

PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR PARA ECODULA  
(EMPRESA COMUNITARIA DULCE LABOR)

JUAN DAIRON ARROYAVE NARANJO  
KAREN GONZÁLEZ GIRALDO

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**  
**MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
**MEDELLÍN**  
**2016**

**PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR PARA ECODULA  
(EMPRESA COMUNITARIA DULCE LABOR)**

**JUAN DAIRON ARROYAVE NARANJO**

**KAREN GONZÁLEZ GIRALDO**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Magister en Negocios Internacionales**

**Presentado a:**

**Ecodula**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MEDELLÍN**

**2016**

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>2. LA EMPRESA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Misión actual de la Empresa .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Visión actual de la Empresa.....</b>	<b>19</b>
<b>3. PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>20</b>
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Objetivo General .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Objetivos Específicos: .....</b>	<b>21</b>
<b>5. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1. Panela .....</b>	<b>22</b>
5.1.1. Elaboración de la panela.....	23
5.1.2. Usos de la panela.....	24
5.1.3. Valor Nutricional.....	24
5.1.4. Federación Nacional de Productores de Panela. ....	25
<b>5.2. Teoría General de Sistemas.....</b>	<b>26</b>
5.2.1. Esquemas de Relaciones Organizacionales .....	28
5.2.2. Respuesta de las Organizaciones al Medio Ambiente .....	29
<b>5.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....</b>	<b>30</b>
<b>5.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE): .....</b>	<b>31</b>
<b>5.5. Plan estratégico de exportación .....</b>	<b>33</b>
5.5.1. Características del plan de exportación. ....	33
5.5.2. Componentes principales del plan de exportación.....	34

<b>5.6. Plan de Mercadeo .....</b>	<b>36</b>
5.6.1. Propósitos del Plan de Mercadeo.....	37
5.6.2. Investigación de Mercados.....	37
<b>5.7. Proveedores de servicios internacionales: .....</b>	<b>38</b>
<b>6. CUADRO DE INTERVENCIÓN Y METODOLOGÍA PROPUESTA .....</b>	<b>39</b>
<b>7. RECOPIACIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>44</b>
<b>7.1. Análisis situacional .....</b>	<b>44</b>
7.1.1. Macroentorno .....	44
7.1.2. Sector.....	75
7.1.3. Empresa.....	115
7.1.4. Visión de los consultores al análisis situacional.....	133
<b>7.2. Identificación de la problemática: .....</b>	<b>138</b>
7.2.1 Matriz de Factores Externos.....	138
7.2.2 Matriz de Factores Internos.....	141
7.2.3 Matriz DOFA .....	142
<b>7.3. Direccionamiento del plan estratégico exportador .....</b>	<b>145</b>
7.3.1. Identificación de mercados.....	148
<b>8. PRESUPUESTO PARA LA CONSULTORÍA.....</b>	<b>179</b>
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>181</b>
<b>10. REFERENCIAS .....</b>	<b>183</b>
<b>11. ANEXOS.....</b>	<b>194</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Contenido nutricional de la panela .....	25
Tabla 2 Algunos conceptos relacionados con la Teoría de Sistemas .....	27
Tabla 3 . Metodología propuesta para el diagnóstico, análisis y formulación en la consultoría ...	41
Tabla 4 Países destino de las exportaciones colombianas (kilos netos) 2009 - 2011 .....	56
Tabla 5 Países destino de las exportaciones colombianas en kilos (2012 - FEB 2014).....	58
Tabla 6 Análisis PESTEL .....	74
Tabla 7 Exportaciones totales por macro sector y sector (US\$ millones FOB). Periodo 2012 - 2014.....	77
Tabla 8 Comparativo de características en endulzantes .....	86
Tabla 9 Producción mundial de Azúcar No Centrifugado ANC.....	96
Tabla 10 . Exportaciones de Azúcar No Centrifugado ANC de países productores de Caña .....	97
Tabla 11 Importaciones de Azúcar Cruda de Europa.....	99
Tabla 12 Tarifas totales equivalentes <i>ad valorem</i> aplicadas a Importaciones de ANC desde exportadores de ANC por algunos países desarrollados .....	100
Tabla 13 Estados Unidos .....	102
Tabla 14 Indicadores económicos de Estados Unidos.....	104
Tabla 15 Canadá.....	106
Tabla 16 Indicadores económicos de Canadá .....	108
Tabla 17 España .....	110
Tabla 18 Indicadores de crecimiento España.....	112
Tabla 19 Precios promedio de la panela por categoría entre 2013 – 2014.....	120
Tabla 20 Área cosechada, producción y rendimiento de caña panelera, 2011-2012 .....	124
Tabla 21 Matriz de Factores Externos.....	139
Tabla 22 Matriz de Factores Internos .....	141
Tabla 23 Estrategias a partir del DOFA .....	143
Tabla 24 Propuesta de direccionamiento .....	146
Tabla 25 Comercio bilateral entre Colombia y Canadá .....	149
Tabla 26 Exportaciones a Canadá .....	149
Tabla 27 Empresas exportadoras a Canadá de la posición 1701130000 por departamento .....	151

Tabla 28 Empresas importadoras de la posición 1701130000 en Canadá.....	152
Tabla 29 Total comercializado en kilos netos y valor FOB dólares entre 2012 y julio 2015.....	153
Tabla 30 Ranking de los 20 estados más poblados de EE.UU. ....	170
Tabla 31 Descripción del tipo de negociación internacional .....	174
Tabla 32 Pre-costeo exportación de panela a los ángeles.....	177
Tabla 33 Presupuesto para la consultoría en pesos colombianos.....	179

## LISTA DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Proceso de la panela .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 2 Matriz EFI.....	30
Ilustración 3 Matriz EFE.....	31
Ilustración 4 Exportadores de panela total valor FOB (2009 – 2011).....	55
Ilustración 5 Exportadores de panela en kilos totales (2009 – 2011);	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 6 Exportadores de panela kilos totales (2012 – 2014). .....	58
Ilustración 7 Desarrollo de la Agroindustria en Colombia .....	75
Ilustración 8 Inversión en el sector Agroindustria en Colombia .....	76
Ilustración 9 Exportaciones por macrosector y sector.....	78
Ilustración 10 La panela en cifras .....	79
Ilustración 11 Estructura productiva de la caña panelera en Colombia .....	82
Ilustración 12 Análisis del mercado y la competencia .....	92
Ilustración 13 Portafolio productos Ecodula.....	118
Ilustración 14 Variación porcentual de precios promedio de la panela en el periodo 2013 -2014 .....	121
Ilustración 15 Organigrama Ecodula.....	132
Ilustración 16 Cuatro P’S de mercado para Ecodula.....	134
Ilustración 17 Valor exportado de Colombia a Canadá del producto 1700113 en 2014.....	150
Ilustración 18 Total kilos netos de la posición 1701130000 .....	154
Ilustración 19 Perfil general del consumidor canadiense .....	156
Ilustración 20 Consumidores adolescentes .....	157
Ilustración 21 Baby Busters .....	157
Ilustración 22 Baby Boomers.....	159
Ilustración 23 Baby Boomers.....	159
Ilustración 24 Marco Político de Canadá.....	162
Ilustración 25 Evaluación Riesgo País .....	163

Ilustración 26 Distribución porcentual de la población hispana por estado: 2010 ..... 169

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A Estatutos empresa comunitaria.....	192
Anexo B. Balance general a 31 de diciembre de 2012. Empresa comunitaria dulce labor Ecodula .....	217
Anexo C. RUT Empresa comunitaria dulce labor Ecodula. ....	218
Anexo D. Estado de resultados consolidado a diciembre de 2012. Empresa comunitaria dulce labor Ecodula. ....	219
Anexo E. Cotización agente de carga.....	225
Anexo F. Cotización para exportación de contenedor de 20 ft con 18 Tm con panela pulverizada. .....	228
Anexo G. Perfil logístico de Colombia a Estados Unidos.....	249
Anexo H. Perfil logístico de Colombia a Canadá.....	251
Anexo I. Perfil logístico de Colombia a España. ....	262
Anexo J. Requisitos de la FDA para el Etiquetado de Alimentos.....	26277

Anexo k. Proceso de Importación de Alimentos en EE.UU. desde el Punto de Vista de la FDA  
..... 26277

## RESUMEN EJECUTIVO

La caña panelera es un cultivo con gran capacidad de adaptación a los diversos ecosistemas del país, lo cual ha permitido la ampliación de sus áreas productivas, empleando suelos no aptos para otro tipo de cultivos con mayores exigencias nutricionales. Ha sido uno de los más importantes reglones de la economía campesina, generador de riqueza y empleo en más de 200 municipios del país. La producción panelera en Colombia se ha considerado siempre como parte de la tradición, cultura y forma de vida del campesino, además de ser un componente importante de la canasta nutricional, especialmente de los pobladores rurales. Por estas razones, cuando se habla de la agroindustria de la panela en Colombia se está abordando un tema que se encuentra profundamente arraigado a la forma de vida y subsistencia de la economía campesina del país.

Aunque la panela es un producto que se destina casi en su totalidad para el consumo interno, dado que hace parte de la idiosincrasia de los consumidores colombianos, especialmente de bajos recursos, y a pesar que por su característica artesanal de producción con baja estandarización en los procesos, ésta se proyecta como un producto promisorio de exportación para el mercado mundial de orgánicos, por ser de origen natural y ser reconocido como un alimento ante organizaciones internacionales como la FAO (Food and Agriculture Organization por sus siglas en inglés u Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en español) y la OMS (Organización Mundial de la Salud), además de ser una alternativa para las exigencias de la creciente demanda internacional por edulcorantes naturales desarrollados en métodos agroindustriales ambientalmente sostenibles, teniendo en cuenta las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en cada etapa desde el cultivo, pasando por la producción y finalizando con la manufactura, además en normas internacionales como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). (Castellanos, Torres, & Flórez, 2010)

Debido a que tanto el productor como el consumidor de panela promedio en Colombia no ve al producto con un fin distinto que de hacer agua de panela, ha hecho que el producto tenga como

sus principales competidores a industrias como la de las gaseosas, refrescos y lácteos, los cuales cuentan con productos con altos estándares de calidad y grandes destinaciones para publicidad. El reto para los paneleros está en conseguir mayor presencia en el mercado de los azúcares y endulzantes que se convierte en una gran posibilidad de crecimiento para el sector gracias a la inmensa proyección internacional de un endulzante orgánico, natural y saludable; aunque el desafío es grande debido a que en Colombia no existe la cultura en el consumo de endulzar con panela, por esta razón existen pocos trapiches destinados a panela pulverizada que cuentan con desarrollos productivos más tecnificados.

Para el mercado internacional se cuenta con la presencia de grandes productores de panela en India y Pakistán, pero que normalmente son para consumo interno de estos países. Sin embargo, países como Estados Unidos, con gran presencia de latinos radicados allí, abre la posibilidad de llegar a un mercado donde no es usual la presencia de este producto en la canasta del mercado.

Una de las compañías que le ha apostado a la panela en el país es Ecodula, una empresa comunitaria que nace dentro de los principios del programa de la reforma agraria en el 2004, encargada de la explotación del predio asignado a los productores para el cultivo de caña y producción de panela como actividades principales y otras labores agropecuarias en segundo lugar, buscando que fuera rentable y promoviera el bienestar de los socios, sus familias y a través de los mismos de la región.

Ecodula no cuenta con un plan estratégico exportador que le permita explotar al máximo sus potencialidades y generar mayores beneficios para sus asociados; la necesidad de recursos y músculo financiero tienen a la compañía con inconvenientes de infraestructura, operativos, de productividad y sociales.

El objetivo de esta consultoría fue realizar un plan estratégico exportador para Ecodula, partiendo de un diagnóstico de la organización y del entorno económico en el cual están desarrolladas sus

actividades productivas y comerciales, teniendo en cuenta las potencialidades internacionales de la asociación. Además se definió un plan de mejoramiento que permitirá tener clara la ruta de implementación de procesos de internacionalización rentable y sustentable, que permitirán mayores ingresos para sus asociados. La propuesta se realizó con la intervención de un equipo de dos consultores con formación en Negocios Internacionales, Ingeniería Agrícola e Ingeniería Industrial, con destinación de 265 horas durante 4 meses.

Se utilizaron los modelos de Kast y Rosenzweig, diagnóstico de Pestel, Cadena de Valor (Porter, 1985), las Cinco Fuerzas de Porter y herramientas como la matriz DOFA, matrices de evaluación de factores externos (EFE) y factores internos (EFI), que permitieron realizar el diagnóstico interno, externo y competitivo de la compañía; además se implementó un enfoque mixto para analizar la información cualitativa y cuantitativa, arrojada de la investigación inicial.

En principio, se consultaron fuentes secundarias, así como un proceso exploratorio, mediante visitas a la Asociación y reuniones con la Gerencia y líderes de proceso, con el objeto de describir adecuadamente los fenómenos y estructurar de manera adecuada la creación de un Plan Estratégico de Exportación.

Durante el desarrollo del Plan Estratégico Exportador se encontró que la empresa aún no se encuentra preparada para enfrentar los retos que plantean las negociaciones internacionales, el análisis empresarial de Ecodula arrojó falencias en la estructura organizacional, en el modelo comercial y de mercadeo, en la plataforma estratégica y en la potencialidad de globalización solamente en el modelo de negocios se encontraron características aceptables que ayudaran a estructurar dicho Plan Estratégico Exportador.

Se evidencia que hasta el momento la organización se ha concentrado específicamente en el mercado local y en los requisitos que este exige, adicionalmente su estructura organizacional y

los estatutos flexibles que no exigen mayor compromiso de los asociados lo que hace inviable la apertura de nuevos canales de comercialización.

Por lo anterior, se planteó una ruta de soluciones que considera aspectos preliminares de estructuración y ajuste en el ámbito operativo y administrativo; tales como: Actualización de la misión y la visión, creación de un procedimiento del proceso productivo con el objetivo de buscar la estandarización, participar de capacitaciones en temas relacionados a comercio exterior y negocios internacionales y generar políticas de cuotas mínimas de producción y pagos clasificados por calidad de la caña y no solo por cantidad en kilos. En segundo lugar, se plantearon los lineamientos y actividades de un Plan Estratégico Exportador que les permitirá dinamizar el mercado y ampliar su panorama comercial a nuevas oportunidades, jalonando con esto la rentabilidad de la asociación, la utilización de la capacidad instalada de la planta productiva, entre otros. Se presentó un pre-costeo internacional en donde se contemplan todos los eslabones de la cadena logística internacional y se realizó un presupuesto práctico que muestre paso a paso como se confirma el costo del producto para mercados internacionales.

Los consultores presentaron a la empresa el presupuesto de implementación de la Ruta de Soluciones propuesta el cual tiene un valor de \$ 60.750.000. Esta cifra es un valor estimado que incluye el valor de los requerimientos que la consultoría propuso cubrir.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, Colombia ha enfocado sus políticas al sector minero-energético, un sector que no genera empleos suficientes y por su naturaleza, basada en la explotación, es una apuesta de corto plazo. En este devenir, Colombia ha retrocedido inmensamente y no se ha dedicado a potenciar las grandes ventajas que tiene el sector agrícola, un sector menospreciado en términos de internacionalización y que debido al olvido en que se encuentra en términos de políticas nacionales, viene siendo foco de grandes procesos de pobreza y desigualdad, lo que se demuestra con las cada vez más recurrentes manifestaciones sociales.

Este abandono del sector, deja como resultado la falta de procesos de calidad que genera productos que aún no compiten en el ámbito internacional o que aún no son de mucha aceptación por parte del consumidor internacional, lo que hace que este sector necesite trabajar en la certificación de procesos productivos, si se pretende que los empresarios y los productores agropecuarios tengan posibilidades reales en un mercado globalizado.

La oferta panelera en Colombia está orientada en su mayoría para el mercado nacional, especialmente para población de estratos medio bajos. Aunque recientemente se ha diversificado un poco su presentación en panela granulada y sachets, presentaciones que tienen mayor aceptación internacional, no obstante, el gran volumen es ofertado en presentaciones tradicionales de bloques. Sin embargo ya se vienen realizando algunos ejercicios de exportaciones de panela, en donde el 90% de estas fueron dirigidas a 3 países: Estados Unidos, España y Canadá.

Como mencionan en su misión, Ecodula es una organización comunitaria privada que está en el mercado nacional hace diez años, ha tenido presencia en el mercado gracias a la continuidad de sus procesos asociativos, bajo un enfoque empresarial acertado y acatando los

lineamientos de explotación conjunta del predio de propiedad en común, destinado al cultivo de caña y producción de panela como actividades principales y a otras labores agropecuarias complementarias, pero aún no cuenta con experiencia internacional. (Ecodula, s.f.)

Los representantes de la empresa han manifestado gran interés en explorar mercados internacionales que permitan diversificar los canales de comercialización y generar mayores ingresos para sus asociados. Por tal motivo, la necesidad de una consultoría ajustada a las necesidades de Ecodula y al requerimiento de comenzar la implementación de estrategias de internacionalización soportadas en el desarrollo del diagnóstico, que le permita a la empresa comenzar a estructurar sus procesos administrativos y dar una orientación de internacionalización apoyados en la experiencia y conocimiento de los consultores especialistas Comercio Exterior y con conocimiento profesional de sector agrícola de Colombia y en particular del departamento de Antioquia.

## 1. JUSTIFICACIÓN

La Empresa comunitaria dulce labor, Ecodula es una asociación que ha logrado mantenerse durante 10 años constituida, participando en diferentes proyectos de financiación y capacitaciones, que les ha permitido tecnificar su proceso productivo al nivel actual. Sin embargo, a pesar de estas favorables condiciones y luego del primer diagnóstico empresarial realizado por el equipo consultor, se identificaron falencias en áreas administrativas, operativas y comerciales; las cuales requieren redireccionamientos estratégicos que permitan potenciar las fortalezas existentes y atenuar las debilidades internas, para enfrentar los cada vez más exigentes mercados.

La consultoría pretende orientar a las directivas de la empresa con lineamientos y estrategias que le permitan dinamizar el mercado con el que actualmente cuentan, mejorando la toma de decisiones y la reorganización de algunas partes de su estructura. Lo anterior, generará un crecimiento en su capacidad instalada, disminución de costos y crecimiento en ventas para poder encontrar el punto de equilibrio y posteriormente se vea reflejado en rentabilidad para la asociación.

La misma busca generar una nueva etapa en la asociación en donde se busque otros enfoques y se establezcan los primeros pasos para buscar la internacionalización. Esto favorecerá el mercado actual, diversificando mercados para sus productos, generando mayores ventas que incrementen la productividad y competitividad, mejoren la calidad de vida de sus socios y colaboradores, y se establezcan las condiciones necesarias para asumir los retos en mercados internacionales.

Ecodula al contar con una experiencia en el ámbito local y debido a la saturación del mercado nacional a causa de que el cultivo de caña y fabricación de panela se encuentra en gran

parte del territorio colombiano, necesita buscar la dinamización de su mercado en otros países, los cuales aún no tienen un alto nivel de consumo de este producto, permitiendo tener un mercado prácticamente inexplorado. De ahí la importancia de la consultoría, la cual dará la orientación con miras a emprender procesos de internacionalización en el mediano plazo, dejando una ruta de solución con presupuestos actualizados, que permitirán la toma de decisiones en el momento de realizar las negociaciones internacionales en mercados objetivos identificados. Dejando incluso un elemento de consulta para el sector, que abone terreno para otras compañías del que tengan como objetivo seguir el camino hacia la internacionalización que vea por las necesidades específicas de la exportación de la panela.

La consultoría implementará metodologías de evaluación y valoración empresarial, acorde a las necesidades identificadas en el diagnóstico a través de un Plan Exportador. Luego de la implementación de estas estrategias, se espera ajustar las políticas en toma de decisiones, aumentar la productividad y competitividad, mejorando sus condiciones, para asumir retos en mercados internacionales. Todo esto redundaría en la mejora de las condiciones de la calidad de vida de las familias campesinas asociadas, al optimizar los procesos que permitan obtener mayores ingresos y diversificación de los mercados para sus productos.

Esta consultoría entregara a las directivas de Ecodula las orientaciones concernientes a fortalecer la empresa en el ámbito local, con miras a emprender procesos de internacionalización en el mediano plazo, lo que resulta realmente motivante para el equipo consultor que este trabajo practico sea la terminación de nuestro proceso con miras a convertirnos en Magister en Negocios Internacionales.

## 2. LA EMPRESA

Ecodula es una organización comunitaria privada surgida de un programa de reforma agraria y tiene como quehacer permanente, mantener la asociatividad del grupo beneficiario del mismo, bajo un enfoque empresarial para la explotación conjunta del predio de propiedad común asignado por el gobierno, destinado al cultivo de caña y producción de panela como actividades principales y a otras labores agropecuarias complementarias, llevando a cabo los procesos productivos de la panela, de manera muy eficiente, con alta calidad, dentro de los parámetros de sostenibilidad, cumpliendo los más rigurosos criterios técnicos, ambientales y sociales, procurando el desarrollo integral de los núcleos familiares de sus socios. (Ecodula, s.f.)

Este proceso se llevó a cabo en la finca la Esperanza, Vereda El Diamante, Municipio de San Roque, concluyendo con la entrega de este predio a 38 campesinos beneficiarios, en su mayoría trabajadores del mismo con su anterior propietario, el Señor Rodrigo Restrepo Puerta. Y para completar el programa, simultáneamente se gestó la organización de los nuevos empresarios, quienes después de un periodo de capacitación, fundaron el 18 de diciembre del mismo año la Empresa Comunitaria Dulce Labor – Ecodula, bajo el Decreto 561 de 1989. Posteriormente, el 16 de septiembre de 2005 se obtuvo la personería jurídica mediante Resolución No.000464 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Ecodula, s.f.)

### 2.1. Misión actual de la Empresa

Ecodula es una organización comunitaria privada, surgida de un programa de reforma agraria y tiene como que hacer permanente, mantener la asociatividad del grupo beneficiario del mismo, bajo un enfoque empresarial acertado y acatando los lineamientos de tal programa, para la explotación conjunta del predio de propiedad en común, destinado al cultivo de caña y

producción de panela como actividades principales y a otras labores agropecuarias complementarias, llevando a cabo los procesos productivos y específicamente el de la panela, de manera muy eficiente, con alta calidad, dentro de los parámetros de sostenibilidad, cumpliendo los más rigurosos criterios técnicos, ambientales y sociales para promover hacia un desarrollo integral el núcleo familiar de sus socios, irradiando además bienestar colectivo a la comunidad de su entorno.

## 2.2. Visión actual de la Empresa

Ecodula será una empresa con alto grado de organización y eficiencia, rentable económica y socialmente, con elevado nivel de compromiso de todos sus socios, destacada por la calidad de sus productos, en cuya elaboración habrá alcanzado liderazgo local y regional por la certificación de sus procesos, conquistando los mejores mercados con plena satisfacción de sus clientes, haciendo realidad la superación de su base social.

### 3. PROBLEMÁTICA

La panela es un renglón importante para la generación de empleo en Colombia debido a que por lo artesanal del proceso de producción, este sector demanda gran cantidad de mano de obra. Sin embargo, el mercado nacional, que tiene un elevado consumo per cápita, en la década de 1994 a 2004 según Osorio (2007) el consumo de panela creció a “(...) una tasa de 3,3% anual entre 1994 y 2004, pasando de 1.237.328 toneladas en 1994 a 1.691.525 toneladas en 2004” (págs. 19 – 20). Parece estar llegando a su nivel de saturación por lo que se ve la posibilidad en los mercados internacionales de lograr aumentar las ventas y dinamizar el sector.

Ecodula no cuenta con un mercado actual dinámico, que le permita un crecimiento continuado en el corto o mediano plazo, causando una subutilización de su capacidad instalada, un nivel de ventas, que aunque estables, son estáticas y bajas, debido a la dependencia que se tiene al cliente La Mielera, estados financieros negativos, disminución de poder de negociación con proveedores y altos precios de materias primas por falta de volumen de caña para el proceso de transformación.

Por tal motivo, es necesaria la formulación de un Plan Estratégico Exportador, en la modalidad de consultoría, que le permita a la empresa tener estrategias para la comercialización de panela con destinación internacional, evitando la saturación del mercado nacional, disminución del precio interno, desmotivación de los socios y pérdida de credibilidad por parte de los productores. Dicho plan pretende responder a la pregunta ¿Cómo se pueden dinamizar las ventas de la compañía Ecodula?

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. Objetivo General

Formular los lineamientos para la realización de un Plan Estratégico Exportador, buscando dinamizar las ventas para la Empresa Comunitaria Dulce Labor (Ecodula) del municipio de San Roque.

### 4.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Realizar diagnóstico interno y externo de la empresa, evaluando sus potencialidades para la inserción en procesos de internacionalización.
  
- ✓ Realizar diagnóstico de competitividad de la empresa.
  
- ✓ Investigar mercados potenciales internacionales para el producto de la empresa.
  
- ✓ Formular los lineamientos para la realización de un Plan Estratégico Exportador por la empresa.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. Panela

Para entrar en materia, es necesario entender primero algunas generalidades sobre la panela para lo que se acude a Verama, una gran comunidad gastronómica que puede, con la autoridad del caso, informar acerca de este producto. Allí Albert (2013) define la panela como:

[...] es un tipo de azúcar considerado como el más puro, natural y artesano, sin blanquear y sin refinar, elaborada directamente a partir del jugo extraído de la caña de azúcar. [...] En cuanto a su sabor, es acaramelado y tiene un poder endulzante mucho mayor que el azúcar refinado, teniendo los mismos usos que este. Es altamente beneficioso ya que lleva a cabo un proceso de producción único de tal manera, que a diferencia de los azúcares refinados normales, la panela conserva su sabor natural y todos sus nutrientes, entre los cuales encontramos muchas vitaminas y minerales esenciales. (Albert, 2013)

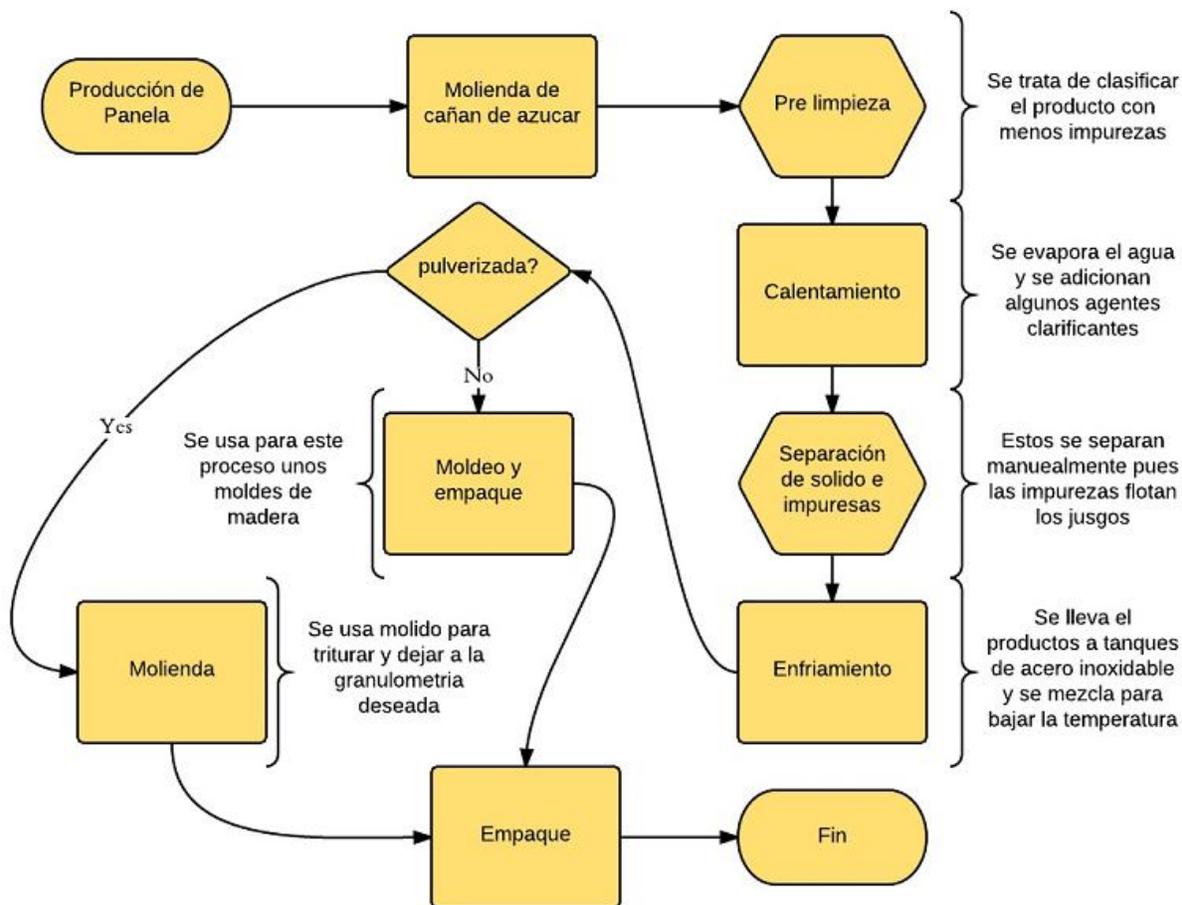
Aunque en Colombia conocemos a dicho azúcar con el nombre de panela, no es el nombre regular del producto, el cual recibe diferentes nombres según el país “Chancaca o Papelón (Venezuela, Chile, Argentina o Perú) Piloncillo (México), Rapadura (Brasil, Panamá o las Islas Canarias en España) o Jaggery (India o Pakistán), entre otros” (Albert, 2013).

**5.1.1. Elaboración de la panela**

El proceso de la panela difiere en gran medida del de otros endulzantes, en los cuales se utilizan químicos. En términos generales, la panela parte de los jugos de la caña de azúcar que son sometidos a procesos de cambios de temperatura y a los cuales se les realizan procesos de filtrado y mezclado hasta obtener bloques duros que se pueden granular o no para ser empacados y comercializados.

Para entender la elaboración de la panela se ha planteado el proceso de la Ilustración 1:

**Ilustración 1 Proceso de la panela**



Elaboración propia a partir de información obtenida en visitas a Ecodula.

### **5.1.2. Usos de la panela**

La panela es usada como endulzante, en la preparación de dulces o postres, en conservas, infusiones, zumos, bebidas (calientes o frías), entre otros; y, en el caso específico de Colombia, es popularmente usada en una bebida llamada aguapanela<sup>1</sup>.

### **5.1.3. Valor Nutricional.**

Hay muchos factores que inciden en la calidad y contenido nutricional de la panela, entre los cuales está la variedad de la caña utilizada, el suelo, el clima, la edad, el corte, apronte y las condiciones del proceso de producción, (Banrepublica, 2015). La panela “está compuesta por un 83% de sacarosa, 6% de glucosa y 6% de fructosa, constituyendo así un 85-95% de hidratos de carbono, fuente energética principal. El aporte proteico constituye un 1%, el mineral un 0,50%, y de grasas un 0%”. (Albert, 2013)

Como se ha venido documentando la panela es un producto saludable, se le atribuye responsabilidad en la poca presencia de las caries en los niños de estratos socio – económicos bajos en Colombia, debido a los hábitos alimenticios de dichos estratos que tienen dentro de su dieta el consumo regular y a la presencia de fósforo y calcio en la misma. Además es abiertamente recomendado su consumo a personas anémicas por su contenido de hierro y en general por sus nutrientes, se le atribuyen beneficios para los procesos metabólicos, la fortificación del sistema nervioso y los de huesos, para crecimiento del esqueleto y del tejido conjuntivo. (SENA, 1997)

---

<sup>1</sup> Preparación: hierva el agua y cuando esté lista, adicione la panela. Deje cocinar hasta que se disuelva. Rectifique sabor. Sirva caliente y acompañe con jugo de limón y/o con queso fresco. (Velez, s.f.)

Como lo muestra la tabla 1 para cada 100 gramos la panela contiene:

**Tabla 1 Contenido nutricional de la panela**

<b>Carbohidratos en mg</b>		<b>Vitaminas en mg</b>	
Sacarosa	72 a 78	Provitamina	2.00
Fructosa	1,5 a 7	Vitamina A	3.80
Glucosa	1.5 a 7	Vitamina B1	0.01
<b>Minerales en mg</b>		Vitamina B2	0.06
Calcio	40 a 100	Vitamina B5	0.01
Magnesio	70 a 90	Vitamina B6	0.01
Fósforo	20 a 90	Vitamina C	7.00
Sodio	19 a 30	Vitamina D2	6.50
Hierro	10 a 13	Vitamina E	111.30
Manganeso	0.2 a 0,5	Vitamina PP	7.00
Zinc	0.2 a 0,4	<b>Proteínas</b>	280 mg
Flúor	5.3 a 6.0	<b>Agua</b>	1.5 a 7.0 g
Cobre	0.1 a 0.9	<b>Calorías</b>	312

Elaboración propia información tomada de Serna & Lopez (2010)

#### **5.1.4. Federación Nacional de Productores de Panela.**

La Federación Nacional de Productores, FEDEPANELA por sus siglas, “es una entidad sin ánimo de lucro, que representa a los productores paneleros de Colombia” (FedePanela, 2015) en su página web mencionan como su principal objetivo:

propender por el mejoramiento del nivel de vida de todos los productores que laboran en el subsector panelero, para hacer rentable y competitiva esta actividad, defender los

interés colectivos y el ingreso remunerativo de sus afiliados, así como contribuir al desarrollo tecnológico, social, comercial y ambiental del sector rural nacional, (FedePanela, 2015).

Luego de estudiar la panela, es necesario comenzar a entender los desarrollos teóricos que sustentan el trabajo de consultoría realizado, entendiendo que los aportes que se presentan a continuación le imprime seriedad científica a lo desarrollado en páginas sucesivas.

## 5.2. Teoría General de Sistemas

Atendiendo a los anterior y entendiendo que el trabajo de consultoría se realiza en una persona jurídica que no es un ente que se aísla de un sistema es importante hablar de lo que es la teoría general de los sistemas.

Es así que, Freemont E. Kast & James E. Rosenzweig (1989) han adaptado la teoría de los sistemas a la ciencia administrativa y han plasmado su trabajo en el libro “Administración en las Organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias”. Acerca de los sistemas expresan:

Un Sistema es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites identificables de su suprasistema ambiente. [...]

Hay una distinción importante entre sistemas cerrados y sistemas abiertos. Los sistemas mecánicos y físicos pueden ser considerados como cerrados en relación con su ambiente. Por otra parte, los sistemas biológicos y sociales no son cerrados, sino que están en constante interacción con el medio que los rodea. (Kast & Rosenzweig, 1989)

Desde el punto de vista de los sistemas, las organizaciones hacen parte de un Suprasistema “Microsistema Ambiental” y a la vez internamente está conformada por varios subsistemas. Para entender un poco más sobre la Teoría de sistemas la tabla 2 presenta sus principales conceptos.

**Tabla 2 Algunos conceptos relacionados con la Teoría de Sistemas**

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<i>Holística:</i>	Los sistemas (físicos, biológicos y sociales) están compuestos de subsistemas interrelacionados entre sí.
<i>Subsistemas o componentes:</i>	Son las partes que integran un sistema. Todo sistema tiene cuando menos dos elementos interconectados.
<i>Entropía:</i>	Es el grado de desorden de un sistema.
<i>Entropía Negativa:</i>	El desorden del sistema aunado a la relación con el ambiente generan transformaciones o destrucción dependiendo de si el sistema es abierto o cerrado.
<i>Sistema abierto:</i>	Es aquel con relación dinámica con su ambiente, permite que el ambiente lo transforme.
<i>Sistema cerrado</i>	Es aquel que tiene límites rígidos con su ambiente.

Elaboración propia información tomada de Kast & Rosenzweig (1989)

De acuerdo con Kast y Rosenzweig (1989), cualquier tipo de organización, sin importar su naturaleza está integrada por subsistemas que están interrelacionados entre sí: 1. El subsistema de objetivos y valores, que se refiere a que una organización cumple con una función social y no puede extraerse de la sociedad o sistema que la envuelve; 2. Subsistema técnico, que hace referencia a la tecnología y conocimiento este directamente relacionados con las actividades de la organización; 3. Subsistema Psicosocial, que indica la gran influencia que tiene el grupo humano y las relaciones de este con la organización; 4. Subsistema Estructural el cual evidencia la importancia que tiene el orden y la coordinación en que hacer de la organización, indica códigos, procedimientos y relaciones de poder y autoridad; y 5. Subsistema Administrativo, que tiene que ver con la fijación de objetivos, planes (estratégicos y operativos) y el diseño de las estructuras y procesos. (Kast & Rosenzweig, 1989)

### ***5.2.1. Esquemas de Relaciones Organizacionales***

Con base en el comportamiento de ciertas variables al interior de una organización, se pueden establecer dos esquemas básicos de relaciones el Estable-Mecánica y Adaptable-Orgánica (Kast & Rosenzweig, 1989) que pueden ayudar a comprender su dinámica y facilitar el planteamiento de estrategias para su desarrollo

El primero se presenta en organizaciones que tienen entornos estables y seguros que les permiten establecer objetivos bien definidos que logran mantenerse en el tiempo. En estas organizaciones los procesos tecnológicos responde a ambientes internos uniformes por lo que las actividades son rutinarias, con procesos estructurales que permiten su fácil medición y control, debido a que se puede programar la toma de decisiones en busca de la productividad que, por lo general, se convierte en el principal objetivo. (Kast & Rosenzweig, 1989)

El segundo, por su parte, se presenta en organizaciones diametralmente opuestas al primero. Son organizaciones que se mueven en ambientes inestables por lo que la definición de objetivos responde a dichos cambios, es así que, sus procesos tecnológicos son complejos y

dinámicos y responden a actividades donde son vitales la creatividad y la innovación. Este tipo de organización es bastante flexible y los ajustes, que son constantes, se dan a causa de la interacción. (Kast & Rosenzweig, 1989)

### ***5.2.2. Respuesta de las Organizaciones al Medio Ambiente***

En respuesta al cambiante medio social y económico, las empresas han desarrollado diversos tipos de estrategias para afrontar esos cambios. Sin embargo, según Miles & Snow (1978) hay cuatro tipos en los que se pueden clasificar un gran número de arquetipos; cada una de esos tipos de organización tiene su propia configuración de tecnología, estructura y proceso particular. Estas son:

- ✓ Defensoras. tienen un reducido ámbito de mercado por lo que los directivos tienen gran experticia en su área de operación, su esquema de pensamiento es muy hermético lo que no revisan oportunidades en su entorno. El enfoque limitado de estas organizaciones hace que pocas veces se requieran ajustes en su estructura y tecnología. Su enfoque administrativo busca siempre mejoramiento de la eficiencia. (Rodríguez Perez, 2001)
  
- ✓ Exploradoras. Tiene una inclinación constante a la búsqueda constante de oportunidades de mercado, por lo que buscan siempre dar respuesta a los entornos. Se alimentan del cambio y la incertidumbre pero esta preocupación hace que piensen en la constante innovación y pierdan de vista la eficiencia. (Rodríguez Perez, 2001)
  
- ✓ Analizadoras. Operan de dos formas diferentes en el terreno de mercado para los productos, uno más estable y otro variable. En las áreas más variables, los se observan detenidamente a sus competidores para adquirir nuevas ideas y adoptar las que se

perciban como más prometedoras. En las áreas estables, se opera de forma rutinaria y eficiente a través del uso de estructuras y procesos estandarizados. (Rodriguez Perez, 2001)

- ✓ Respondientes. Son aquellas que no cuentan con una adecuada relación entre la estructura y la estrategia, y solo realizan ajustes cuando el entorno las obliga a adaptarse y cambiar, pero responden eficientemente. (Rodriguez Perez, 2001)

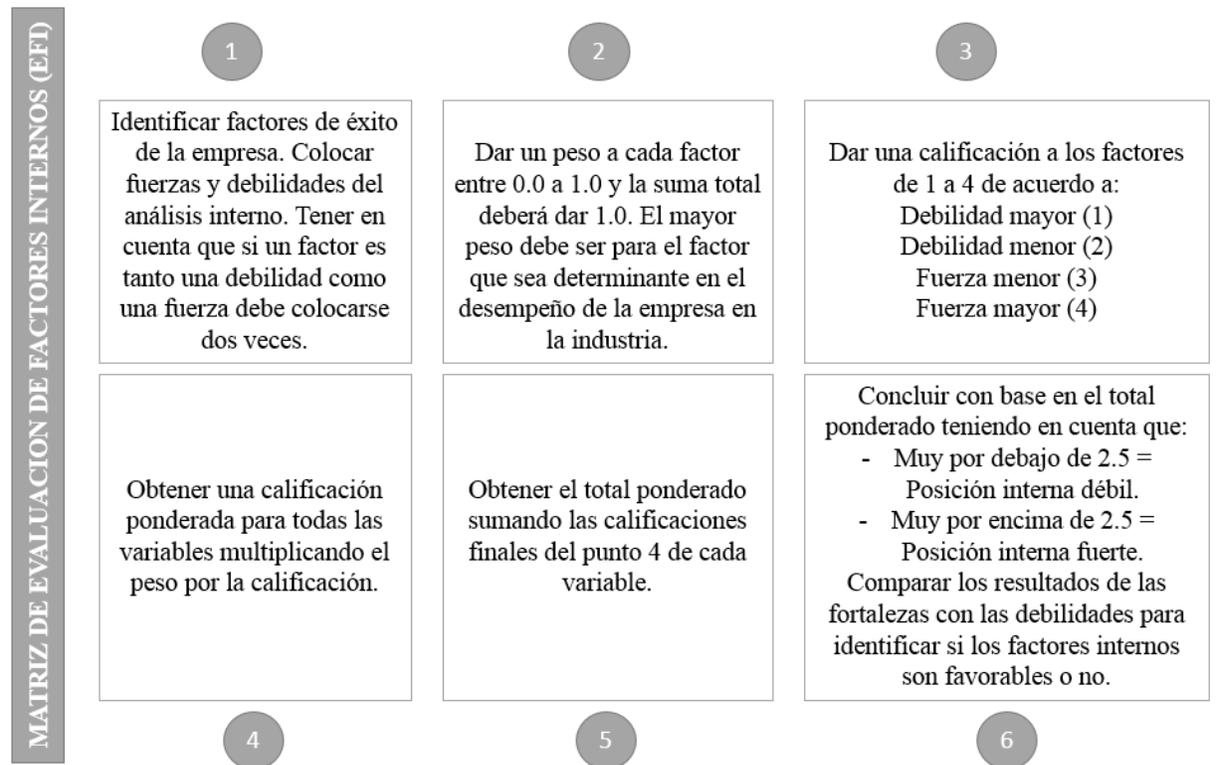
Luego de teorizar acerca de los sistemas, es indispensable acercarse a las herramientas de diagnóstico que se utilizaran en el presente trabajo de auditoria.

### 5.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Como herramienta de diagnóstico para el proceso de auditoria se pensó en la Matriz EFI que es “un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”. (Planeación Estrategica, 2009)

En la ilustración 2 se ve la importancia que tiene el proceso en esta herramienta, la cual le da mucha fuerza a los valores y las cifras reales, aunque no tiene rigor científico.

#### **Ilustración 2 Matriz EFI**

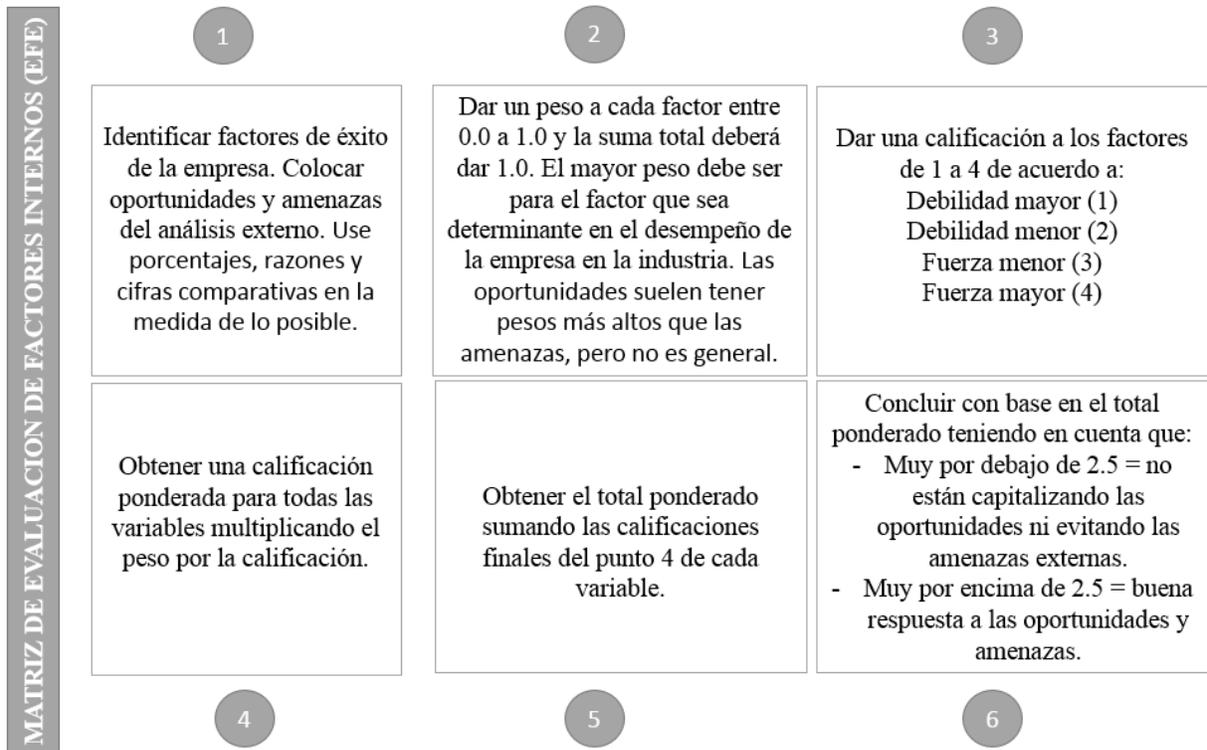


Elaboración propia información tomada Planeación Estratégica (2009)

#### 5.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):

Para la evaluación de estrategias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas del presente trabajo se usara la matriz de evaluación de los factores externos (EFE). En la ilustración 3 se muestran los pasos para su elaboración.

#### **Ilustración 3 Matriz EFE**



Elaboración propia información tomada de Planeación Estratégica (2009)

## 5.5. Plan estratégico de exportación

Quien pretenda participar del comercio internacional con éxito deberá conocer toda su complejidad, para lo que es necesario el estudio de los diferentes acuerdos comerciales (unilaterales, plurilaterales y/o multilaterales). Abstraerse del contexto significa no prestar atención a los factores económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos.

De esta manera se vuelve indispensable la continua identificación de las necesidades de los clientes o la continua búsqueda de entendimiento del mismo que nos permita llegar a la innovación permanente e incluso a la creación de necesidades o nichos nuevos de mercados. Pues como ese enfoque de tradicional de devora o se devorado se devalúa con la dinámica constante del mercado actual. Como lo afirma lo afirma la FOES

la organización debe estar dispuesta a una mayor interacción con el cliente, a ajustarse a sus verdaderas demandas y deseos de tal forma que el resultado final sea una integración real del cliente a la empresa, de crear y mantener una relación entre la compañía y el cliente; para garantizar un producto o servicio ajustado no solo a las necesidades y deseos de los clientes sino también a sus estrategias. (FOES, 2009)

### ***5.5.1. Características del plan de exportación.***

En el proceso de internacionalización frente a la dinámica mundial un plan de exportación permite orientar hacia la creación de estrategias, reducir riesgos propios del proceso, intentando aprovechar oportunidades del mercado a través de la observación de las barreras de entrada y salida del mercado.

Adicionalmente, al involucrar a todos los niveles y áreas de la organización permite sinergias en la organización de tal forma que hace que los integrantes generen ideas, estrategias y metas claras para la empresa. Esta característica es clave porque permite porque en la medida que la organización define como norte buscar nuevos mercados, este proceso le permite tomar conciencia de cuál es su posición en el mercado y cuál es su grado de preparación y que es lo que debe comenzar a gestionar no solo en recursos si no en comportamiento y cultura organizacional en procura del logro del plan.

Sin embargo, un plan exportador debe mantener la flexibilidad suficiente que entienda el dinamismo del entorno y permita la mejora continua, pues si bien elaborarlo guarda en mucho una estructura metodológica siempre hay que tener presente que el contexto define en mucho la dimensiones de aplicación del mismo.

Por último es importante decir que, gracias al rigor y el dinamismo que requiere un plan exportador es una herramienta que permite diagnosticar la situación de la organización, este evidencia las oportunidades y amenazas del entorno y su relación con las debilidades y fortalezas propias de las dinámicas internas. Lo anterior refuerza nuevamente que el plan permite realizar análisis que van en pro de lograr evolución organizacional por lo que más que un costo o gasto debe ser percibido como un activo, como una inversión.

### ***5.5.2. Componentes principales del plan de exportación***

Es importante para quien espere realizar un plan de exportación tener claro cuáles son los componentes principales que podríamos dividirlos en los siguientes pasos.

En primer lugar está el análisis del mercado que tiene que tener la rigurosidad de un estudio donde se identifiquen oportunidades en los mercados extranjeros con la información suficiente para así determina una estrategia de desarrollo para los productos o servicios de la organización en los nuevos mercados. En lo que tiene que ver con la información no se debe ser escueto debido a la importancia de las decisiones que se tomarán a partir del mismo por lo que por lo menos debería tener información del macro y micro entorno, haciendo énfasis en el comportamiento de clientes y competidores.

Como ya se mencionaba en segundo lugar, es indispensable disponer de la información del perfil general del consumidor donde es necesario conocer el estilo de vida, las necesidades, hábitos y patrones de consumo, tendencias del consumidor, entre otros. En cuanto al producto y la competencia es importante conocer el perfil de los competidores, los productos sustitutos, los precios, los canales de distribución y en general todos aquellos factores distintivos del mercado en cuestión

En tercer lugar se deben identificar aspectos específicos relevantes que son necesarios tener presentes para evaluar el potencial del mercado potencial, entre otros algunos como volumen de Importaciones y orígenes y precios de las mismas, consumo per cápita, ingresos per cápita, inflación, tasa de desempleo, aspectos demográficos, climáticos y socioculturales.

Una vez se cuenta con la información suficiente, se pasa al cuarto paso que podría ser la cristalización del análisis de la información, debido a que se debe definir el segmento o nicho de mercado que se espera atender. Esta no es una decisión menor y debe estar acompañada de la cuantificación de dicho mercado actual y su potencial crecimiento. (FOES, 2009)

## 5.6. Plan de Mercadeo

El equipo consultor estima necesario la realización de un plan de mercadeo que permita acercar mejor el análisis diferencial de las fuerzas de mercado y tener una aproximación a la realidad de Ecodula.

Un Plan de mercadeo tiene como principal objetivo dar norte a los esfuerzos de venta de la organización, este informe determina las metas y propone las estrategias, camino al cumplimiento de lo propuesto. El plan de mercadeo además entiende el producto o servicio desde su diseño, lo caracteriza y atiende a las necesidades de la mezcla de mercadeo (precio, plaza, promoción y producto) con lo que propone incluso herramientas de implementación, seguimiento y control.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el plan de mercadeo es:

[...] un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadeo actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, la estrategia de mercadeo, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadeo es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total (AMA, s/f).

### ***5.6.1. Propósitos del Plan de Mercadeo***

El plan de mercadeo cumple con varios propósitos muy importantes entre los que se puede expresar que sirve como una guía escrita que deja explícitas las estrategias y tácticas de los esfuerzos de venta con responsables claros, los cuales deberían implementar dichas estrategias para buscar el logro de los objetivos propuestos para periodos específicos. (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p. 559). Esta herramienta “Sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto” (Guiltinan, Madden & Gordon, 1998, p. 420).

### ***5.6.2. Investigación de Mercados***

La investigación de mercados hace referencia al “proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo”, “se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones” (Zikmund, 1998, p. 4).

Se parte de la recolección, el registro y el análisis ordenado y objetivo, que tiene como propósito validar y precisar de los datos los problemas o situaciones relacionadas con el mercadeo de bienes y servicios. Esto evidencia que la investigación de mercado debe ser planificada con anterioridad, debe guardar sistematicidad en su proceso de manera que cada una de las etapas de la investigación están relacionadas entre sí y contribuyan al logro de los objetivos propuestos en el estudio, por lo cual la situación que origino la investigación, debe haber sido bien definida (Pradilla, 1994).

### 5.7. Proveedores de servicios internacionales:

En el mercado hay una amplia oferta de servicios logísticos que van desde las navieras, compañías de transporte terrestre y aerolíneas hasta agentes de carga y de aduana que cuentan con la prestación de toda la logística de forma integral. También existen actualmente una figura de empresas asesoras que van más allá de solo intermediar los anteriores servicios, sino que también cuentan con todo el conocimiento y la experiencia de abordar los temas internacionales como si se contará con un departamento de comercio exterior.

Estas últimas han sido creadas en su mayoría buscando la facilidad de proyectarse en el ámbito internacional con mayor seguridad, pero sin incurrir en los altos costos de tener un área de comercio exterior o un profesional contratado directamente por la empresa, disminuyendo altos costos fijos y garantizando dar pasos certeros al momento de exportar o importar.

## 6. CUADRO DE INTERVENCIÓN Y METODOLOGÍA PROPUESTA

En la ejecución de la consultoría y buscando profundizar en el diagnóstico inicialmente identificado, se realizó la siguiente intervención metodológica, distribuida en cuatro etapas; análisis situacional, identificación de problemática, propuesta de direccionamiento y socialización (ver tabla 3).

En la etapa de Análisis Situacional se realizaron tres diagnósticos, distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Diagnóstico del macro entorno, en el que se utilizó el Modelo Pestel, precisando como las fuerzas Políticas, Economicas, Socio culturales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales impactan de forma positiva y/o negativa en Ecodula. Utilizando para el desarrollo del análisis fuentes secundarias (internet y libros), entrevista con un experto (Anexo E) y utilización de la base de datos Sicex.
  
- ✓ Diagnóstico del Sector, en este se evaluó la cadena productiva de la caña panelera, se realizaron visitas a grandes superficies de la ciudad de Medellin y se analizaron, utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores y el poder de negociación de los clientes. Adicionalmente, se realiza un acercamiento a tres mercados objetivos para los cuales se les realizó un perfil general, a partir de información tomada del mercado de la panela a nivel mundial.

- ✓ Diagnóstico de la empresa, en el cual se utilizó la metodología propuesta por Kast y Rosenzweig (1989) que analiza la empresa desde el punto de vista de los sistemas y subsistemas (Razón de ser, Tecnológico, Social, Estructural y de Gestión). Adicionalmente se usó el modelo del marketing mix en el que se analizaron producto, precio, plaza y promoción.

En la etapa de identificación de la problemática se utilizaron la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) como instrumento para formular estrategias; la (EFI) permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización, además de que esta matriz entrega información para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas, a pesar de que es necesaria la aplicación de juicios intuitivos; por otro lado, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) nos entrega el panorama en cuanto a fortalezas y amenazas mediante la evaluación de los factores económicos, políticos, socioculturales, demográficos, ambientales, y legales analizados en la etapa anterior, (David, 2013)

Para la etapa de propuesta de direccionamiento se utilizó la matriz DOFA, basada en los resultados arrojados por las matrices (EFE) y (EFI), la matriz DOFA es una herramienta utilizada para comprender y determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con las oportunidades y amenazas arrojadas en el análisis externo, lo cual permitirá realizar el cruce entre ellas y comparar entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas, buscando los elementos para definir la estrategias a seguir en la empresa. Basados en el análisis de la DOFA se realizó una ruta metodológica de soluciones preliminares, el diseño y la formulación para la ejecución de un Plan Estratégico Exportador que dinamice el mercado actual de Ecodula.

Por último, en la fase de socialización se realizara presentación del informe final a la junta directiva de Ecodula con el fin de dar a conocer los resultados de la consultoría y realizar una retroalimentación para los consultores y asociados de la empresa.

**Tabla 3 . Metodología propuesta para el diagnóstico, análisis y formulación en la consultoría**

<b>INTERVENCIÓN Y METODOLOGÍA PROPUESTA</b>			
<b>ETAPAS</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>MODELO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>Diagnóstico Macroentorno</b> Político, Económico, Social-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.	<b>Modelo de PESTEL:</b> Modelo utilizado para el análisis de los principales factores externos que afectan una organización.	* Fuentes secundarias. * Entrevista a Experto. * Base de datos Sicex.
	<b>Diagnóstico del Sector</b> Cadena productiva de la caña, Rivalidad entre competidores, Amenazas de entrada de nuevos competidores, Desarrollo potencial de productos sustitutos, Poder de negociación de clientes y proveedores, Análisis de mercado, mercado de la panela en el mundo y revisión de tres mercados potenciales.	<b>Modelo Cinco Fuerzas de Porter:</b> Herramienta que permite analizar cómo está la empresa competitivamente basándonos en cinco factores que son: poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.	* Fuentes primarias. * Fuentes secundarias. * Herramientas estadísticas. * Herramientas tecnológicas (base de datos).
	<b>Diagnóstico de la empresa</b> Análisis de la empresa desde el punto de vista de los sistemas y subsistemas.	<b>Marketing Mix y Estudio de Mercado:</b> Apoyado con el diagnóstico externo, interno y de competitividad se realiza un Marketing Mix y se estructura un estudio de mercado.	* Análisis de la información obtenida en los diagnósticos realizados. * Herramientas tecnológicas. * Fuentes secundarias.
		<b>Metodología de Kast &amp; Rosenzweig:</b> Esta metodología analiza las organizaciones desde el punto de vista de los sistemas, teniendo como premisa que las organizaciones hacen parte de un Suprasistema “Macrosistema Ambiental” y a la vez internamente está conformada por varios subsistemas.	* Fuentes primarias. * Observación directa * Fuentes secundarias

<b>INTERVENCIÓN Y METODOLOGÍA PROPUESTA</b>			
<b>ETAPAS</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>MODELO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b>	<b>Evaluación de factores Internos</b>	<b>Matriz de evaluación de factores internos (EFI):</b> Este instrumento permite formular estrategias, resumiendo y evaluando las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fuentes primarias (Balances Financieros de Ecodula).</li> <li>* Entrevista Gerente General y trabajadores de áreas diversas.</li> <li>* Observación (visita a las instalaciones de Ecodula).</li> <li>* Fuentes secundarias.</li> </ul>
	Evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.		
	<b>Evaluación de factores Externos</b>	<b>Matriz de evaluación de factores externos (EFE):</b> permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fuente primaria.</li> <li>* Construcción propia</li> <li>* Fuentes secundarias.</li> <li>* Entrevista Gerente General.</li> </ul>
	Resume y evalúa información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.		

<b>INTERVENCIÓN Y METODOLOGÍA PROPUESTA</b>			
<b>ETAPAS</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>MODELO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<b>PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO</b>	<b>Definición de estrategias</b>	<b>Matriz DOFA:</b> Herramienta utilizada para comprender y determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con las oportunidades y amenazas arrojadas en el análisis externo. Permite realizar el cruce entre ellas y comparar entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas.	* Análisis de información obtenida en las matrices (EFI) y (EFE) * Herramientas tecnológicas.
	Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa y las analiza en conjunto con las oportunidades y amenazas arrojadas en el análisis externo.		
	<b>Ruta de Soluciones</b>	<b>Cuadro de ruta de soluciones</b> <b>preliminares:</b> Tomando la información analizada se generan estrategias para la empresa priorizando los problemas. Se definen lineamientos y pasos para Plan Estratégico Exportador.	* Herramientas tecnológicas.
	Diseño del plan de mejoramiento Formulación del plan estratégico exportador		
<b>Presupuesto del Plan Estratégico Exportador</b>	Modelo propio: Cuadro contable simple.	* Herramientas tecnológicas.	
Presupuesto del Plan Estratégico Exportador			
<b>SOCIALIZACIÓN</b>	<b>Socialización</b>	Presentación gerencial a la Junta Directiva de Ecodula e informe final.	* Herramientas tecnológicas (Presentación power point).
	Presentación e informe final		

Elaboración propia

## 7. RECOPIACIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

### 7.1. Análisis situacional

#### **7.1.1. Macroentorno**

Para el análisis del macro entorno se utilizó el Modelo Pestel, precisando como las fuerzas Políticas, Economicas, Socio culturales, Tecnológicas y Legales impactan de forma positiva y/o negativa en Ecodula. Las herramientas utilizadas para el desarrollo del análisis fueron fuentes secundarias (internet y libros), entrevista con un experto y utilización de la base de datos Sicex.

Con el modelo de Pestel se revisaron las siguientes fuerzas, las cuales se explican de forma detallada a continuación:

##### *7.1.1.1 Fuerza Política*

Las más recientes administraciones departamentales han apoyado proyectos agropecuarios y entre estos la cadena productiva de la caña panelera ha sido gran beneficiada; sin embargo, siempre es necesario que las empresas estén en constante actualización respecto a las dinámicas de las políticas gubernamentales, ya que los periodos de las administraciones municipales y departamentales son definidas para periodos de solo 4 años, tiempo que en muchas ocasiones es muy corto para gestionar políticas que respondan a problemas estructurales.

Por esta razón, los programas de ayuda para el crecimiento y la tecnificación del sector panelero han sido en muchos casos de aporte temporal, ya que responden a las políticas de los gobiernos de turno, a pesar de que estos planes son de mucha ayuda para los campesinos de la región, debido a que mejoran los procesos y ayudan a tener mejores prácticas de manufactura, e incluso se puede decir que la continuidad de muchos de los proyectos productivos dependen exclusivamente de dicha ayuda.

Aunque el sector agropecuario en Colombia aun ocupa un lugar relegado en la destinación de recursos económicos por parte del gobierno nacional, con solo el 2% del presupuesto (4.5 Billones anuales en 2015) el sector panelero ha venido desarrollando una fuerza importante para ser tomada en cuenta en los ámbitos de toma de decisiones de política agropecuaria. (MinHacienda, 2014)

Luego del paro nacional agrario del año 2013, el gobierno nacional prometió un incremento del 2% adicional para el sector agropecuario, que elevarían las inversiones en el sector a 9 billones anuales, sin embargo esto en la práctica no se ha llevado a cabo, debido a que la actual estructura operativa del ministerio de agricultura y sus entidades operadoras como el Banco Agrario, Finagro, Incoder no están preparadas para la ejecución de recursos adicionales en los tiempos requeridos. A nivel departamental, cada administración parte de una hoja de ruta definida en el plan de desarrollo de cada periodo y de los presupuestos definidos acorde a los indicadores en dicho plan, por tal motivo la empresa no debe depender únicamente de los aportes recibidos por parte del Estado y debe generar estrategias comerciales que le permitan estar protegida en caso tal que las políticas agropecuarias no la continúen favoreciendo. (MinHacienda, 2014)

En gran medida estos esfuerzos políticos, aunque poco ordenados y discontinuos, han logrado cambios en el sector panelero en Colombia. Cada vez más los trapiches cumplen con la reglamentación legal y se encuentran mejor estructurados. Adicionalmente, según el apoyo gubernamental y gremial, hay regiones muy fuertes y tecnificadas que pueden competir en el

mercado local e internacional, como regiones en donde por su producción artesanal, no les es posible lograr consolidación de volúmenes ni estandarización de procesos, por lo que dicha oferta solo puede limitarse al ámbito local.

### *Iniciativas gubernamentales para el sector panelero*

Para el sector se ha desarrollado proyectos y convenios que buscan el mejoramiento de la producción e inserción de nuevas tecnologías y demás que han ayudado a que las industrias paneleras aumenten sus niveles de competitividad y productividad. Algunos de los realizados por Fedepanela son:

- ✓ Convenio de cooperación SADR 040 de 2012, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Cundinamarca – FEDEPANELA celebrado con el propósito de mejorar la productividad en los cultivos de caña, a través de la implementación de labores de repoblamiento y elaboración de semilleros con material tradicional y con material mejorado. (FedePanela, 2015)
  
- ✓ Convenio interinstitucional, Alcaldía Municipal de Ibagué – FEDEPANELA celebrado con el objeto mejorar las condiciones de producción de panela en los productores asociados de ASPAIBABUE (asociación de Paneleros de Ibagué), a través de capacitaciones en temas relacionados con trazabilidad de la panela. (FedePanela, 2015)
  
- ✓ Convenio de asociación N° 2011-CF-1800.06, Gobernación de Antioquia – FEDEPANELA. celebrado con el objeto de construir trapiches comunitarios en el departamento de Antioquia, con cumplimiento a la normativa 779 de marzo de 2006. (FedePanela, 2015)

- ✓ Contrato de cooperación SADR 016 DE 2011, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Cundinamarca – FEDEPANELA celebrado con el propósito de fortalecer la reconversión tecnológica de las plantas procesadoras de panela y apoyo en la fase de repoblamiento y establecimiento de semilleros. (FedePanela, 2015)

#### *Clasificación arancelaria de la panela.*

Antes la panela no contaba con una partida arancelaria que le permitiera diferenciarse de la caña de azúcar, lo que no hacía posible tener estadísticas confiables exclusivamente para la panela y por lo tanto ni un desarrollo en este producto en temas aduaneros. Esto ha ocurrido así en el ámbito mundial y solo algunos países han adoptado una nomenclatura exclusiva que diferencie y visibilice este producto.

La panela se clasifica en el capítulo 17 “Azúcares y artículos de confitería”, en la partida 17.01 “Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido” del Arancel de Aduanas Colombiano. A partir de este momento se debe explicar los cambios generados en Colombia para comprender más adelante como se realiza la búsqueda de información de las exportaciones colombianas de éste producto.

En mayo de 2006, durante la 33<sup>a</sup> reunión del Subcomité de Revisión del Sistema Armonizado en Bruselas, Colombia presentó a la OMA (Organización Mundial de Aduanas) una propuesta para el desdoblamiento de la partida para la panela, iniciativa que fue compartida por otros países como India y permitió que se pudiera crear y generar un código alimentario con normas y requisitos para la comercialización de este producto de manera internacional bajo un esquema estructurado (Durán, 2013).

Luego se crea una enmienda de la sub-partida dentro de los países de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) y a partir del 1 de enero de 2012 la OMA incorporará esta enmienda quedando oficial y obligatoria para todos los países miembros la partida 17.01.13.00.00. (Durán, 2013)

Al parecer, en Colombia, antes de dicha enmienda y de dejar definida cual sería la partida a utilizar, se contaba con la sub partida 17.01.11.10.00 (Chancaca Panela – Raspadura – Sin adición de aromatizante ni colorante - en estado sólido) que era exclusiva para la panela; sin embargo, solo se encuentran registros de exportación del año 2009 al 2011. Después del 2011 no se encuentra en el Arancel de Aduanas de Colombia esta partida.

Por lo tanto, a partir del 2012, tal como queda notificado en la OMA, se continúa manejando la partida 17.01.13.00.00 en el Arancel de Aduanas de Colombia.

#### *Acuerdos comerciales internacionales de Colombia*

Dentro de la dinámicas políticas del sector es indispensable mencionar los acuerdos comerciales que viene celebrando Colombia con otros países, dichos acuerdos han dinamizado y encaminado las actividades del sector con el objetivo de buscar el aprovechamiento de dichos esfuerzos.

Actualmente el país tiene vigentes el Tratado de Libre Comercio con México, Tratado de Libre Comercio con las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Acuerdo principal sobre comercio y cooperación económica y técnica con la Comunidad del Caribe (CARICOM), el Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) de la CAN con Mercosur, el Acuerdo de Promoción Comercial con Canadá, el Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos de América, el Acuerdo de

Alcance Parcial de Naturaleza Comercial con la República Bolivariana de Venezuela, el Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado con la República de Cuba, el Acuerdo de alcance parcial suscrito con la República de Nicaragua y Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú. En cuanto a acuerdos suscritos están la Alianza Pacifico, el Acuerdo de Libre Comercio con la República de Corea y los Acuerdos Comerciales con Costa Rica, Israel y Panamá. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015)

Lo anterior demuestra el dinamismo que ha tenido el país en los últimos años con estos temas que tienen que ver con la inserción de las dinámicas económicas y políticas nacionales a las internacionales y la constante búsqueda de oportunidades de desarrollo para el país en mercados extranjeros, ratificado incluso por las negociaciones en curso con Turquía, Japón. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015)

### *Opinión del Experto*

El sector agropecuario en Colombia sigue estando rezagado a un segundo plano, a pesar de los recientes movimientos sociales que han llamado la atención de los medios masivos de comunicación y que la opinión pública ha prestado mayor atención al sector, la ruralidad en el país no vislumbra una importante mejoría en el corto plazo. Según los anuncios más recientes del Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, en el 2016 se realizarán recortes sustanciales al presupuesto de dicha cartera, debido a la disminución de los precios internacionales de petróleo y la fuerte correlación entre este y los recursos de inversión del Estado.

El sector panelero no está exento a dichos recortes y a pesar de ser el segundo rubro agropecuario en generar empleos rurales en el país, después del café, las políticas de carácter nacional y departamental no están brindando las condiciones necesarias para la dinamización de este sector. Durante el presente año el gobierno nacional se ha limitado en llevar a cabo proyectos de bajo impacto, como el denominado “Pares”, el cual se limita a la entrega de parte

de fertilizantes y una incipiente asistencia técnica, en áreas demasiado pequeñas que no alcanzan a ser significativas y por ende a generar impactos irrelevantes que no permiten aumentos importantes de la productividad.

#### *7.1.1.2 Fuerza Económica*

El mundo de hoy se mueve por el inestable sector financiero, los modelos matemáticos mueven más dineros que cualquier industria del mundo, sin embargo el patrón económico actual es muy frágil porque no está sustentado en recursos tangibles o, lo que es peor, sustentado en tangibles sobre valorados. La economía global se viene recuperando de los estragos causados por la una crisis financiera en 2008, que ha dejado a muchas naciones sumidas en deuda pública y en esta perspectiva la distribución de la riqueza es bastante desigual pues solo el 20% de la población tiene el 94% de la riqueza en el mundo, lo que evidencia los grandes niveles inequidad social (Preserve Planet, 2014).

Los planes de choque vienen trayendo mejorías pero aún no sabemos cuánto pueden costarnos en el futuro, pues la realidad histórica económica viene marcada por una fuerte reincidencia de ciclos de mejoras seguidos de hecatombes económicas, con el agravante de que cada crisis es peor que la anterior.

Por lo que se puede concluir que, el mundo se mueve en una verdadera inestabilidad económica que tiene como principal jugador al sector financiero que siempre gana, porque aun cuando pierde es rescatado y que los diferentes sectores industriales y los gobiernos deben aprender a sortear este panorama económico para que sus progresos no sean interrumpidos abruptamente por situaciones desencadenadas por desequilibrios económicos mundiales.

Por su parte, Colombia viene tratando de hacer la tarea en temas de política económica y se puede decir que es una de las economías emergentes que sigue reportando crecimientos a pesar de la sensación de estancamiento de la economía mundial, evidenciada sobretodo en la ralentización de un gigante económico como China, en la Unión Europea que no termina de sacar la cabeza luego del hundimiento de varias de sus economías y de la situación en América del Sur de países que eran estandartes en crecimiento como Argentina, Brasil y Venezuela que hoy no viven su mejor momento.

Ahora bien, Colombia ha logrado atraer confianza inversionista y vive un momento que no podría llamarse inmejorable pero sí de ventaja ante economías vecinas. La estabilidad económica sustentada, incluso hoy, en el buen comportamiento con los pagos de deuda pública, en los buenos resultados de las políticas que han traído mejoras en los niveles de empleo, en comportamiento positivo de la inflación y en el mejoramiento de la percepción de seguridad, ha logrado que los inversionistas perciban a Colombia como un buen destino para sus capitales. Hoy Colombia ocupa el puesto número 3 en las economías de América Latina superado solamente por México y Brasil que ocupan el segundo y primer lugar, respectivamente (El Espectador, 2014).

#### *Entorno económico del sector panelero en Colombia*

El entorno económico del sector panelero debe analizarse inicialmente desde la atomización de la producción primaria, ya que los cultivos de caña panelera se encuentran dispersos por las diferentes regiones del país y según la región cambia sustancialmente los tipos y calidades de panela debido a las variedades de climas, condiciones de suelos y paquete tecnológico agrícola de cada región.

Es importante dejar claro que, el agro en Colombia es de sector que más empleo genera y tomando en cuenta que los cultivos de panela se encuentran dispersos en varias regiones del territorio colombiano su producción es fundamental para la estructura económica del país.

Haciendo énfasis en lo anterior, la producción de panela es una de las principales actividades agropecuarias de Colombia. En el año 2004 la panela y su agroindustria contribuyó con el 4,1% del valor de la producción de la agricultura sin incluir al café y con el 1,9% de la actividad agropecuaria nacional (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2004). Se estima que existen cerca de 70.000 unidades agrícolas que procesan la panela y derivados y 15.000 trapiches en los que se elabora panela y miel de caña. Esta industria, genera anualmente más de 25 millones de jornales y se vinculan a esta actividad alrededor de 350.000 personas, es decir, el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así el segundo renglón generador de empleo después del café (Castellanos, Torres, & Flórez, 2010).

Sin embargo, durante los últimos años se ha venido observando una disminución del consumo de la panela en el país que puede relacionarse, en parte, con la mejora en la economía colombiana, debido a que la gran demanda de panela se da sobre todo para el consumo de agua de panela, bebida rutinaria en la base social. El aumento del PIB<sup>2</sup> per cápita<sup>3</sup>, ha hecho que muchas familias colombianas cambien sus hábitos de consumo, relegando aún más el consumo de productos tradicionales como la panela.

---

<sup>2</sup> PIB son las siglas de Producto Interno Bruto el cual representa el total de lo que se produce con los recursos que se han utilizado en la economía, valorando cada bien final o servicio al precio que se maneja comúnmente en el mercado (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).

<sup>3</sup> PIB per cápita conocido también como ingreso per cápita es la relación que hay entre el PIB y la cantidad de habitantes de un país (Banco Mundial, 2015).

Sin embargo, el dinamismo de la economía colombiana abre nuevas oportunidades, a través de la firma de nuevos acuerdos comerciales con países en donde se ve un mercado potencial para la panela, con la ventaja que brinda el hecho que este al ser un producto eminentemente colombiano cumple con las especificaciones de origen necesarias para acceder a las preferencias arancelarias de dichos acuerdos.

Algunas de las oportunidades de los nuevos acuerdos comerciales que no han aprovechado los productores paneleros de Colombia son por ejemplo para el mercado de los Estados Unidos, que tradicionalmente ha sido uno de los destino de las exportaciones colombianas de panela pero que luego de la firma del tratado de libre comercio se ha logrado potenciar, para este mercado la panela puede ingresar con cero aranceles a través dos contingentes conformados por 25 mil toneladas y 50 mil toneladas que se comparten con el azúcar y el contingente de 50 mil toneladas; para Canadá la este producto puede ingresar libre de arancel y sin límite en términos de cantidad; y para la Unión Europea puede ingresar libre de arancel participando en un contingente de 62.000 toneladas compartidas también con el azúcar. (ANDIANWIRE, 2012)

Como se observa, las actuales condiciones del entorno económico global permiten a la panela tener grandes potencialidades y la posibilidad de ganar un espacio importante en nichos especializados en diferentes mercados internacionales.

Por último, es importante mencionar que en los últimos años el dólar, vital para la estabilidad económica del país, ha tenido enormes fluctuaciones que no han permitido al sector tener políticas claras para enfrentar el mercado internacional y a pesar de la relativa estabilidad durante el primer semestre del 2014, con un valor de referencia del dólar por debajo de \$1900 se inició el 2015 con un dólar por encima de \$2400, lo que hace que el mercado internacional se analice con mucha medida como una alternativa a la caída del consumo nacional.

### *Comercio Exterior*

Con el propósito de dilucidar las potencialidades de la panela en el ámbito internacional se pretende en este apartado evidenciar cual ha sido la evolución de este mercado por lo que se comienza revisando las exportaciones realizadas desde dos momentos iniciales marcados por el cambio de la partida arancelaria.

El primer momento se da a partir de la iniciativa de Colombia frente a la creación de una partida exclusiva para la panela en el 2008, en la cual se creó la partida 17.01.11.10.00 (Chancaca Panela – Raspadura – Sin adición de aromatizante ni colorante - en estado sólido) utilizada desde el 2009. Un segundo momento se da cuando finalmente en la OMC (Organización Mundial de Comercio) se adopta la enmienda de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y queda ratificada para su utilización desde el 2012 la partida 17.01.13.00.00- Azúcar de caña, de acuerdo al Arancel de Aduanas de Colombia.

Antes del 2009 no se puede evidenciar de manera detallada y concreta cuales fueron las exportaciones de panela realizadas, debido a que no se contaba con una partida que permitiera la recopilación de información, de estadísticas o informes. Por tal motivo, el análisis para revisar el comportamiento de las exportaciones de panela comienza desde al año 2009.

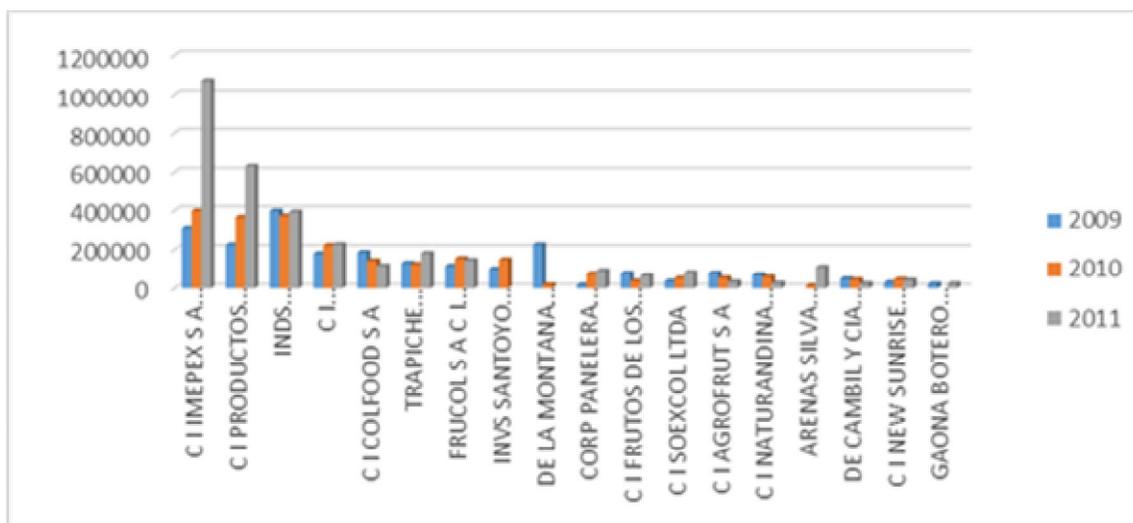
Durante los años 2009 a 2011 se utilizó la partida 17.01.11.00.00 con un total de 6.652,67 toneladas exportadas con una participación del 30,65% para el 2009, 29,54% para el 2010 y 39,81% para el 2011. Si bien del 2009 al 2010 tuvo una pequeña reducción en sus exportaciones, del año 2010 al 2011 se puede observar un buen crecimiento a pesar de la crisis mundial que había comenzado en el 2008. (Sicex, 2014).

### Exportaciones del 2009 al 2011

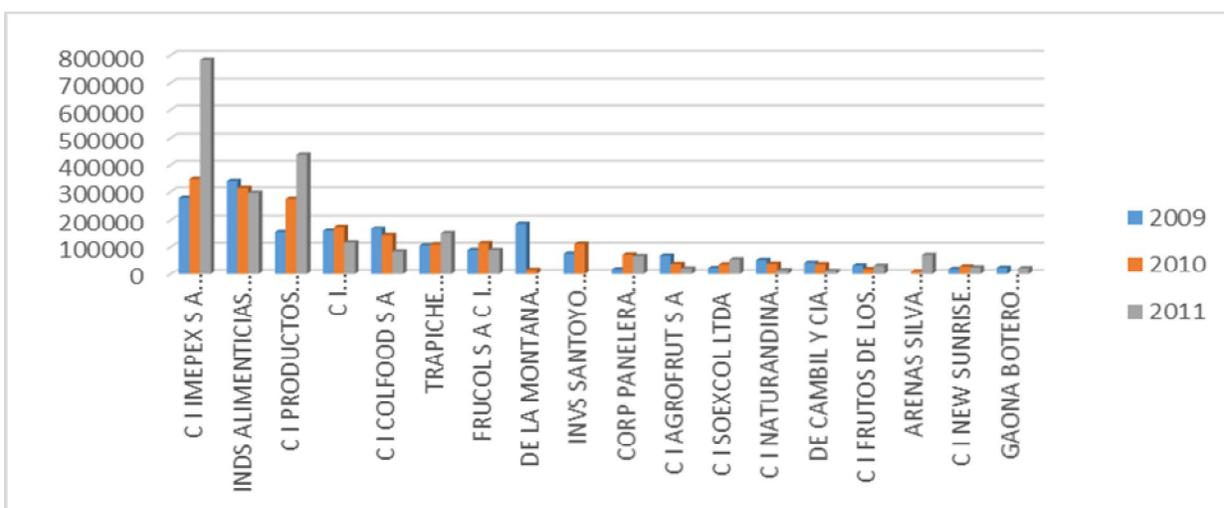
De los principales exportadores de este periodo (ver ilustración 4) se encuentra que la mayoría de ellos son comercializadoras internacionales y no propiamente empresas productoras de panela, significando así que el proceso exportador está dado por intermediarios principalmente.

Adicional a lo anterior, se puede ver la entrada y salida de empresas del mercado exportador, manteniéndose constantes por mínimo dos años solamente 18 empresas que corresponden al 90% de las toneladas totales exportadas para los tres años (ver ilustración 5).

**Ilustración 4 Exportadores de panela total valor FOB (2009 – 2011)**



**Fuente:** Sicex 2.0., (2014) Sisduan Colombia Exportaciones Detallado. Partida Arancelaria: 17.01.11.10.00

**Ilustración 5 Exportadores de panela en kilos totales (2009 – 2011)**

**Fuente:** Sicex 2.0. (2014) Sisduan Colombia Exportaciones Detallado. Partida Arancelaria: 17.01.11.10.00

Como se muestra en la tabla 4 los principales países destino de las exportaciones colombianas del 90%, fueron Estados Unidos, España y Canadá con una participación de 71,04%, 19,20% y 4,35%, respectivamente. Otros países que han sido constantes en las exportaciones son Italia y Corea del Sur, mientras que a Ecuador, México y Alemania solo se le exportó durante un solo año de los tres analizados.

**Tabla 4 Países destino de las exportaciones colombianas (kilos netos) 2009 - 2011**

<b>PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS (KILOS NETOS) 2009 – 2011</b>				
<b>PAISES DESTINO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
ESTADOS UNIDOS	1225287,70	1398726,56	1633649,01	4257663,27
ESPANA	467356,25	265091,57	418240,81	1150688,63
CANADA	64232,74	85982,40	110269,00	260484,14
AUSTRALIA	52057,50	38508,00	63000,00	153565,50
ECUADOR		60000,00		60000,00

<b>PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS (KILOS NETOS) 2009 – 2011</b>				
<b>PAISES DESTINO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
ITALIA	9000,00	23809,00	16400,00	49209,00
COREA SUR REPUBLICA DE	18000,00	10005,00	18500,00	46505,00
MEXICO			11000,00	11000,00
SUIZA	1012,70	798,00		1810,70
JAPON	974,25	502,20		1476,45
ALEMANIA			798,00	798,00
<b>TOTAL</b>	<b>1837921,14</b>	<b>1883422,73</b>	<b>2271856,82</b>	<b>5993200,69</b>

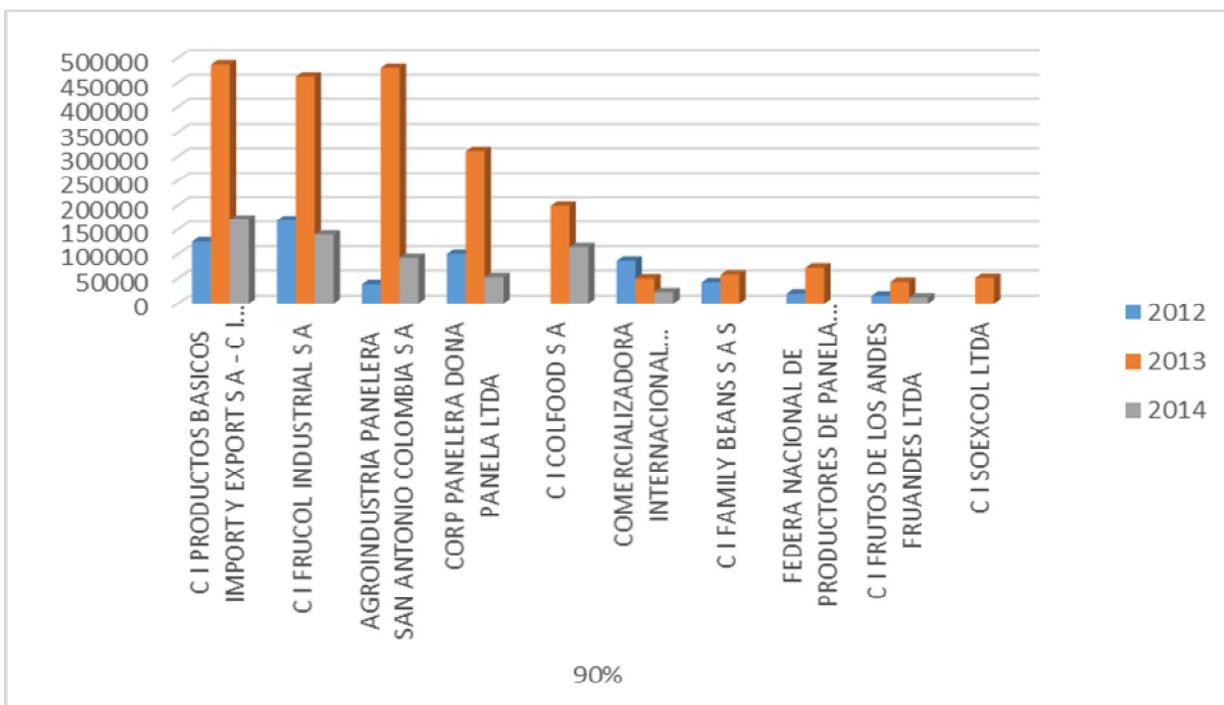
Fuente: Sicex 2.0. Sisduan Colombia Exportaciones Detallado. Partida Arancelaria: 17.01.11.10.00.

#### *Exportaciones del 2012 – 2014*

A partir del año 2012, se comienza a utilizar la partida 17.01.13.00.00, donde se encuentra exportados a febrero de 2014 la suma total de 3.756,66 toneladas, la mitad de lo exportado en los tres años anteriores, correspondiendo el 19,39% para 2012, el 63,65% para 2013 y el 16,97% a los dos primeros meses del 2014. Se ve un notorio cambio de las exportaciones como se venían realizando, permitiendo suponer que la información encontrada no está completa pues no se encuentra ninguna situación anormal que justifique la caída abrupta del 72% en las exportaciones del año 2011 al 2012, volviendo a subir en el 2013, pero no igualando el promedio año que se venía manejando anteriormente de 2.217 toneladas llegando solo al 56%.

El 90,77% de las toneladas exportadas durante ese periodo fueron generadas por 10 exportadores de las 36 empresas totales (ver ilustración 6).

**Ilustración 6 Exportadores de panela kilos totales (2012 – 2014).**



**Fuente:** Sicex 2.0. Sisduan Colombia Exportaciones Detallado. Partida Arancelaria: 17.01.13.00.00

Estos 10 exportadores destinaron sus ventas hacia Estados Unidos, España y Australia, quedando Canadá, que se encontraba en los anteriores años dentro de los 3 primeros destinos, en el quinto puesto después de Argentina. Entre estos tres países se encuentra el 87,74% de toneladas exportadas durante el periodo analizado (ver tabla 6).

**Tabla 5 Países destino de las exportaciones colombianas en kilos (2012 - FEB 2014)**

<b>PAÍSES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS EN KILOS (2012 - FEB 2014)</b>				
<b>PAÍSES DESTINO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>TOTAL</b>
ESTADOS UNIDOS	327377,03	1418923,53	456770,93	2203071,49
ESPAÑA	115782,00	312768,26	82248,60	510798,86
AUSTRALIA	91800,00	154040,00	32100,00	277940,00

<b>PAÍSES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS EN KILOS (2012 - FEB 2014)</b>				
<b>PAÍSES DESTINO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>TOTAL</b>
ARGENTINA	20000,00	210000,00	20000,00	250000,00
CANADA	15847,00	72919,00	12342,00	101108,00
ANTILLAS HOLANDESAS	16483,50	5450,40		21933,90
COREA SUR REPUBLICA DE		19200,00		19200,00
JAPON	10000,00			10000,00
REINO UNIDO		8185,90		8185,90
FRANCIA		4000,00		4000,00
CHILE		2117,14		2117,14
ALEMANIA	510,00	990,00		1500,00
RUMANIA		165,00		165,00
<b>TOTAL</b>	<b>597799,53</b>	<b>2208759,23</b>	<b>603461,53</b>	<b>3410020,29</b>

**Fuente:** Sicex 2.0. (2014) Sisduan Colombia Exportaciones Detallado. Partida Arancelaria: 17.01.13.00.00.

El cambio de la partida llevó a una evidente confusión de como canalizar correctamente las exportaciones de la panela, la desinformación de muchas de las empresas exportadoras que al no conocer la nueva partida, en la cual la descripción no es clara y específica para la panela como si se tenía con la anterior, quizá permitió que se estuviera enviando panela con otra partida con una descripción que pudiera ser amplia. Adicionalmente verificando las 18 empresas constantes del primer período analizado, se encuentra que 12 de ellas quedaron por fuera en la nueva partida, lo que confirma aún más la anterior teoría.

Para averiguar que otra partida se podría estar utilizando, se tomó los nombres de aquellas empresas que no aparecían en la base de datos de la partida 17.01.13.00.00 para saber cómo canalizaron sus exportaciones durante el periodo de tiempo del 2012 al 2014 y

encontramos la 17.01.14.00.00 (Los demás azúcares en bruto de caña sin adición de aromatizantes ni colorantes en estado) como segunda partida. (Sicex 2.0, 2014)

Sin embargo, en esta partida (17.01.14.00.00) se podía evidenciar que no solo se exportaba panela por la cantidad de kilos exportados durante el periodo, los cuales ascendían a 321.421,12 toneladas, un volumen por fuera del promedio que venía manejando las exportaciones de dicho producto. Además se encontró que de las 33 empresas que exportaron bajo ésta partida, solo en 24 empresas se encuentra el 99,99% del total de toneladas exportadas, y debido a que en esta lista filtrada se encontraban Ingenios azucareros, se procede a hacer otro filtro más dejando aquellas empresas que podrían ser solo paneleras quedando así en 13 empresas que corresponden tan solo al 0,56% de las toneladas totales exportadas durante ese período en dicha partida (Sicex 2.0, 2014).

En la partida 17.01.14.00.00 no se entra a analizar los países destino de las exportaciones por la poca claridad que se tiene de saber cuánto corresponde a panela y cuanto a la azúcar. Lo que sí es claro es que las empresas que antes estaban por la partida 17.01.11.10.00 y que no aparecieron en la información encontrada de la partida 17.01.13.00.00, sí se encontraron en la 17.01.14.00.00 en el 2012 y luego fueron desapareciendo en el 2013 o a reducir las cantidades, lo que evidencia que efectivamente no se realizó un cambio adecuado de partida del 2011 al 2012 y no se dio la debida información a los exportadores.

### *Opinión del Experto*

El mercado de la panela a nivel nacional continua con fluctuaciones ligadas a la disponibilidad de mano de obra no calificada que migra cíclicamente a la cosecha de café en las zonas de confluencia de los dos cultivos, lo que hace que durante los meses de cosecha cafetera el precio de la panela obtenga sus valores más altos, ya que sus costos de producción aumentan por la falta de mano de obra, pero cuando esta termina se presentan disminuciones súbitas que

alteran los ingresos para la mayoría de los productores paneleros del país, con contadas excepciones como el caso de Ecodula y la central de mieles del nordeste, que tiene definidos acuerdos comerciales de mediano plazo y que mantienen su base laboral o nómina de manera permanente. Los precios tienen grandes variaciones de una región a otra y dependen siempre de la oferta y la demanda, motivo por el cual en un municipio de la zona del nordeste de Antioquia en donde pueden encontrarse hasta 250 trapiches, el valor de la panela puede presentar precios inferiores en un 30%, respecto a otro municipio del Suroeste de Antioquia en donde hay un solo trapiche.

#### *7.1.1.3 Fuerza Socio-cultural*

Los colombianos han estimulado un mercado de apertura y cada vez más Colombia se convierte en espacio para marcas de todo el mundo, sin embargo las dinámicas de apertura económica han sido rápidas por lo que el comprador colombiano no está habituado a la saturación de competidores, la gran cantidad de información ha generado en muchos casos confusiones a la hora de realizar la compra.

Lo anterior ha hecho que el colombiano entre en el mundo del consumismo sin más que la información que ofrecen los avisos publicitarios y por esta razón es un comprador que responde muy bien al estímulo de las promociones, al punto de que puede comprar mucho más de lo que compraría si incluso hubiese llegado con la intención de hacerlo.

Por esta razón, a los compradores colombianos se les ha vuelto habitual salir a grandes mercados como los centros comerciales a realizar compras, y se ha aumentado cada vez más la oferta de estos formatos comerciales para atender estos nuevos hábitos de compra, especialmente de estratos medios y altos. A pesar de esto, el formato de venta tienda a tienda no ha desaparecido en Colombia he incluso puede afirmarse que el comprador colombiano sigue

dejando gran parte de sus compras para que ser atendidas por la tienda más cercana, especialmente en los estratos bajos. La panela es uno de los productos con gran rotación en este tipo de mercados.

Colombia es el país con mayor consumo per cápita anual mundial de panela con un 34,2 kg/habitante (Martínez, 2005). La panela es un producto preferido por personas de estratos medios y bajos que lo consumen por arraigo cultural, y debido a que proporciona, a un precio bajo, un gran componente calórico para su dieta.

Los consumidores, en la actualidad, están siendo cada vez más exigentes respecto a la calidad de la panela, su procedencia y sus diferentes presentaciones, haciendo que empresas productoras tengan que pensar en innovar la presentación de la panela y pasar del tradicional bloque, a panela granulada, de sabores, etc, que permita captar la atención de los consumidores, y de esta forma pasar del consumo de la panela tradicional por los consumidores de siempre a llegar a diferentes nichos de mercado donde la panela en presentaciones modernas puede ser una opción viable de consumo.

Sin embargo, se encuentran nuevas tendencias de vida saludable a la que se están volcando la mayoría de personas jóvenes, consumiendo con mucha precaución cualquier tipo de azúcares u omitiéndolos por completo de su dieta. Esto coloca la panela en un lugar complejo en un mercado más exigente, pues a pesar de ser un producto orgánico contiene en forma natural muchas calorías.

#### *Análisis comparativo de la panela con otros alimentos de consumo diario.*

Con relación al azúcar refinado, su principal competidor, existen grandes diferencias debido a que el azúcar está constituido en su totalidad por sacarosa y carece de minerales y

vitaminas presentes en grandes cantidades en la Panela. Este contenido nutricional aporta al hecho de que las familias de bajos recursos, gracias a su hábito de consumo de la Panela, encuentran en la misma una fuente importante de nutrientes que aportan energía gracias a los compuestos proteicos y las vitaminas, que no podrían ser remplazadas por el azúcar. (Rodríguez, 1997)

Por otro lado si se compara la panela con la miel de abejas, se observa que la composición cualitativa de los dos alimentos es bastante similar, variando solamente en los niveles de hierro, calcio y fósforo que en la panela están presentes en cantidades notablemente superiores. Culturalmente, el consumo de la miel se da en Colombia en la preparación de alimentos de tipo gourmet, remedios caseros o en algunas preparaciones naturales estéticas; lo anterior es importante conocerlo porque la miel a pesar de ser un endulzante, no es un competidor directo de la Panela en Colombia. (Rodríguez, 1997)

En cuanto al consumo de la panela para hacer Agua de Panela podríamos decir que algunos de los competidores podrían por un lado ser el chocolate que genera problemas en ciertos organismos debido a la mala metabolización de las grasas, lo cual no sucede al consumir panela; y por otro lado el café, a pesar de ser una bebida ampliamente popular, debe controlarse por formar parte de los estimulantes nerviosos. Hay que decir que tanto el consumo del chocolate como el café son muy populares en Colombia, pero es muy común encontrar la presencia de la panela en su preparación. (Rodríguez, 1997)

### *Opinión del Experto*

Históricamente la panela se ha visto amenazada por una exclusión social del mercado, ya que se relaciona su demanda directamente con el consumo en estratos bajos y las nuevas generaciones han preferido otro tipo de bebidas, sin embargo con las crecientes tendencias saludables, la panela puede ser una excelente alternativa para sustituir al endulzante tradicional,

que es el azúcar refinado, esta oportunidad debe aprovecharse con estrategias y campañas de impulso al consumo como las que se han tenido, pero debe darse la continuidad requerida.

#### *7.1.1.4 Fuerza Tecnológica*

La producción de panela en Colombia es muy artesanal en la mayoría de los trapiches, solo unos pocos logran tener las mínimas adecuaciones con condiciones de higiene y calidad en las zonas productivas. Los trapiches tradicionales no cuentan en sus instalaciones con materiales adecuados para grandes producciones, los procesos en estos trapiches se realiza con materiales rústicos que no garantizan el control de medidas higiénicas.

Adicionalmente las herramientas usadas en los cultivos, no permite garantizar el cultivo por tipo de caña, ni se cuentan con el conocimiento ni los recursos para hacer que los cultivos generen un valor agregado y mejor utilización de la tierra.

Esto hace que la competencia real sea entre pocos y que solo algunos logren tener una mayor capacidad instalada apta para responder ante las exigencias del mercado internacional, solo el 2% de los trapiches en el país pueden clasificarse como grandes, con producciones superiores a 250 Kg /hora, el 15% como medianos productores con producciones entre 100 y 250 kg/hora y el 83% se encuentra clasificado como pequeño con producciones menores a 100 kg/hora (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2004).

La tecnología para el mejoramiento productivo puede obtenerse de una manera relativamente fácil, con inversiones que no son muy costosas, la generación de valor en la panela se reduce a diferentes tipos de empaques y la adición de saborizantes artificiales. Lo que aún falta en la mayoría de las agroindustrias paneleras es la implementación de BPM (Buenas prácticas de manufactura), que permitan tener productos estandarizados y con excelente calidad.

### *Opinión del Experto*

Uno de los principales retos que tiene la cadena de la caña panelera en Colombia es el rezago tecnológico en el cual se encuentra, mientras la mayoría de industrias del sector alimenticio se encuentra a la vanguardia de los métodos y equipos para la optimización de los recursos y la estandarización de los procesos, el sector panelero aun emplea métodos y equipos tradicionales, que dificultan el ingreso a mercados exigentes en calidad y estandarización.

#### *7.1.1.5 Fuerza Ecológica*

Actualmente es evidente la tendencia hacia productos que sean amigables con el medio ambiente y que tengan niveles de funcionalidad superiores con la idea de convertirse en productos que realmente resuelvan necesidades y eviten el derroche. La sostenibilidad, la economía, la conveniencia, entre otras características son las que el consumidor contemporáneo busca suplir a la hora de realizar una compra.

La producción de panela no se escapa a esta realidad ya desde hace casi dos décadas Nullvalue señalaba que la producción de panela sin aditivos y con caña cultivada en terrenos libres de la aplicación de agroquímicos, marcaba una forma de diversificación del ingreso de los agricultores debido a la posibilidad de ampliar las opciones hacia las nuevas exigencias del mercado internacional por lo que incluso la Corporación Colombiana Internacional, entidad encargada de la certificación de la calidad de algunos alimentos de exportación, incluye a este tipo de panela en la lista ofertas colombianas en el exterior (Nullvalue, 2006).

Dicha certificación al producto garantiza que durante el proceso de cultivo no se utilizan fertilizantes, plaguicidas químicos ni otras sustancias artificiales condiciones que le dan valores

especiales al producto por lo que se espera el pago de precios especiales, debido sobre todo a que este tipo de productos no contaminan el ambiente. Este tipo de cultivo requiere de uso de abonos verdes, de productos orgánicos y en general de procesos que cuiden del adecuado mantenimiento del cultivo.

Ahora bien, los consumidores de Panela sea ecológica o no encuentran en ella un producto completamente funcional debido a su contenido de fósforo, hierro y calcio en estado natural y en cantidades fácilmente digestibles, importantes para una dieta saludable en términos de nutrición y crecimiento. Adicionalmente la panela es un producto que tiene arraigo social debido a que en condiciones de paz es un cultivo que puede reemplazar zonas cultivadas con productos precursores, es intensiva en mano de obra, además de que su precio accesible convierte a la panela en un producto que cumple con las características buscadas por el consumidor contemporáneo.

#### *Opinión del Experto*

En el ámbito ecológico, por los procesos tradicionales de su cultivo y procesamiento la panela tiene grandes posibilidades de acceder a mercados diferenciados que estén interesados en productos orgánicos, además la mayoría de cultivos de caña panelera en Colombia emplea productos limpios u orgánicos y su relación con el medio ambiente, agua, aire y suelo es muy amigable.

#### *7.1.1.6 Fuerza Legal*

La producción, venta y comercialización de panela cuenta con una serie de normas y resoluciones que estructuran su accionar dentro del mercado colombiano y con el exterior. Estas regulaciones son:

*Normas reglamentarias de la actividad.*

- ✓ Resolución 2008029671 de 2008: Por el cual se establece el procedimiento para la inscripción de los trapiches paneleros y las centrales de acopio de mieles vírgenes procedentes de trapiches paneleros.
- ✓ Decreto 3270 de 2005: Por el cual se adiciona un párrafo al artículo 4° y se modifica el artículo 5° del Decreto 1999 de 1991.
- ✓ Decreto 1999 de 1991: Por el cual se reglamenta la Ley 40 de 1990.
- ✓ Ley 40 de 1990: Por la cual se dictan normas para la protección y el desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero.

*Normas sanitarias.*

- ✓ Resolución 683 de 2012: Por medio del cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano.
- ✓ Resolución 4121 de 2011: Por el cual se modifica parcialmente la Resolución 779 de 2006, modificadas por las Resoluciones 3462 de 2008 y 3544 de 2009.
- ✓ Resolución 3544 de 2009: Por el cual se modifica el artículo 11 y el artículo 13 de la Resolución 779 de 2006, sobre envase y rotulado respectivamente.
- ✓ Resolución 3462 de 2008: Por el cual se modifica el artículo 9 de las condiciones sanitarias de los trapiches y el artículo 15 sobre requisitos para la exportación de panela de la Resolución 779 de 2006 y se dictan otras disposiciones.

- ✓ Resolución 779 de 2006: 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 dictan otras disposiciones.
- ✓ Decreto 3075 de 1997: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

*Normas ambientales.*

- ✓ Decreto 901 de 1997: Por medio del cual se reglamentan las tasas retributivas por la utilización directa o indirecta del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se establecen las tarifas de éstas.
- ✓ Decreto 948 de 1995: Prevención y control de la contaminación atmosférica y la protección de la calidad del aire.
- ✓ Decreto 1594 de 1984: Usos del agua y residuos líquidos.
- ✓ Decreto 02 de 1982: Emisiones atmosféricas.

*Normas comerciales.*

- ✓ Resolución 333 de 2011: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano.
- ✓ Resolución 288 de 2008: Por el cual se establece el reglamento técnico sobre requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano.

- ✓ Resolución 5109 de 2005: Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
- ✓ Resolución 485 de 2005: Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
- ✓ Decreto 1774 de 2004: Por el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela.
- ✓ Resolución 16379 de 2003: Por la cual se reglamenta el control metrológico y del contenido de producto en pre-empacados.
- ✓ Norma técnica colombiana de producción de panela: Contiene normas de calidad para el proceso productivo.

Las anteriores normas implementadas por el Gobierno, han permitido que los trapiches se perfeccionen y estructuren cada vez más y que se implementen buenas prácticas agrícolas.

#### *Requisitos básicos para exportar alimentos a los Estados Unidos*

Es importante para efectos de presente documento dejar por lo menos sentados los factores claves exigidos por los Estados Unidos para la importación de alimentos, lo anterior con el propósito de dejar claridad al lector que los requisitos para colocar panela pulverizada van más allá de los exigidos en Colombia de los cuales se hace recopilación líneas atrás.

Lo primero que es necesario conocer es que cualquier alimento para importación en los Estados Unidos debe cumplir con Buenas Prácticas de Manufactura y todos aquellos de etiquetado y registro que aseguren la inocuidad del producto. Es así como, en la sección 301 la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos prohíbe la introducción en comercio

cualquier alimento, medicamento o cosmético que esté adulterado o etiquetado incorrectamente, (FDA, s.f.).

Es importante saber que las buenas prácticas de manufactura se encuentran en el Código de Regulaciones Federales en el capítulo 21, parte 110 y al ser consideradas el requisito mínimo son la base para las inspecciones que realiza el ente regulador en los Estados Unidos en los programas de control y vigilancia. Adicionalmente, se debe cumplir los procedimientos y reglas como son los registros ante la FDA y los avisos previos, los cuales son exigidos a toda la cadena: procesadores, empacadores y operadores de almacenamiento, (FDA, s.f.).

### *Opinión del Experto*

La cadena de la caña panelera esta soportada en reglamentaciones claras, algunas definidas para el sector alimenticio y otras particulares para la cadena productiva. La realidad es que un gran porcentaje de los trapiches tradicionales funcionan de manera informal y esto hace que mucha de la panela que llega a los grandes centros de consumo no cumpla con lo definido en las normas establecidas, frente a esto el gobierno ha venido impulsando la construcción de trapiches comunitarios en los cuales se pueda cumplir con las normas y a la vez intentando controlar la expansión de los trapiches informales, sin embargo no se ha presentado la suficiente voluntad política para realizar un control más riguroso, además el gobierno teme que al implementar estrictamente la norma esto pueda derivar en la generación de una problemática social.

### *7.1.1.7 Análisis al Macroentorno*

A continuación el equipo consultor realiza un análisis de cómo es la relación de Ecodula con los diferentes fuerzas descritas a través del PESTEL y a los comentarios obtenidos del exporto en cada una de las fuerzas, los cuales se pueden resumir en la tabla 7.

En el entorno político se destaca la falta de continuidad en los proyectos; sin embargo, Ecodula ha sido un actor activo en todas esas iniciativas, y siendo parte de Fedepanela, Ecodula ha logrado que los proyectos y apoyos gubernamentales tengan un impacto positivo y le hayan permitido crecer, aprender y tecnificar su proceso productivo. Convirtiéndose en uno de los pocos trapiches con procesos estandarizados en Antioquía, con procesos productivos ya estructurados donde se aplican normas de sanidad y mejores prácticas de producción. Ecodula debe seguir por la senda que lleva, debido a que a través de su activismo puede seguir en pro de la mejora de sus capacidades internas y de la relación con el mercado.

En el ámbito económico se destaca el hecho de que la panela se convierte en un reglón de la economía cada vez más importante. Aunque las características de cultivo del país son muy atomizadas, Ecodula cuenta con una ventaja muy importante y es que los campesinos que cultivan para el trapiche están en la zona, lo que ha hecho que Ecodula tenga una mejor posición para atender el mercado internacional debido a que las decisiones pueden ser tomadas de manera más rápida, lo que evidencia que Ecodula pueda contar con producto terminado de características internacionales, razón por la cual debe seguir trabajando en el fortalecimiento de la ventaja comparativa que le entrega su forma de trabajo cooperativo.

En el ámbito social se ve como una oportunidad las nuevas tendencias saludables que hacen de la panela una alternativa de endulzante con ventajas sobre el endulzante tradicional más consumido (azúcar). La disminución en el consumo de la panela localmente debería ser contrarrestada con una estrategia internacional que ponga directamente a la panela como endulzante sustituto por excelencia del azúcar.

En lo referente a fuerza tecnológica hay que decir que la baja tecnificación de los procesos productivos de la panela en el país, ponen a Ecodula en una posición privilegiada debido a los logros importantes que ha tenido en esta materia y gracias a que funciona como una agremiación y la cercanía con los cultivadores en la zona, Ecodula puede abordar rápidamente la falta de capacitación que es generalizada en el sector.

Las tendencias hacia los productos verdes y ecológicos hacen que procesos productivos artesanales cobren valor en el mercado internacional. La forma como hoy se trabaja la panela en el país tiene una ventaja en este sentido; sin embargo, y como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el sector panelero debe seguir explorando en alternativas que logren estandarizar los procesos y sin salirse de la posibilidad de un producto orgánico y verde, puedan lograr los niveles que el mercado internacional necesita.

En cuanto al tema legal, es importante destacar que la industria panelera cuenta con una reglamentación clara que soporta los procesos y permiten un mejor desempeño de la actividad, sin embargo es muy importante estar enterado de las normas que regulan el ingreso de este tipo de productos a mercado como el de los Estados Unidos, en donde el rigor de las normas exigen a las autoridades a estar en constante revisión y cambio de los parámetros que establezcan, en cuanto a normatividad local se refiere (ver Anexos K y L).

Para concluir el análisis Pestel, el factor más importante es el Político, es necesario para el sector comenzar a trabajar de manera más ordenada y direccionar las necesidades a través de agremiaciones que le permitan impulsar proyectos e iniciativas de largo alcance que no respondan a periodos políticos, sino a las realidades y necesidades del sector.

Trabajando de manera estructural la economía de la panela tendrá que llegar a niveles como el del café, flores u otros tradicionales del país, compitiendo en los primeros niveles a través de cadenas productivas más cortas que respondan a las necesidades del mercado internacional con producto que compita en término de calidad, cantidad y vanguardia.

Tabla 6 Análisis PESTEL

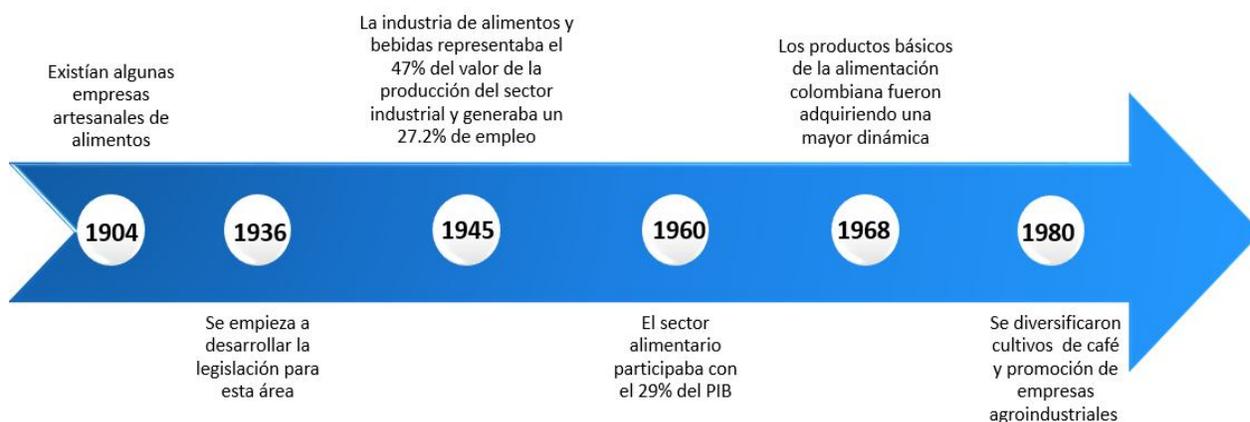
PESTEL					
F. POLITICA	F. ECONOMICA	F. SOCIAL	F. TECNOLOGICA	F. ECOLOGICA	F. LEGAL
<p>* Proyectos gubernamentales para apalancamiento del agro</p> <p>* Periodos cortos de administración que no permiten solucionar problemas estructurales</p> <p>*Agremiación panelera</p> <p>*La asignación del presupuesto del gobierno al agro es solo del 1.2%</p>	<p>*Cultivos de caña panelera dispersados en el territorio nacional</p> <p>*Producción panelera principalmente para consumo nacional</p> <p>* Oportunidades de exportación a países con migración latina</p> <p>*Nuevos tratados de comercio internacional</p>	<p>* Consumo de la panela principalmente por estratos medios y bajos</p> <p>* Nuevas tendencias saludables</p> <p>* Poca educación en la población campesina</p>	<p>* Producción panelera en Colombia con gran dependencia de mano de obra no calificada</p> <p>* Poca implementación de tecnologías en la producción</p> <p>* Bajo valor agregado</p>	<p>* Normas encaminadas al cuidado del medio ambiente.</p> <p>* Cultivo elaboración de la panela sin contaminantes</p> <p>* Certificación de panela biológica</p>	<p>* La industria panelera ya cuenta con regulaciones y normas que permiten un mejor desempeño de la actividad</p> <p>* Desarrollo de proyectos y convenios para mejorar la producción panelera</p>

Elaboración propia

### 7.1.2. Sector.

Para describir la evolución del gremio panelero en Colombia, es preciso hacer un recuento a partir del sector al que pertenece, para luego hacer un análisis sobre la situación actual que presentan los productores de panela en el país. En primer lugar, se presenta una línea de tiempo sobre el desarrollo de la agroindustria en Colombia (ver ilustración 7).

#### Ilustración 7 Desarrollo de la Agroindustria en Colombia



Elaboración propia con información obtenida en PUNTO FRANCO AGRO (2010)

Después del crecimiento presentado en la década del 80, el sector agroindustrial ha evolucionado de forma acelerada, a raíz de ello se identifican dos tipos de agroindustrias: la tradicional y la moderna.

La primera se caracteriza por tener una alta participación de las materias primas de origen agropecuario y por el empleo de una tecnología relativamente simple.

La agroindustria moderna incorpora a sus actividades una alta transformación de las materias primas por lo cual llegan a una etapa intermedia del desarrollo industrial; la adopción de tecnologías de punta genera más valor agregado a dicho sector. (Punto Franco Ago, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, el Gobierno comenzó a incluir la planificación del sector agroindustrial en los planes de desarrollo, creando leyes que protegen y respaldan a esta industria, la cual tiene una gran participación en la economía colombiana. De acuerdo con Procolombia, este sector genera cerca del 6,2% del PIB, adicionalmente, el país cuenta con amplias alternativas de producción agroindustrial, como se observa en la siguiente ilustración 8.

### Ilustración 8 Inversión en el sector Agroindustria en Colombia



Fuente: Procolombia (2015)

A continuación, en la tabla 7, se presentan las cifras en millones de dólares de las exportaciones del macrosector agroindustria, el cual está conformado por los sectores agroindustrial, flores y plantas vivas, agrícola, acuícola y pesquero y pecuario.

**Tabla 7 Exportaciones totales por macro sector y sector (US\$ millones FOB). Periodo 2012 - 2014**

MACROSECTOR / SECTOR	2012	2013	2014	Var. % 2014/13	TCAC* 2014/03	Part. Prom 2003/14
<b>AGROINDUSTRIA</b>	<b>4.680</b>	<b>4.715</b>	<b>4.799</b>	<b>1,8%</b>	<b>7,9%</b>	<b>11,9%</b>
AGROINDUSTRIAL	1.877	1.756	2.067	17,7%	8,7%	4,7%
FLORES Y PLANTAS VIVAS	1.265	1.334	1.374	3,0%	7,3%	3,3%
AGRICOLA	966	958	1.059	10,4%	8,2%	2,4%
ACUICOLA Y PESQUERO	149	141	166	17,9%	2,9%	0,5%
PECUARIO	424	526	134	-74,6%	20,6%	1,0%

Fuente: Procolombia (2015)

Con base en la tabla anterior, se presenta la gráfica 1 donde se observa la proporción que representa el sector agroindustrial dentro del macrosector de la agroindustria.

La gráfica muestra que las cifras ascienden en el macrosector agroindustria de un año a otro, no obstante, el sector agroindustrial muestra una disminución en las exportaciones del año 2013 frente al 2012, y en el año 2014 se presenta un aumento en la cantidad exportada.

Cabe resaltar, que el sector agroindustrial es el que representa mayor participación en las exportaciones con un total de 4,7%, y un promedio de US\$ 1.900 millones en los años mencionados.

### Ilustración 9 Exportaciones por macrosector y sector



Elaboración propia con información obtenida en Procolombia (2015)

A pesar de la disminución en el 2013, este fue un año productivo para el sector panelero. De acuerdo con Leonardo Ariza Ramírez, exgerente de Fedepanela, en entrevista con el diario ganadero virtual ‘CONtexto Ganadero’, el año “2013 fue un año productivo para el sector porque se abrieron nuevos mercados y los paneleros recibieron capacitaciones técnicas y tecnológicas, que fomentan al mejoramiento de la productividad y competitividad”. (CONTEXTO GANADERO, 2013).

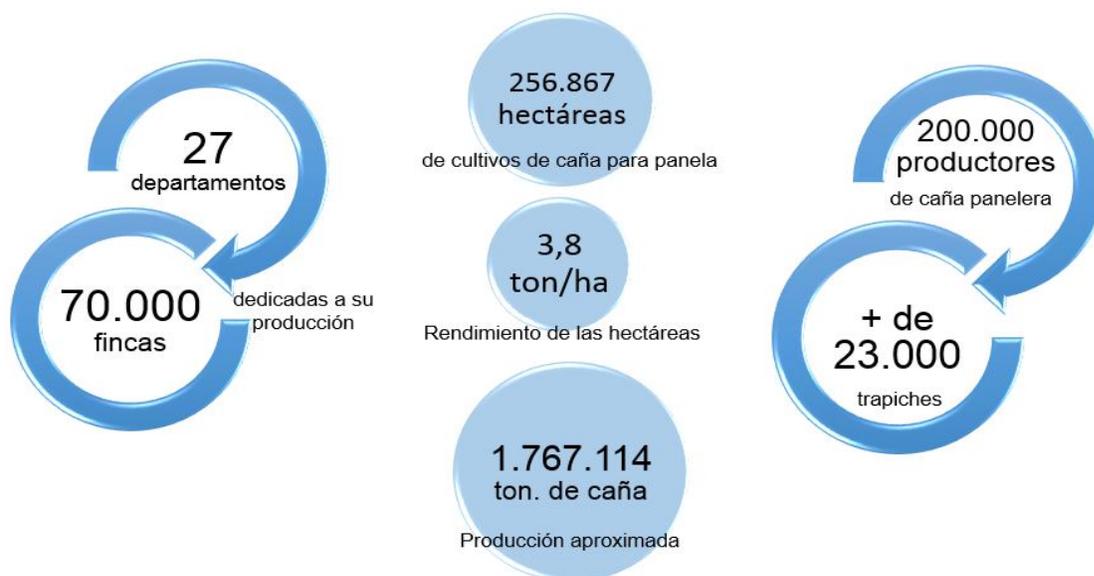
#### 7.1.2.1 Situación del sector panelero en el año 2014

De acuerdo con el artículo publicado en la edición virtual de la Revista Dinero, titulado *El negocio de la panela crece y se derrite a la vez*, el 2014 fue un año particularmente especial para el sector panelero colombiano. Por una parte, los bajos precios al productor, aunado a la panela falsificada y el contrabando marcó la difícil situación para este sector. En contraste, se avanzó con el desarrollo de nuevas presentaciones y las posibilidades de exportar van en aumento.

Según explica el exgerente de Fedepanela Leonardo Ariza, los bajos precios se deben a la caída de los precios del azúcar, y al estar tan barata, los trabiches ilegales o piratas –como los llama el artículo- aprovechan para hacer panela falsificada. Ariza agrega que “en la legislación colombiana está prohibido hacer panela con azúcar y esta ilegalidad afecta a los productores formales, a las más de 300.000 familias que viven de esto”. (REVISTA DINERO, 2014).

Además de ser una de las fuentes más importantes de empleo rural (ver ilustración 10), es uno de los productos con mayor potencial de crecimiento en materia de producción por hectáreas y a nivel de mercadeo, cada día gana más consumidores por sus múltiples formas de preparación e innovaciones como el vino de panela.

#### Ilustración 10 La panela en cifras



Elaboración propia con información obtenida en REVISTA DINERO (2014)

Pasando al plano positivo de lo acontecido en el 2014, la industria panelera presenta avances en innovación y desarrollo de productos elaborados a base de panela. Retomando lo comentado por Leonardo Ariza,

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. (REVISTA DINERO, 2014).

Sin duda, las oportunidades están dadas para que la panela llegue a ser tan reconocida como el café y las flores de Colombia, más aún cuando las exportaciones van en aumento, debido a que existe mercado internacional para la panela colombiana la cual es demandada por países como Venezuela, Estados Unidos, España, Antillas Holandesas, Italia, México, Alemania y el Reino Unido (FEDEPANELA, 2009).

En búsqueda de aprovechar las nuevas dinámicas, la cadena productiva de la caña panelera se viene sofisticando con diferentes actores entre los que se encuentran no solo proveedores, productores y comercializadores sino también las entidades de apoyo como el ICA (Instituto Agropecuario Colombiano), el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), Corpoica (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria), las Secretarías de agricultura y las Corporaciones Autónomas Regionales; los centros de investigación y las universidades, además de la Federación Nacional de Productores (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012).

A pesar de lo anterior, la estructura productiva de la caña panelera no logra la sofisticación de la cadena productiva del azúcar, lo que impacta directamente en el comercio exterior de panela que se encuentra escasamente desarrollado, en parte porque la diferenciación se establece por cómo se presenta el producto al mercado, pues a diferencia del azúcar la panela se encuentra en barra, bloques, granulada, pulverizada, en concentrado e incluso aromatizada.

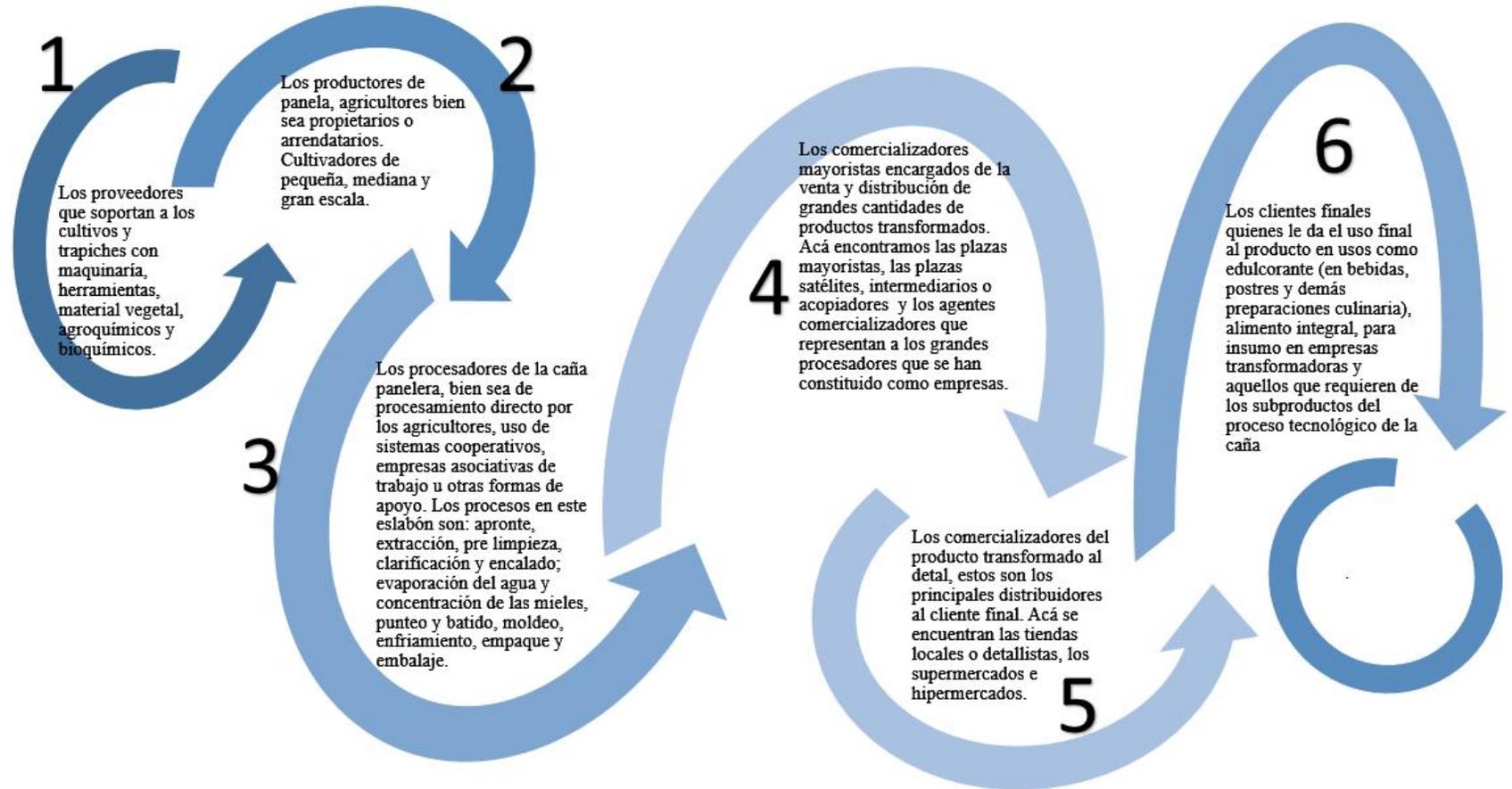
Para aclarar la estructura de la cadena productiva de panela y su agroindustria Castellanos (ver, ilustración 11), Torres & Flórez (2010) plantean un modelo que considera el ambiente institucional y organizacional e identifican 6 actores principales: los proveedores de

insumos, productores, procesadores de caña panelera, comercializadores mayoristas, comercializadores minoristas y clientes finales, que referencian a los principales actores. (pág. 21 – 49)

Como se puede observar, la estructura de la cadena productiva de la caña panelera en Colombia tiene como característica múltiples intermediarios, que lejos de acercar a los productores al mercado con sistemas eficientes, configuran subsistemas comerciales dispersos que concentran las ganancias en los últimos eslabones haciendo que los grandes comercializadores sean quienes terminen atendiendo las necesidades del mercado nacional y concentrando los beneficios a pesar de que son quienes menos valor agregan al producto terminado (Castellanos, Torres, & Flórez, 2010).

Para el caso particular de Antioquia, aunque las dinámicas son similares, existen convenios que permiten la distribución del producto como edulcorante en el próspero mercado institucional de esta región con clientes tan interesantes como el Grupo Nutresa donde el mayor consumidor es la Fábrica Nacional de Galletas y Confites Noel. (Castellanos, Torres & Flórez, 2010).

**Ilustración 11 Estructura productiva de la caña panelera en Colombia**



Elaboración propia información tomada de Castellanos, Torres & Flores (2010)

### *7.1.2.2 Análisis de la 5 fuerzas de Porter para el sector panelero*

Para el análisis del sector se utilizó el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

#### *Rivalidad entre Competidores*

El mercado de la panela en Colombia es bastante informal por lo atomizado de los focos de producción, la falta de veeduría a las buenas prácticas y los requisitos de ley hacen que quienes participan de este mercado lo hagan muchas veces de forma desigual, que en algunos ámbitos se catalogaría como competencia desleal. Muchos trapiches no pagan a sus empleados los requisitos de ley, no trabajan bajo estándares básicos de salubridad y lo que es peor logran llegar al mercado con las mismas condiciones de quienes están asumiendo costos adicionales para cumplir con dichos requisitos.

Por esta razón la competencia en términos de precios es difícil de llevar para los trapiches que cumplen con los requisitos y que cuentan con buenas prácticas en sus procesos productivos debido a que los costos fijos son superiores. Incluso, para poner aún más en contexto la situación de informalidad en cuanto a la competencia de este producto, mucha de la panela que se encuentra en el mercado se venden al consumidor final a granel, ni siquiera cuenta con un empaque y el nombre de una compañía que respalde el producto vendido.

En el ámbito internacional, la competencia es complicada porque se pasa al otro extremo, la gran cantidad de requerimientos de los clientes y la singularidad de los mismo hace que los trapiches prefieran atender las solicitudes internacionales a través de Comercializadoras Internacionales o de otras compañías con experiencia para que sean estas quienes tomen en su nombre los riesgos asociados al mercado y a las grandes inversiones para aprobación de permisos.

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

En el mercado local los requisitos de entrada son muy bajos, debido a la falta de control a los productores de panela por parte de la autoridad que hacen que productos con bajos estándares de calidad puedan llegar al consumidor final con mucha facilidad.

Adicionalmente, la panela no es un producto que tenga grandes secretos en su proceso productivo, el factor tecnológico en términos de maquinaria y demás puede ser sustituido con facilidad por desarrollos artesanales, no requiere inversiones grandes de capital la estructuración de un trapiche y el llegar a los clientes no se hace complicado si el precio es bajo.

En cuanto al mercado internacional se tienen altas barreras de entrada porque se debe cumplir con exigentes requisitos higiénico sanitarios en toda la etapa de producción de la panela, los mercados internacionales son cada vez más estrictos con registros y trazabilidad y no todos los trapiches tienen los recursos de infraestructura o la posibilidad de hacer las grandes inversiones que estos necesitan para responder a los requerimientos de cada mercado.

Adicionalmente, las barreras arancelarias y para arancelarias se diferencian de un mercado a otro aumentando la dificultad para el ingreso de nuevos participantes, por lo que es indispensable el conocimiento de los acuerdos comerciales y la normatividad interna de cada país. Esta complejidad hace que los negocios internacionales se den con menos frecuencia de la esperada, ya que las compañías deben contar con personal que tenga el conocimiento técnico en asuntos de comercio exterior resultando en que la gran mayoría de productores prefieran vender al exterior de manera indirecta, a través de Comercializadoras internacionales u otras compañías con experiencia.

*Desarrollo potencial de productos Sustitutos:*

Existe gran cantidad de sustitutos en el mercado nacional e internacional, donde el azúcar cuenta con el mayor posicionamiento y es el más consumido, sin embargo en el mercado hay disponibles otros tipos de productos demandados por las nuevas tendencias saludables como endulzantes. También se encuentran como sustitutos de la panela los chocolates y dulces que aportan energía calórica vital para actividades de gran esfuerzo físico.

Tomando como línea principal de competencia los productos sustitutos que entren en el segmento de los endulzantes, se revisa con un cuadro comparativo (ver tabla 8) las ventajas y desventajas que tienen estos con respecto de la panela, este análisis se hizo a través de visitas a formatos de grandes superficies de la ciudad de Medellín de donde se obtuvo la información.

En este cuadro se revisa características tales como calorías, origen, beneficios, precio y funcionalidad en su presentación; calificando cada ítem de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la peor calificación.

A continuación se presenta la tabla 8 con los comparativos entre los diferentes endulzantes:

**Tabla 8 Comparativo de características en endulzantes**

DESCRIPCION	Panela	Azucar	Stevia	Miel	Endulzantes artificiales
Calorias	2	1	5	2	5
Origen	5	3	5	5	1
Beneficios	4	2	5	4	2
Precio	5	3	1	1	1
Funcionalidad en presentación	5	5	5	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

Elaboración propia

Calorias: En este ítem se califica con 5 siendo la mejor calificación a aquellos productos que no contienen calorías, pues de acuerdo a los nuevos estilos de vida se están convirtiendo como de alta demanda aquellos que son considerados como light. En este ítem se califica las calorías en general, sin considerar si son aptas o no para el organismo o si son buenas o malas de acuerdo a su origen.

- ✓ Panela: Contiene Cal 3.1 a 3.5/gr.
- ✓ Azúcar: Contiene Cal 4/gr
- ✓ Stevia: Contiene Cal 0/gr
- ✓ Miel: Contiene Cal 3.04/gr.
- ✓ Endulzantes artificiales: Contiene Cal 0/gr.

Origen: Se califica con mejor puntaje aquellos productos de origen natural como lo son la panela, la miel y la stevia. En segundo lugar se encuentra en el azúcar debido a que tiene un

componente natural y un proceso químico, y finalmente se califica con la más baja calificación a los endulzantes artificiales porque son de origen sintético.

Beneficios: Todos los productos endulzantes tienen algunos beneficios que de acuerdo a la cantidad e importancia fueron calificados.

Panela:

- ✓ Alto contenido de vitaminas y minerales que ayudan y fortalecen el organismo.
- ✓ Fortalecen el sistema inmunológico.
- ✓ Fortalecen los huesos y dientes.
- ✓ Ayuda a combatir la anemia, el raquitismo y la osteomalacia.
- ✓ Aporte energético Azúcar:
- ✓ Aporte energético.
- ✓ Juega un papel importante en la desarrollo de los tejidos.
- ✓ Aporta los nutrientes necesarios para el desarrollo físico y mental.
- ✓ Ayuda a conciliar el sueño.
- ✓ Ayuda a manejar la ansiedad.

Stevia:

- ✓ Regula la tensión arterial, es vasodilatadora.
- ✓ Es bactericida.
- ✓ Combate algunos hongos.
- ✓ Es un diurético suave.

- ✓ Tiene efectos beneficiosos en la absorción de grasas, es antiácido y facilita la digestión.
- ✓ Contrarresta la fatiga y estados de ansiedad.
- ✓ Mejora la resistencia frente a gripes.
- ✓ Es cicatrizante en aplicaciones en contra quemaduras y heridas.

#### Miel:

- ✓ Alivia la tos.
- ✓ Mejora la memoria.
- ✓ Cura heridas.
- ✓ Proporciona nutrientes.
- ✓ Previene la disminución de leucocitos totales.
- ✓ Puede remediar alergias temporales.
- ✓ Mata bacterias resistentes a antibiotios.
- ✓ Puede ayudar a metabolizar el alcohol.
- ✓ Gran fuente de energía.
- ✓ Resuelve problemas de cuero cabelludo y caspa.
- ✓ Endulzantes artificiales:
- ✓ Endulzar sin tener un contenido alto de calorías.

Precio: En este ítem revisamos el precio de cada producto siendo el más barato el mejor calificado y los más caros los peores calificados. Los precios aproximados para los diferentes productos en presentaciones de un kilo son:

- ✓ Panela: \$ 1400 – 1500
- ✓ Azúcar: \$2.000 - \$2.200
- ✓ Stevia: \$25.000 - \$28.000
- ✓ Miel: \$20.000 - \$25.0000
- ✓ Endulzante artificial: \$28.000 - \$35.000

*Funcionalidad en la presentación:* Este ítem califica la facilidad en la que se obtiene el producto al momento de endulzar. Actualmente la mayoría de ellos se encuentran en pequeñas presentaciones que permiten una fácil utilización al endulzar; sin embargo, la miel por ser la única en presentación líquida y ser más utilizada para otro tipo de finalidades como la preparación de bebidas de tipo medicinal, no se encuentra fácilmente en el comercio para endulzar y en presentaciones sencillas de utilizar.

En el análisis realizado encontramos a la panela en primer lugar con la stevia, productos ideales en cuanto a calorías, con muchos beneficios, de origen natural y de fácil utilización, pero que presentan un diferencial grande en los precios para los cuales la stevia supera por mucho a la panela; sin embargo, la panela tiene su más baja calificación en el alto contenido energético y calórico.

No obstante, para el equipo consultor la panela presenta las mejores opciones y oportunidades para ser el sustituto ideal del endulzante por excelencia y más consumido en el mundo, el azúcar. Debido a que la panela es un producto competitivo en términos de precio, además ofrece el balance ideal por ser un producto natural, con grandes beneficios para la salud pues no contiene aditivos químicos.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores principales de los trapiches son los productores cercanos a los mismos, los cuales abastecen con la caña al trapiche. Ellos cuentan con un poder alto debido a que, por lo general, manejan las directrices de compra de los trapiches y los precios pagados por kilo de caña entregado.

Para los proveedores de materias primas agrícolas necesarias en el manejo de los cultivos y de la planta de producción, los trapiches tienen como principal objetivo conseguir buenos precios, comprando el volumen para los cultivadores cercanos a los mismos, sin embargo para conseguir mejores condiciones se necesitan aumentos considerables de volumen, además de un poder de compra amplio.

Por último, los proveedores de transporte terrestre tienen alto poder de negociación, debido a que las vías de acceso a los trapiches son complejas, lo que exige una mayor planeación, y como no hay muchas empresas que estén interesadas en prestar este servicio se condiciona mucho a los niveles de flete y a la disponibilidad de equipos que tenga el proveedor.

### *Poder de negociación con los Clientes*

Los clientes a los cuales pueden llegar los trapiches realmente no son los consumidores finales, normalmente son grandes empresas productoras que venden el producto a través de canales de distribución como grandes superficies y centrales de abasto. Lo anterior, debido a que el esquema logístico que se necesita para llegar a los consumidores finales o de hogar, sería muy complejo para lo que pueden manejar los trapiches, lo que termina siendo perjudicial en términos de costos fijos para un producto con gran sensibilidad frente a los precios. Por tal

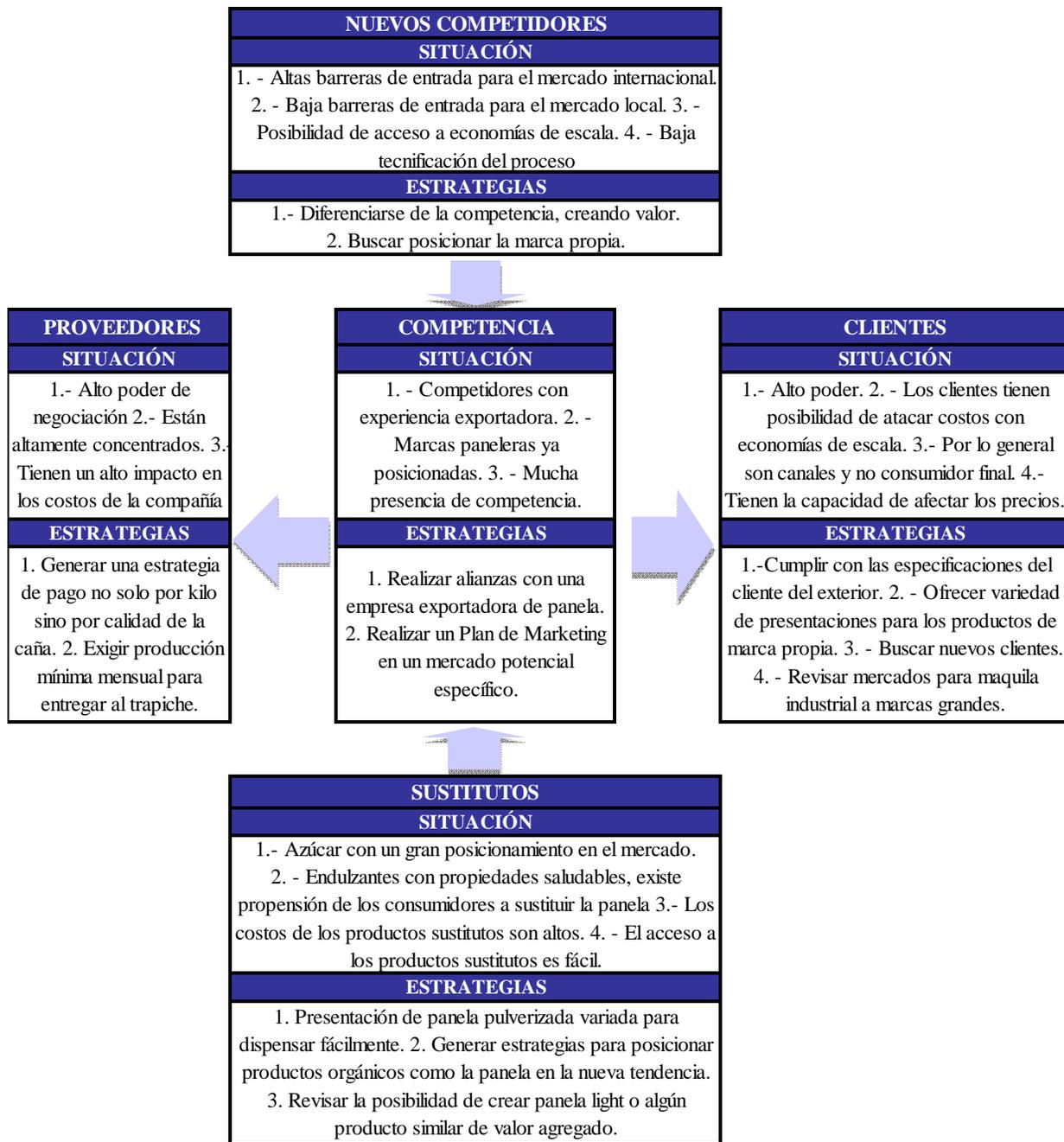
motivo los clientes cuentan con un alto poder de negociación, por la capacidad de control logístico, por la amplia variedad de productos sustitutos, por el bajo nivel de diferenciación, sumado a que el valor final tiene gran incidencia en la decisión de compra.

Lo anterior ha hecho que incluso en ocasiones se negocien futuros o contratos de maquila que impactan en los precios de mercados y la percepción de marca, debido a la imposibilidad de vender a alguien más porque se deben cumplir los compromisos adquiridos, incluso en ocasiones la capacidad de compra excede la capacidad de producción, por lo que algunos productores adquieren panela de trapiches de la zona afectando enormemente la percepción de estandarización de los productos vendidos a través del mismo canal. Sin embargo, algunos ejercicios de asociatividad entre trapiches han logrado con el paso del tiempo aumentar capacidad de negociación en operaciones de compra venta.

Adicionalmente, cada vez más las empresas productoras de alimentos y que demandan panela para sus procesos productivos, exigen altos estándares de calidad y requieren continuidad en la recepción de sus materias primas, dando más importancia a estos factores que al precio, por lo que les conviene tener negociaciones estables en el mediano plazo.

**Ilustración 12 Análisis del mercado y la competencia**

**ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA - EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS**



Elaboración propia

A manera de conclusión, los consultores resumen en la ilustración 12 las cinco fuerzas el análisis de las 5 fuerzas competitivas. Se evidencia entonces que la Panela es un producto con grandes potencialidades pero que por temas relacionados a la forma como debe competir ha tenido grandes dificultades a lo largo de la historia, por lo que no logra consolidarse como un producto altamente competitivo. Para aumentar la competitividad del producto deberá empezar a revisar la forma de acortar las cadenas productivas y trabajar en el aumento de diferenciación, que disminuya los riesgos ante la entrada de nuevos competidores al mercado, debido a que cada vez que aparecen productos que, aparentemente, poseen las mismas características de la panela, lo cual tiende a confundir al consumidor.

Por otro lado, la estructura en donde los clientes son empresas intermediarias y no el consumidor final exige esfuerzos superiores con respecto al precio, debido a que estos deben hacer la distribución del producto y lograr que el resto de la cadena pueda percibir utilidades. Es así como los precios los asignan los clientes y en ocasiones no corresponde a los esfuerzos que se le exige a la producción para mantener estándar la calidad y las propiedades del producto.

Sin embargo, cuando se cuenta con un posicionamiento no siempre el consumidor se lanza a comprar a otro productor a un sustitutivo por razones de precio. Siempre la relación de confianza del consumidor con un producto es mayor cuanto más complejas y completas sean las necesidades satisfechas por el mismo.

En cuanto al manejo de proveedores, es importante pensar como asegurar el beneficio del abastecimiento del proveedor, quienes hoy son por lo general pequeños agricultores con empresas de corte subsistencial y que venden su mercancía al mejor postor, por lo que es necesario buscar alternativas de asociación que traigan beneficios no solo basados en el precio de las materias primas sino también, pensar que a partir de oportunidades de financiación gubernamental, buscar una integración hacia atrás para controlar de manera directa la producción de la materia prima.

En general los retos para la panela son grandes, pero sobre todo se debe vislumbrar la posibilidad de colocar el producto en la mente no solo del consumidor arraigado, sino en el consumidor que hoy busca en otros productos como la stevia, endulzantes artificiales e incluso el azúcar, los beneficios que puede entregar la panela tienen mejor relación en términos de costo beneficio.

### *7.1.2.3. Mercado de la panela en el mundo.*

A continuación se realiza una introducción al mercado internacional de la panela resaltando los movimientos de los principales exportadores e importadores del producto.

La panela es conocida a nivel mundial por diferentes nombres como Jaggery para el Sur de Asia, Muscovado para Filipinas, Kokuto para Japón y Panela para parte de América Latina; sin embargo su nombre técnico es Azúcar no-centrifugada (ANC), denominación usada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación, (FAO, 1994).

Desde 1700 la ANC fue el producto principal de edulcorantes hasta la llegada de la producción de azúcar refinada a gran escala, en donde desplazo considerablemente el consumo de la caña y continúa, hasta ahora, siendo de esta manera. Una muestra de esto es que para 1961 la panela representaba el 16% del total del consumo per cápita anual de edulcorantes en el mundo, el cual para el 2009 representaba tan solo el 3% siendo consumido principalmente por los países productores, (Jaffé, 2012).

La producción mundial de panela está concentrada en 8 países principalmente (ver tabla 9) que generan más del 50% de la producción del mundo. En primer lugar se encuentra India seguido de Colombia aunque con una gran diferencia entre la producción de uno y otro, (Jaffé, 2012)

**Tabla 9 Producción mundial de Azúcar No Centrifugado ANC**

<b>Producción mundial de ANC (1000 TM)</b>						
<b>País</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Variación % 2005 a 2009*</b>
<b>Mundo</b>	11.689	12.251	9.124	8.320	7.662	-52,6
<b>India</b>	7.745	8.183	5.465	4.735	3.700	-109,3
<b>Colombia</b>	1.409	1.439	1.407	1.423	1.300	-8,4
<b>Pakistán</b>	417	642	523	132	748	44,3
<b>China</b>	400	360	240	460	440	9,1
<b>Brasil</b>	280	350	350	420	420	33,3
<b>Bangladesh</b>	462	333	365	301	316	-46,2
<b>Myanmar</b>	593	541	397	442	316	-87,7
<b>Filipinas</b>	104	104	107	115	107	2,8
<b>Venezuela</b>	16	22	24	39	51	68,6
<b>Guatemala</b>	45	45	35	38	40	-12,5
<b>Honduras</b>	45	45	35	38	40	-12,5
<b>México</b>	37	37	37	37	37	0,0
<b>Kenya</b>	23	30	30	30	32	28,1
<b>Japón</b>	16	18	20	20	27	40,7
<b>Perú</b>	15	15	15	15	15	0,0
<b>Uganda</b>	15	15	15	15	15	0,0
<b>Nigeria</b>	20	26	14	14	14	-42,9
<b>Costa Rica</b>	12	12	12	12	12	0,0
<b>Haití</b>	12	12	12	13	11	-9,1
<b>Nicaragua</b>	7	7	7	7	8	12,5
<b>Panamá</b>	5	5	5	4	4	-25,0
<b>United R. Tanzania</b>	4	4	4	4	4	0,0
<b>Nepal</b>	4	3	3	4	3	-33,3
<b>Sri Lanka</b>	3	3	2	2	2	-50,0

\* Datos con referencia a 2009  
Elaboración propia tomado de Jaffé (2012)

El consumo de la panela en términos generales ha estado decreciendo en la mayoría de los países debido a las nuevas tendencias alimenticias y de consumo que hace muchos años cambio, tomando como principal el consumo de alimentos procesados pero fáciles de utilizar y funcionales. Aun a pesar de esto, Colombia continúa ocupando el primer lugar del consumo

interno y su disminución entre los años 2005 y 2009 ha sido lenta pasando de 11,5 a 10kg per cápita anual, mientras que el resto de los países han bajado notablemente su consumo, encontrándose el más alto Myanmar, país también conocido como Birmania, con 6,6 kg per cápita anual, (Jaffé, 2012).

**Tabla 10 . Exportaciones de Azúcar No Centrifugado ANC de países productores de Caña**

**Exportaciones de ANC de países productores de caña de azúcar 2007 - 2011 (Volumen - TM)**

<b>País</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Variación % 2007 a 2011**</b>	<b>Promedio</b>
<b>Mundo</b>	389.534	190.720	42.400	51.709	49.050	-87	144.683
<b>India</b>	363.522	173.168	16.775	34.301	30.995	-91	123.752
<b>China</b>	9.492	6.165	4.183	4.199	4.822	-49	5.772
<b>Tailandia</b>	5.570	4.799	5.217	6.106	5.876	5	5.514
<b>Colombia</b>	2.367	2.126	2.039	1.965	2.648	12	2.229
<b>México</b>	513	403	7.769	659	786	53	2.026
<b>Pakistán</b>	4.470	0	0	0	0	-100	894
<b>Bolivia</b>	607	822	1.095	1.092	852	40	894
<b>Ecuador</b>	993	763	931	731	511	-49	786
<b>Perú</b>	622	620	655	778	750	21	685
<b>Kenya</b>	0	21	1.821	1.269	14		625
<b>Vietnam*</b>	378	903	1.184	0	0	-100	493
<b>Filipinas*</b>	580	373	298	214	210	-64	335
<b>United R. Tanzania</b>	0	78	0	0	516		119
<b>China Taipei</b>	78	65	134	190	790	913	251
<b>Indonesia*</b>	150	159	140	119	120	-20	138
<b>Costa Rica*</b>	79	155	90	20	43	-46	77
<b>Brasil*</b>	38	71	57	57	114	200	67
<b>Sri Lanka</b>	40	21	12	9	0	-100	16
<b>Rwanda</b>	25	0	0	0	0	-100	5
<b>Venezuela</b>	10	8	0	0	3	-70	4

\* Datos reportados por algunos países importadores

\*\* Datos con referencia a 2011

Elaboración propia tomado de Jaffé (2012)

Las exportaciones de la panela por parte de los países productores cuenta con India como principal exportador con el 86% de las exportaciones mundiales seguido de China,

Tailandia, Colombia y México que tienen participaciones entre el 4 y 1,4% (ver tabla 10). Sin embargo, se debe resaltar que durante el periodo del 2007 – 2011 presenta una caída en las exportaciones del 87%, principalmente por el decrecimiento en la India y en China, pues países como Tailandia, Colombia, México, Bolivia y Perú han incrementado sus ventas en el exterior.

Como se puede observar, Colombia es uno de los primeros cuatro exportadores en el mundo, aunque la generalidad en este producto es que los países exporten principalmente a sus vecinos o a países dentro de la región, para caso concreto de Colombia no aplica pues sus principales destinos son Estados Unidos y España en primeros lugares seguidos de Canadá y Australia, (Jaffé, 2012).

Ahora mirando desde los importadores, se hace complicado encontrar estadísticas confiables debido a que estos países no cuentan con partidas arancelarias específicas para la panela y a menudo son incluidas en la misma que se utiliza para la azúcar. Sin embargo, partiendo de los datos de importaciones de la Tabla N. 11, se evidencia que la mayoría de países europeos tuvieron una caída entre el año 2007 y 2008 pero que para el 2011 se volvió a incrementar. Si miramos por ejemplo, España, que ha sido un importante destino para las exportaciones colombianas, se puede ver que ha tenido fluctuación en sus importaciones decreciendo entre los años 2007 vs 2008 y 2009 vs 2010, pero incrementando entre los años 2008 vs 2009 y del 2010 vs 2011.

Es importante también tener en cuenta que de los países europeos España se encuentra en el segundo lugar de los importadores de panela después de Italia, lo que significa que su consumo es importante dentro de la región, aunque Estados Unidos es el mayor importador de este producto de los países occidentales, (Jaffé, 2012).

**Tabla 11 Importaciones de Azúcar Cruda de Europa**

**Importaciones de azúcar cruda (excluido para refinar) de Europa, menos importaciones de países que no producen caña de azúcar (miles de USD)**

<b>País</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Promedio</b>
<b>Europa</b>	214.240	194.869	268.322	361.161	326.349	272.988
<b>Reino Unido</b>	60.609	68.856	98.798	219.662	117.909	113.167
<b>Alemania</b>	22.283	36.085	25.871	19.489	23.469	25.439
<b>Francia</b>	38.976	16.744	17.419	15.122	21.844	22.021
<b>Finlandia</b>	1.133	3.084	26.998	15.787	49.263	19.253
<b>Portugal</b>	29.291	8.141	20.975	19.020	14.172	18.320
<b>España</b>	14.087	9.275	19.396	16.990	23.127	16.575
<b>Italia</b>	9.574	10.838	12.179	13.576	17.093	12.652
<b>Bélgica</b>	11.926	12.668	9.458	11.973	16.898	12.585
<b>Países Bajos</b>	10.640	8.724	8.776	10.784	11.113	10.007
<b>Dinamarca</b>	3.869	3.498	9.209	2.994	11.728	6.260
<b>Austria</b>	5.252	7.039	7.305	5.321	6.085	6.200
<b>Suiza</b>	4.688	6.721	4.452	5.022	5.054	5.187
<b>Suecia</b>	1.383	2.068	6.391	3.870	6.149	3.972
<b>Polonia</b>	379	934	927	1.414	2.114	1.154
<b>Noruega</b>	150	166	167	132	258	175
<b>Republica Checa</b>	0	28	1	5	73	21

Elaboración propia tomado de Jaffé (2012)

En cuanto al ordenamiento arancelario y las tarifas que exigen los principales países para la entrada de las importaciones de panela son realmente fuertes debido a la protección de otras industrias internas de edulcorantes, lo que genera una barrera alta para la entrada de los productos. Colombia se encuentra en una posición intermedia frente a otros países exportadores, teniendo aranceles un tanto menores que otros países o en el rango de las tasas inferiores como se muestra en la Tabla N. 12. Sin embargo, podemos destacar los avances en temas de acuerdos comerciales con dichos países desarrollados que actualmente permite que la panela entre con cero arancel a estos mercados.

**Tabla 12 Tarifas totales equivalentes *ad valorem* aplicadas a Importaciones de ANC desde exportadores de ANC por algunos países desarrollados**

**Tarifas totales equivalentes *ad valorem* aplicadas a importaciones de ANC desde exportadores de ANC por algunos países desarrollados**

<b>País</b>	<b>Europa Importaciones de ANC - 2013 (170113)</b>	<b>EEUU - Importaciones de Azúcar cruda - 2011 (170111)</b>	<b>Japón - Importaciones de ANC - 2008 (170113)</b>
<b>India</b>	60,00%	20,36%	60,00%
<b>China</b>	50,00%	40,72%	50,00%
<b>Tailandia</b>	29,59%	20,36%	29,59%
<b>Colombia</b>	15,00%	20,36%	15,00%
<b>Pakistán</b>	15,00%	20,36%	15,00%
<b>México</b>	63,66%	0,00%	63,66%
<b>Ecuador</b>	22,50%	20,36%	22,50%
<b>Perú</b>	0,00%	20,36%	0,00%
<b>Bolivia</b>	10,00%	20,36%	10,00%
<b>Filipinas</b>	57,50%	20,36%	57,50%
<b>United R. Tanzania</b>	67,50%	20,36%	67,50%
<b>China Taipei</b>	6,25%	40,72%	6,25%
<b>Vietnam</b>	25,00%	40,72%	25,00%
<b>Brasil</b>	16,00%	20,36%	16,00%
<b>Indonesia</b>	27,84%	20,36%	27,84%
<b>Sri Lanka</b>	28,76%	20,36%	28,76%
<b>Costa Rica</b>	45,00%	20,36%	45,00%
<b>Kenya</b>	67,50%	20,36%	67,50%
<b>Venezuela</b>	40,00%	20,36%	40,00%
<b>Rwanda</b>	67,50%	20,36%	67,50%

Elaboración propia tomado de (Jaffé, 2012)

#### *7.1.2.4 Mercados Potenciales*

De acuerdo a la información obtenida en el análisis anterior el equipo consultor decidió cerrar el campo de estudio a tres mercados escogidos por la posibilidad de acceder a información de calidad, por la regularidad con que se hacen negocios de este producto con ellos y por los volúmenes manejados que evidencian un total conocimiento de la panela en estos mercados.

Los países escogidos son Estados Unidos, Canadá y España para los que se realiza a continuación un perfil.

##### *Estados Unidos:*

A continuación se realiza un cuadro resumen de la información general de Estados Unidos (ver Tabla 13), como se puede observar es un país de gran extensión de tierra y un nivel de densidad de población bajo, aunque hay que aclarar que las ciudades principales es donde se concentra el hábitat.

Aunque su idioma oficial es el Inglés hay lugares en donde se habla español e incluso otros dialectos, esto debido a que es un país de una rica historia de migración de personas del mundo entero, de allí se explica también lo variado en sus prácticas religiosas. (Procolombia, s.f.)

A pesar de su multiculturalidad las relaciones comerciales con los estadounidenses se facilitan gracias a que es un país con gran desarrollo en telecomunicaciones, es común entonces que, los primeros contactos se den a través de correos electrónicos, (Procolombia, s.f.), u otros medios virtuales como la redes sociales.

Tabla 13 Estados Unidos

<b>Información General</b>	
<b>Capital</b>	Washington D.C.
<b>Superficie</b>	9.826.675 Km2
<b>Sistema Político</b>	República Federal Constitucional y Presidencialista
<b>Moneda</b>	Dólar Estadounidense (US\$)
<b>Población*</b>	316.438.601 habitantes
<b>Idioma Oficial</b>	Ingles
<b>Religión</b>	Se practica sobre todo Católica, protestante, mormón, judíos, musulmanes y budistas.
<b>Ciudades destacadas</b>	Nueva York, Washington, Chicago, Filadelfia, Los Ángeles, Houston, Miami, Atlanta, Dallas y Detroit.
<b>Puertos</b>	Los Ángeles (CA), Long Beach (CA), New York (NY), Houston (TX), Seattle (WA), Charleston (SC), Puerto Oakland (CA), Baltimore (MD), Tacoma (WA), Norfolk (VA)
<b>Principales productos de importación</b>	Vehículos y sus partes, productos agrícolas, suministros industriales, bienes de capital (ordenadores, equipos de telecomunicaciones, maquinaria eléctrica), bienes de consumo como ropa, medicinas, muebles, juguetes.
<b>Principales socios comerciales.</b>	China, Canadá, México, Japón y Alemania
<b>Reglones Económicos</b>	<b>Descripción de productos</b>
<b>Agricultura</b>	Soya, maíz, trigo, fibras de algodón, carne de pollo, carne de cerdo, carne de vacuno, almendras y hojas de tabaco.
<b>Industria</b>	Líder en el mundo de alta tecnología innovadora, maquinaria eléctrica y electrónica, productos químicos, maquinaria industrial, alimentos, bebidas, automóviles, petróleo, madera y minería.
<b>Servicios</b>	Banca, seguros, enseñanza, investigación, transporte, comercio y turismo.
<b>Calificación de la inversión y el riesgo</b>	
<b>S&amp;P</b>	AA+
<b>Fitch</b>	AAA
<b>Moody's</b>	AAA

\*Datos del 2013

Elaboración propia datos tomados de Procolombia (s.f.)

Sin embargo, a la hora de establecer negocios con compañías en los Estados Unidos se debe tener en cuenta, adicionalmente a las características propias negocio que se quiere realizar, como es el tipo de compañía con la que se quiere tener relación. Dependiendo la del análisis se debería escoger la mejor forma de acceder, bien sea por medio de una compraventa directa, un acuerdo de representación, una licencia, franquicia, *joint venture*, por mencionar algunos.

Para entender más sobre el comportamiento de los estadounidenses a continuación se muestra algunas generalidades que permite hacer una idea de la dimensión de este mercado.

#### Características del mercado y el consumidor estadounidense

El Banco Mundial espera que Estados Unidos impacte en la economía mundial estimulando el crecimiento en un 3,2% en el 2014; por otro lado, teniendo como base el crecimiento registrado en Estados Unidos del 1,9 en el 2013 se presupuesta que para el 2014 será del 2,8%, gracias a la aumento de la confianza por parte de los consumidores y un incremento de la demanda interna. (Procolombia, s/fa).

Es así que, se han programado grandes eventos para el año 2014 que demuestran la diversificación que ha generado que un cambio en el hábito de compra de los norteamericanos, generando un impulso por conocer y probar productos de diferentes lugares del mundo. Por otra parte, el dinamismo de Estados Unidos ha mejorado aún más con el progreso empresarial continuo y el creciente dinamismo del sector de la vivienda, pero que a su vez generan un incremento en el endeudamiento de las personas, en el consumo y en su capacidad de compra. (Procolombia, s/fa).

Como se puede observar en la tabla 14, hay un aumento constante en el PIB per cápita de los norteamericanos durante los últimos años de allí que se estime un aumento en el consumo

de productos importados, de allí la relación directa del principal mercado del mundo con la economía mundial. (Santander, 2015)

**Tabla 14 Indicadores económicos de Estados Unidos**

<b>Indicadores</b>	<b>de</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015 (e.)</b>
<b>PIB (miles de millones de USD)</b>		14.958,30	15.517,93	16.163,15	16.768,05	17.416,25e	18.286,69
<b>PIB (crecimiento anual en %, precio constante)</b>		2,5	1,60	2,30	2,20	2,2e	3,10
<b>PIB per cápita (USD)</b>		48.294	49.746,00	51.450,00	53e	54.678e	57.045,00
<b>Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)</b>		-8	-7,80	-6,30	-4,80	-4,0e	-3,30
<b>Endeudamiento del Estado (en % del PIB)</b>		95,2	99,00	102,50	104,20	105,6e	105,10
<b>Tasa de inflación (%)</b>		1,6	3,10	2,10	1,50	2,0e	2,10
<b>Tasa de paro (% de la población activa)</b>		9,6	8,90	8,10	7,40	6,30	5,90
<b>Balanza de transacciones corrientes (miles millones de USD)</b>	<b>de</b>	-449,47	-459,35	-460,75	-400,26	-430,94e	-483,58
<b>Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)</b>		-3	-3,00	-2,90	-2,40	-2,5e	-2,60

Nota: (e.) Datos estimados

Elaboración propia datos tomados de Santander (2015)

Actualmente, existe una tendencia de compra de productos amigables con el medio ambiente, prácticos, orgánicos, productos saludables y libres de químico, estos son más apetecidos por el consumidor y prima la calidad antes que el precio. Todo esto genera un estilo de vida distinto que afecta la compra y donde los consumidores se encuentran mucho más informados y exigentes, adicional de que aparece una compra más consciente de los productos. (Procolombia, s/fa).

Adicionalmente, la tecnología ha permitido que la forma en que el consumidor interactúa con la demanda sea mucho más instantánea, inmediata y sencilla, encontramos entonces que cada vez es más usado las redes sociales, las aplicaciones móviles y las ventas por internet. Todas estas facilidades han despertado un interés por comidas étnicas, de diferentes partes del mundo, que sean saludables, y con un interés mayor de conocer su origen, sus características propias y todo lo que cultural o socialmente puede encontrarse alrededor. (Procolombia, s/fa).

Por otro lado, se puede reconocer un cambio en los consumidores americanos después de la crisis del 2008, ahora se pueden percibir como personas más preocupadas por el futuro y la calidad de vida que podrán lograr al envejecer, vemos entonces un mayor desarrollo en productos anti edad, suplementos vitamínicos, mejoramiento de los hábitos alimenticios y en general una consciencia mayor a tener menos deudas, todo lo que en un futuro pueda generar tener una mejor calidad de vida. (Procolombia, s/fa).

### Acuerdos Comerciales con Colombia

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, el cual duró 7 años desde que se suscribió hasta la publicación el 15 de mayo de 2012 en el Decreto 993 del 15 de mayo de 2012, con el cual queda en firme el “Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América”, sus “Entendimientos” y sus “Cartas Adjuntas”, está en vigencia y busca el comercio bilateral entre ambos países con preferencias arancelarias y trato nacional. (Mincomercio, s.f.)

Este acuerdo negocio temas en todos los ámbitos, desde los principales como el comercio de productos agrícolas, industriales, hasta todo lo referente al ámbito ambiental, tecnológico y de propiedad intelectual. En el anexo H perfil logístico de Colombia hacia Estados Unidos, pueden observarse las múltiples opciones logísticas que ofrece este mercado, esto sumado a su alto poder adquisitivo, la gran variedad de grupos étnicos y sociales, presentan

como un mercado objetivo con gran potencialidad para las empresas colombianas, siempre y cuando estas cumplan con los estándares de calidad y normatividad exigidas por las entidades reguladoras, para una empresa como Ecodula en el momento que se considere.

*Canadá:*

A continuación se realiza un cuadro resumen de la información general de Canadá (ver Tabla 15), como se puede observar es un país con una gran extensión de tierra y con un nivel de densidad de población bajo, aunque hay que aclarar que las ciudades principales es donde se concentra el hábitat.

**Tabla 15 Canadá**

<b>Información General</b>	
<b>Capital</b>	Ottawa
<b>Superficie</b>	9.984.670 km <sup>2</sup>
<b>Sistema Político</b>	Monarquía constitucional, democracia parlamentaria y federación.
<b>Moneda</b>	Dólar canadiense (CAD)
<b>Población*</b>	34.834.841 Habitantes
<b>Idioma Oficial</b>	Inglés y Francés
<b>Religión</b>	Católica Romana, protestante, Musulmana
<b>Ciudades destacadas</b>	Toronto, Montreal, Vancouver y Calgary
<b>Puertos</b>	Halifax (Nueva Escocia), Montreal (Quebec), Toronto (Ontario), Vancouver (Columbia Británica).
<b>Principales productos de importación</b>	Automóviles, aceites derivados del petróleo, medicamentos, oro
<b>Principales socios comerciales.</b>	Estados Unidos, Japón, el Reino Unido, Alemania, Taiwán y Francia
<b>Reglones económicos</b>	<b>Descripción de productos</b>
<b>Agricultura</b>	El trigo, cereales, cebada, maíz, papas, hortalizas, fruta, tabaco, soja.
<b>Industria</b>	Ganado vacuno y sus productos derivados, cerdos, ovejas, productos químicos minerales como níquel, zinc, uranio, petróleo y gas.
<b>Servicios</b>	Telecomunicaciones, el turismo, Internet
<b>Calificación de la inversión y el riesgo</b>	
<b>Coface</b>	A1

\*Datos del 2014

Elaboración propia datos tomados de Procolombia (s.f.), Santander (2015)

Aunque su idioma oficial es el inglés y el francés hay lugares en donde se habla español, italiano y mandarín, esto debido a que es un país de una rica historia de migración de personas del mundo entero, de allí se explica también lo variado en sus prácticas religiosas. (Santander, 2015)

Para entender más sobre el comportamiento de los canadienses a continuación se muestra algunas generalidades que permite hacer una idea de la dimensión de este mercado.

#### Características del mercado y el consumidor canadiense

Canadá es considerado uno de los países más importantes por su de calidad de vida e indicadores económicos, con un PIB per cápita de \$ 52.489 para el 2012 (ver tabla 16). Aunque como consecuencia de la recesión mundial, la poca demanda americana, la crisis de Europa y el alto endeudamiento de los hogares su crecimiento ha sido irregular, (DatosMacro, 2015).

Sin embargo, este país tiene una buena calidad de vida si tomamos como base el PIB per cápita donde es la economía número 11, su deuda pública de es 1.164.297 millones de euros en 2014 que equivale al 86,52% del PIB y 34.349 € euros por habitante de deuda per cápita, adicionalmente su manejo de la inflación es envidiable con un IPC a abril del presente año del 0,8%, (DatosMacro, 2015).

**Tabla 16 Indicadores económicos de Canadá**

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>PIB</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	1.614,07	1.778,63	1.821,45e	1.825,06e	1.886,68
<b>PIB</b> ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	3,4	2,5	1,7e	1,6e	2,2
<b>PIB per cápita</b> ( <i>USD</i> )	47.367	51.645	52.489	51.871e	53.118
<b>Saldo de la hacienda pública</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-4	-3,2	-2,8e	-2,6e	-2,2
<b>Endeudamiento del Estado</b> ( <i>en % del PIB</i> )	83,1	83,5	85,3e	87,1e	85,6
<b>Tasa de inflación</b> (%)	1,8	2,9	1,5e	1,1e	1,6
<b>Tasa de paro</b> ( <i>% de la población activa</i> )	8	7,5	7,3	7,1	7,1
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	-56,71	-48,98	-62,27e	-57,09e	-59,14
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-3,5	-2,8	-3,4e	-3,1e	-3,1

Nota: (e.) Datos estimados

Elaboración propia datos tomados de (Santander, 2015)

En todo el país se puede hallar diferentes expresiones culturales, musicales, artísticas y lingüísticas, influenciados por las costumbres de la cultura francesa, inglesa e indígena, es por esta razón que, las personas normalmente ven a Canadá como un país multicultural debido a que ha sido influenciada por los inmigrantes de todo el mundo pero con gran cantidad de similitudes a las características del vecino país Estados Unidos debido a su cercanía territorial y la migración entre ambos países.

Los canadienses en general, son amables, persistentes, que persiguen sus intereses, tradicionales y de buen sentido del humor, son muy patriotistas y la mayoría de ellos disfruta de las actividades al aire libre. Sin embargo, el estilo de vida está muy marcado de acuerdo al estrato socioeconómico. Aman la vida y les gusta divertirse.

### Acuerdos Comerciales con Colombia

Actualmente, tiene en vigencia TLC Colombia, (Rojas, 2013), suscrito en Lima, el 21 de noviembre de 2008, y continúa todo el proceso hasta que entra en vigor el 15 de agosto de 2011, con el objetivo generar un espacio libre de restricciones, buscando el crecimiento y desarrollo continuo de las economías de ambos países. En éste se recopila la negociación realizada en términos comerciales y también está definido puntos referentes a la protección de los derechos laborales y sobre el Medio Ambiente buscando que se generen estándares que se deben aplicar a ambos territorios (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, s/f).

En el anexo I perfil logístico de Colombia hacia Canadá, puede observarse que vía marítima se encuentran más de 200 puertos y subpuertos, los cuales cuentan con infraestructura especializada para todo tipo de mercancías. Desde Colombia se tienen opciones para salidas desde Buenaventura y Cartagena a los puertos de Halifax, Montreal y Toronto por el este; y Vancouver por el oeste. Sin embargo a pesar de que existen una gran cantidad de líneas navieras que realizan constantes viajes a este país solamente se realiza vía directa desde Cartagena hacia Vancouver; todos los restantes realizan trasbordos en puertos estadounidenses. Estas navieras ofertan servicios con salidas semanales y tiempos de transito que varían desde 12 a 27 días, dependiendo de los puertos de salida y llegada, y de donde se realicen los trasbordos.

Mientras tanto vía aérea Canadá cuenta con aproximadamente 509 aeropuertos de los cuales se destacan en las llegadas desde Colombia los aeropuertos de Toronto, Vancouver y Montreal. Las aerolíneas que prestan servicio desde Colombia por lo general realizan escalas o conexiones en sus trayectos en los aeropuertos de Estados Unidos o Panamá, de los cuales se encuentra Continental Airlines, American Airlines, Air Canadá, Aeromexpress, entre otras. Solo alguna de ellos prestan servicio con salida diaria, el resto tienen días específicos de salida durante la semana hacia Canadá.

*España:*

A continuación se realiza un cuadro resumen de la información general de España (ver Tabla 17), como se puede observar es un país pequeño extensión de tierra y con un nivel de densidad alto de ciudades muy pobladas en las que se concentra el hábitat.

Aunque su idioma oficial es el español en algunas zonas independentistas hablan su lengua regional (euskera, catalán, gallego, valenciano). Es un país que tiene una reciente tradición migrante que ha enriquecido su cultura y sus prácticas religiosas. (Santander, 2015)

**Tabla 17 España**

<b>Información General</b>	
<b>Capital</b>	Madrid
<b>Superficie</b>	505.600 km <sup>2</sup>
<b>Sistema Político</b>	Reino. Monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria.
<b>Moneda</b>	Euro (EUR)
<b>Población*</b>	46.100.000 Habitantes
<b>Idioma Oficial</b>	Español
<b>Religión</b>	Católica, protestante, musulmán
<b>Ciudades destacadas</b>	Barcelona, Bilbao, Sevilla, Valencia, Zaragoza
<b>Puertos</b>	Algeciras, Barcelona, Bilbao, Cádiz y Valencia.
<b>Principales productos de importación</b>	Cobre, Aceites crudos de petróleo, Gas, automóviles, maquinaria
<b>Principales socios comerciales.</b>	Francia, Alemania, China, Italia y Reino Unido
<b>Regiones económicas</b>	<b>Descripción de productos</b>
<b>Agricultura</b>	Trigo, remolacha azucarera, cebada, tomates, aceitunas, cítricos, uvas, corcho, aceite de oliva, vino, limones, naranjas y fresas.
<b>Industria</b>	Textil, alimentos, hierro, acero, maquinaria e ingeniería naval.
<b>Servicios</b>	Turismo y banca.
<b>Calificación de la inversión y el riesgo</b>	
<b>Coface</b>	A
*Datos del 2013	

Elaboración propia datos tomados de Procolombia (s.f.), Santander (2015)

Para entender más sobre el comportamiento de los españoles a continuación se muestra algunas generalidades que permite hacer una idea de la dimensión de este mercado.

### Características del mercado y el consumidor español

Después de haber atravesado un grave período de recesión, España recuperó el crecimiento positivo desde el tercer trimestre de 2013 (ver tabla 18), el gobierno español ha logrado suavizar las medidas de austeridad, que golpeaban el consumo. Sin embargo, el crecimiento fue negativo a nivel anual (-1,3%), y se prevé un crecimiento débil en 2014 (0,7% del PIB). El repunte será lento, debido al fuerte desempleo y la contracción del crédito, que limita la inversión y el consumo. (Santander, 2015)

Se puede ver entonces, que el país ha recuperado competitividad, lo que ha sido facilitado por la baja generalizada en el costo de la mano de obra española y la reconstrucción del sistema financiero español que ha recuperado la confianza de los inversionistas, lo que se traduce en una baja de las tasas de interés de la deuda soberana. (Conthe, 2015)

Para apoyar este inicio de repunte económico, se han previsto numerosas reformas, en especial sobre: la jubilación (supresión de la indexación con respecto a la inflación, reajuste en función de la duración de la vida), el empresariado (uniformizar las normas de creación de empresas y licencias comerciales, facilitar los trámites y el acceso al financiamiento), y los gastos públicos (reforma de la administración).

**Tabla 18 Indicadores de crecimiento España**

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015 (e)</b>
<b>PIB</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	1.387,43	1.455,87	1.323,21	1.355,69	1.400,48e	1.421,71
<b>PIB</b> ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	-0,2	0,1	-1,6	1,2	1,3e	1,70
<b>PIB per cápita</b> ( <i>USD</i> )	30.114	31.563	28.294	29	30.113e	30.639,00
<b>Saldo de la hacienda pública</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-8,1	-8,1	-4,9	-3,8	-3,4e	-2,90
<b>Endeudamiento del Estado</b> ( <i>en % del PIB</i> )	61,7	70,4	85,9	93,9	98,6e	101,10
<b>Tasa de inflación</b> (%)	2	3,1	2,4	1,5	-0,0e	0,60
<b>Tasa de paro</b> ( <i>% de la población activa</i> )	20,1	21,7	24,8	26,1	24,60	23,50
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	-62,31	-55,36	-15,97	10,58	1,40e	5,21
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-4,5	-3,8	-1,2	0,8	0,1e	0,40

Nota: (e.) Datos estimados

Elaboración propia datos tomados de (Santander, 2015)

Lo anterior ha traído grandes cambios en la manera como los españoles perciben el mundo y el mercado, la crisis cambio la estructura económica y la forma de atender el futuro, por esto el tipo de empresas que hoy son más generalizadas son las PYMES que son sobre todo de carácter familiar y se diferencian mucho de las grandes empresas con grandes inversiones.

### Acuerdos Comerciales con Colombia

Actualmente contamos con el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú suscrito en Bruselas, el 26 de junio de 2012, en donde Colombia y Perú negocian en conjunto con la Unión Europea, este terminó su proceso en Colombia cuando se implementan

los compromisos de acceso a mercados el 31 de julio de 2013 mediante el Decreto 1636 (Mincomercio, s.f.).

Es importante mencionar que antes Colombia tenía un Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) con la Unión Europea el cual terminó su vigencia el 31 de diciembre de 2013, por lo que se hacía necesario que se firmara el nuevo Acuerdo como un TLC que le diera un mejor alcance y aumentara el tiempo de vigencia para que empresarios tuvieran la confianza de establecer relaciones de largo plazo que permitieran mayor constancia y frecuencia de comercio de bienes, servicios y flujos de inversión.

En el anexo J perfil logístico de Colombia hacia España puede observarse que a través de vía marítima el país destino cuenta con más de 53 puertos bien dotados y con excelente infraestructura para el manejo de cargas, de los cuales sobresalen 5 como puertos destino de las cargas colombianas que son: Algeciras, Barcelona, Cádiz y Valencia en el Mediterráneo; y Bilbao por el Atlántico. Su ubicación es estratégica para la entrada a todo el continente Europeo por la interconexión ferroviaria que se tiene entre estos países. La oferta para el servicio de transporte internacional se encuentra desde navieras con viajes directos desde Cartagena y Buenaventura a cualquiera de los puertos antes mencionados, en donde el tránsito desde Cartagena es mucho más corto con tiempos de tránsito de 12 a 17 días, mientras que por Buenaventura se demoran entre 15 y 22 días. Las navieras que realizan estos servicios son CCNI (Compañía Chilena de Navegación Interoceánica), CMA CGM, Hamburg Sud, Hapag Lloyd, Maersk, entre otros, con salidas semanales.

Para exportaciones vía aérea con España cuenta con 35 aeropuertos internacionales. Para las cargas provenientes de Colombia se destacan: Barcelona, Madrid, Málaga, Sevilla, Valencia y Zaragoza. Los servicios que se ofertan en Colombia son la mayoría con conexiones en aeropuertos de Estados Unidos o ciudades de Europa, encontrando solo un servicio directo de Bogotá a Madrid. Este destino es de los que más aerolíneas se encuentran en prestación de servicio, desde las conocidas como Avianca, Aerolog, Copa y Tampa; y otras europeas como

Martinair, KLM, British Airways, Cargolux, entre otras. Todas las aerolíneas mencionadas tienen buena frecuencia de salida, en donde su mayoría es todos los días, o en su defecto gran parte de la semana con días específicos, y en donde los tiempos de tránsito varían de acuerdo a las conexiones que se realicen.

### **7.1.3. Empresa**

Para comenzar a realizar el análisis interno de la compañía debe partir de la identidad de la empresa Ecodula la cual referenciamos nuevamente con el objeto de que el lector no pierda el foco al momento de entrar en esta parte de la elaboración.

Es así que, la Empresa Comunitaria Dulce Labor (Ecodula) ubicada en Vereda El Diamante, Municipio de San Roque; es una organización comunitaria privada surgida de un programa de reforma agraria y tiene como quehacer permanente, mantener la asociatividad del grupo beneficiario del mismo, bajo un enfoque empresarial para la explotación conjunta del predio de propiedad común asignado por el gobierno (bajo el Decreto 561 de 1989), destinado al cultivo de caña y producción de panela como actividades principales y a otras labores agropecuarias complementarias. (Ecodula, s.f.)

Según su Misión actual de la Empresa

“Ecodula es una organización comunitaria privada, surgida de un programa de reforma agraria y tiene como que hacer permanente, mantener la asociatividad del grupo beneficiario del mismo, bajo un enfoque empresarial acertado y acatando los lineamientos de tal programa, para la explotación conjunta del predio de propiedad en común, destinado al cultivo de caña y producción de panela como actividades principales y a otras labores agropecuarias complementarias, llevando a cabo los procesos productivos y específicamente el de la panela, de manera muy eficiente, con alta calidad, dentro de los parámetros de sostenibilidad, cumpliendo los más rigurosos criterios técnicos, ambientales y sociales para promover hacia un desarrollo integral el núcleo familiar de sus socios, irradiando además bienestar colectivo a la comunidad de su entorno” (Ecodula, s.f.).

Según su visión la empresa

“Ecodula será una empresa con alto grado de organización y eficiencia, rentable económica y socialmente, con elevado nivel de compromiso de todos sus socios, destacada por la calidad de sus productos, en cuya elaboración habrá alcanzado liderazgo local y regional por la certificación de sus procesos, conquistando los mejores mercados con plena satisfacción de sus clientes, haciendo realidad la superación de su base social”. (Ecodula, s.f.)

Partiendo de la identidad de la empresa objeto de estudio, a continuación se realizará el análisis de las marketing mix para entender el relacionamiento de Ecodula con su entorno y seguidamente a partir del análisis interno se buscare encontrar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que nos permitan estructurar un diagnóstico.

#### *7.1.3.1. Marketing Mix*

##### *Producto.*

La panela es un producto con alto contenido de nutrientes, de allí su gran consumo en el país. Es un producto natural, artesanal y sin químicos que tiene los mismos usos de la azúcar y otros endulzantes para la fabricación de galletas, postres, dulces, almíbar, entre otros; pero conservando las vitaminas y minerales de la caña, adicional es un alimento por sí mismo pues es utilizado como bebida, dulces del producto y demás.

Este producto se obtiene de la caña de azúcar en donde es extraído el jugo de la misma al pasarlo por un molino, y de allí se coloca a altas temperaturas hasta que se cristaliza. La

ventajas de ser un producto orgánico es que al ser un proceso artesanal y en donde no se emplean productos sintéticos o químicos que influyan en el proceso productivo, ayuda en la conservación del medio ambiente, a la disminución de contaminación en suelos, agua y aire, también se reconoce como un producto más puro para el consumo humano contribuyendo al mejoramiento de la salud, es más fácil de ser asimilado por el organismo y conserva su color y aroma original.

Su aporte nutricional es de gran ayuda para prevenir enfermedades del sistema respiratorio y urinario, la anemia, fortifica el sistema nervioso, interviene en el metabolismo, fortalece la dentadura y los huesos, y ayuda en la prevención de caries. Todo lo anterior, gracias a que cuenta con minerales como Calcio, Potasio, Magnesio, Cobre, Hierro, Fosforo y trazas de Flúor y Selenio, además de tener vitaminas A, complejo B, C y D.

La panela es un producto muy estándar en su presentación se encuentra en el mercado por lo general en bloques, los cuales pueden ser redondos, cuadrados o incluso en forma de conos. Los bloques de panela se pueden encontrar en empaques de libra con un bloque entero o en bloques más pequeños de cuatro por empaque, o también en empaques de kilo de ocho panelas pequeñas.

También se pueden encontrar en supermercados presentaciones de panela con un mayor valor agregado como lo son los empaques de panela pulverizada, saborizadas, cubitos de panela para agregar de manera fácil y rápida, entre otras. Estas presentaciones llegan a un mercado de la población en donde la panela no es un alimento principal.

Según lo se anuncia en la página web de ECODULA asume el compromiso de orientar permanentemente los esfuerzos necesarios para la obtención de la panela y sus derivados, con los atributos que la caracterizan como alimento, además de su propiedad endulzante, en las condiciones de seguridad requeridas, conquistando y manteniendo la satisfacción y confianza de

sus clientes, a través de entregas oportunas, dando respuesta adecuada a las expectativas de sus compradores, funcionarios y la comunidad a la que pertenece.

En la Ilustración 13 se presenta el portafolio de productos de Ecodula

**Ilustración 13 Portafolio productos Ecodula**

<p>Panela Granulada para uso industrial en la presentación: Bulto de 6 bolsas x 6 kilos =36 kilos</p>	
<p>Panela Redonda gavera x libra: caja x 20 kilos Panela Redonda x 125 gr: caja x 20 kilos</p>	
<p>Panela Cuadrada x 125 gr: caja x 24 kilos</p>	
<p>Panela Pulverizada x libra: caja x 40 libras</p>	

Elaboración propia datos tomados de Ecodula (s.f.)

A pesar de que como lo menciona su página web Ecodula está en capacidad de producir los diferentes tipos de panela que muestra su portafolio hoy la compañía solo atiende el mercado a través de la Mielera con la panela pulverizada, empacada en bultos de 36 kg, que contienen 6 bolsas de 6 kg cada una.

El producto que se vende hoy esta sobretodo enfocado a atender a la gran industria que requiere de un producto muy estándar y de disponibilidad todo el año, algo que Ecodula puede ofrecer y que sus competidores no por lo poco constante que es la producción en el sector.

Esta especialización que ha tenido Ecodula ha marcado su manera de atender el mercado para el que hoy concentra sus esfuerzos en un tipo de producto final, Ecodula no se ha preocupado por realizar mejoras enfocadas al marketing, se ha concentrado en la estandarización y en el desempeño de su producto en los procesos productivos de los consumidores finales.

Esta concentración ha hecho que Ecodula no tenga presencia con su producto en otros canales y que sus competidores sean los que acaparen las ventas de retail.

#### *Precio.*

Los precios de la panela dependen en gran medida de los costos de producción y el rubro más importante es el de la caña. Por lo que es indispensable para cualquier trapiche tener poder de negociación sobre los proveedores de la caña. Esto último se debe a que del precio del producto depende la compra del mismo, así que los precios es el factor clave de éxito para el cierre de una venta.

La proliferación de trapiches a lo largo del territorio nacional hace que los precios del producto sean bastante bajos. Para Ecodula, que se ha enfocado en vender a través de maquila,

el precio se ha convertido en una constante de presión de parte de su cliente principal, La Mielera, con quien pacta precios para periodos de 6 meses, con el objetivo de congelar el precio de compra durante el tiempo y garantizar la producción durante todo los meses del año, cubriendo aquellas temporadas donde hay disminución en la oferta de panela y el precio aumenta más de lo habitual. A pesar de que el precio acordado es aproximadamente un 30% superior al promedio del mercado debido a que Ecodula ha sido un gran proveedor, con calidad, continuidad y responsabilidad, Ecodula no logra cubrir sus costos.

Los precios durante el 2013 y parte del 2014 se han mantenido con pequeñas fluctuaciones propias del mercado, teniendo en promedio durante el 2013 y los cuatro primeros meses del 2014 de \$1475,46 para todos los tipos de panela; sin embargo, analizando de forma separada los precios de acuerdo a las presentaciones, se encuentra que entre las ventas por kilo como la Redonda, Cuadrada y el Panelón, la más barata en precio promedio durante el periodo analizado fue el Panelón de kilo, siguiéndole la Redonda y posteriormente la Cuadrada.

Revisando todos los precios se aprecia evidentemente que la zona donde se concentra la mayor cantidad de producción de panela y de área cultivada tiene la capacidad de ofertar precios un poco más bajos que el resto de regiones, lo anterior dado por la eficiencia en su productividad (Ver Tabla 19).

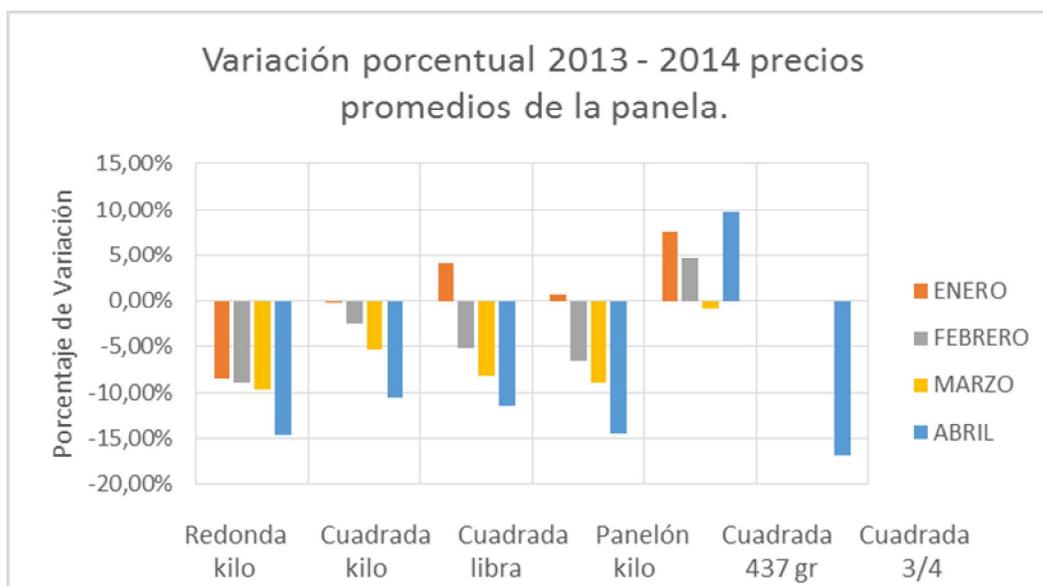
**Tabla 19 Precios promedio de la panela por categoría entre 2013 – 2014**

<b>Presentación Panela</b>	<b>Promedio 2013</b>	<b>Promedio 2014</b>	<b>Promedio Total</b>
<b>Redonda Kilo</b>	1552,32	1408,18	1520,60
<b>Cuadrada Kilo</b>	1576,99	1523,19	1564,91
<b>Cuadrada Libra</b>	1503,85	1392,47	1478,22
<b>Panelón Kilo</b>	1480,77	1373,49	1457,35
<b>Cuadrada 437 gr</b>	1504,21	1548,25	1514,80
<b>Cuadrada <math>\frac{3}{4}</math></b>	1324,47	1296,14	1316,85

**Fuente:** Elaboración propia de la información extraída de Sicex 2.0. Sisduan Colombia Exportaciones Detallado.

Respecto a la variación de los precios mensuales de los primeros cuatro meses del año 2013 en comparación con el 2014, muestra en casi todas las presentaciones disminución en sus precios y a pesar de que el histórico del año 2013 muestra un inicio de año con precios más bajos con respecto al resto de los siguientes meses, la disminución para el año 2014 por mes es más notoria en abril en general para todas las presentaciones de la panela excepto la Cuadrada de 437 gr, la cual solo tuvo una pequeña disminución en marzo (Ver ilustración 14).

**Ilustración 14 Variación porcentual de precios promedio de la panela en el periodo 2013 -2014**



**Fuente:** Sicex 2.0. Sisduan Colombia Exportaciones Detallado.

Esta estructura de venta de Ecodula exige esfuerzos superiores con respecto al precio debido a que es su cliente quien debe encargarse de la distribución del producto y lograr que el resto de la cadena pueda percibir utilidades. Es así como los precios en ocasiones no corresponde a los esfuerzos que se le exige a la producción, estandarizar de la calidad y propiedades del producto.

Por esta razón Ecodula ha recurrido a la inversión gubernamental para poder sostener su operación en el tiempo.

Como muestra de esto a continuación se enuncian los proyectos que han sido gestionados por Ecodula ante diferentes entidades gubernamentales:

- ✓ Renovación de 50 ha. de caña, a través de convenio realizado entre la secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural de la Gobernación de Antioquia (SADRA) (\$150.000.000), el municipio de San Roque ( \$25.000.000) y Ecodula (\$41.500.000), para un monto total de \$216.500.000.
- ✓ Programa de Alianza Productiva para “Sostenimiento de 90 hectáreas de caña panelera y adecuación del beneficio de panela”, con aportes de la secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural de la Gobernación de Antioquia (SADRA) (\$173.076.000), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADRA) (\$158.109.000), el municipio de San Roque ( \$14.400.000), FEDEPANELA (\$14.000.000), La MIELERA ( \$30.117.000) y los productores de Ecodula con (\$401.455.000), para un monto total de \$791'157.000.
- ✓ Programa de Oportunidades Rurales “Fortalecimiento Socio Empresarial”, con aportes del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADRA) (\$41.580.000).
- ✓ Mejoramiento de Agroindustria Panelera, con aportes de la secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural de la Gobernación de Antioquia (SADRA) (\$35.000.000), Ecodula con (\$18.351.000), para un monto total de \$53'351.000.
- ✓ Proyecto FAO – MANÁ para seguridad alimentaria y buenas prácticas agrícolas, además del Montaje y puesta en operación de la Escuela de Campo de Agricultores en el renglón caña con aportes de FAO – MANÁ por \$29'466.409.
- ✓ Convenio de Cooperación Interinstitucional – Prodepaz para el “Fortalecimiento de la capacidad instalada de la empresa Ecodula del municipio de San Roque –

Antioquia” con aportes de Vallenpaz (\$24.500.000) y Ecodula con (\$45.680.000), para un monto total de \$70'180.000.

Con las gestiones realizadas por parte de los representantes gremiales del sector panelero en diferentes proyectos con el Estado, han logrado realizar mejoramientos de los trapiches, procesos productivos más tecnificados y estandarizados, los campesinos han adquirido conocimientos acerca del manejo de los procesos y buenas prácticas agrícolas y alimentarias agregando valor al proceso productivo, ampliación de la infraestructura de los trapiches e incremento en la capacidad instalada, pero sobretodo han logrado mantenerse en el mercado.

#### *Plaza.*

La producción de panela en Colombia está presente en prácticamente todas las regiones del país (ver tabla 20), encontrando muchos trapiches, la mayoría de ellos muy artesanales o poco tecnificados. Este es un producto de bajo valor agregado y con precios de venta bajos por lo que culturalmente su principal consumidor es la población de bajos recursos, pues encuentran en la panela un producto que les proporciona gran fuente de energía.

Los departamentos con mayor cantidad de áreas cosechadas para la producción de panela se encuentran encabezada por Cundinamarca y seguida de Antioquia, Santander, Nariño y Boyacá. Sin embargo, la producción no se encuentra directamente relacionada a la cantidad de hectáreas cosechadas, sino al rendimiento de las mismas y la participación permanente en las cosechas, colocando como primero en la lista a Santander seguido de Cundinamarca, Boyacá, Antioquia y Nariño.

Lo anterior, evidencia que el departamento de Antioquia mantiene un potencial panelero grande con respecto a otras regiones del país, pero éste no es desarrollado de manera eficiente por los dueños de la tierra, los cuales solo lo utilizan para la manutención diaria pero la mayoría de ellos no están enfocados al crecimiento y adecuación de su predio.

**Tabla 20 Área cosechada, producción y rendimiento de caña panelera, 2011-2012**



**Área Cosechada, Producción y Rendimiento de Caña panelera, 2011-2012**

Departamento	Área Cos. (Hectáreas)	Producción (Toneladas)	Rendimiento (ton/has)	Participación Producción Permanentes	Participación Área Permanentes	Participación Producción Nacional	Participación Área Cos. Nacional	Variación Área Cos.	Variación Producción
<b>2011</b>									
Antioquia	36.242	148.949	4,1	0,41%	1,46%	12,25%	18,45%		
Bolívar	886	8.273	9,3	0,02%	0,04%	0,68%	0,45%		
Boyacá	12.471	159.752	12,8	0,44%	0,50%	13,14%	6,35%		
Caldas	10.633	49.180	4,6	0,14%	0,43%	4,04%	5,41%		
Caquetá	2.890	17.141	5,9	0,05%	0,12%	1,41%	1,47%		
Cauca	14.088	58.767	4,2	0,16%	0,57%	4,83%	7,17%		
Cesar	3.389	14.844	4,4	0,04%	0,14%	1,22%	1,73%		
Córdoba	350	1.230	3,5	0,00%	0,01%	0,10%	0,18%		
Cundinamarca	40.403	186.815	4,6	0,51%	1,62%	15,36%	20,57%		
Chocó	1.991	2.983	1,5	0,01%	0,08%	0,25%	1,01%		
Huila	6.347	52.131	8,2	0,14%	0,25%	4,29%	3,23%		
La Guajira	51	322	6,3	0,00%	0,00%	0,03%	0,03%		
Meta	2.767	10.702	3,9	0,03%	0,11%	0,88%	1,41%		
Nariño	13.693	100.855	7,4	0,28%	0,55%	8,29%	6,97%		
Norte de Santander	9.450	45.571	4,8	0,13%	0,38%	3,75%	4,81%		
Quindío	289	2.219	7,7	0,01%	0,01%	0,18%	0,15%		
Risaralda	3.800	26.115	6,9	0,07%	0,15%	2,15%	1,93%		
Santander	17.522	232.111	13,2	0,64%	0,70%	19,09%	8,92%		
Sucre	264	1.124	4,3	0,00%	0,01%	0,09%	0,13%		
Tolima	10.179	54.244	5,3	0,15%	0,41%	4,46%	5,18%		
Valle del Cauca	6.299	35.208	5,6	0,10%	0,25%	2,90%	3,21%		
Arauca	3	11	3,5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Casanare	185	940	5,1	0,00%	0,01%	0,08%	0,09%		
Putumayo	2.134	6.241	2,9	0,02%	0,09%	0,51%	1,09%		
Amazonas	11	16	1,5	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%		
Vichada	79	349	4,4	0,00%	0,00%	0,03%	0,04%		
<b>Total</b>	<b>196.416</b>	<b>1.216.092</b>	<b>6,2</b>	<b>3,35%</b>	<b>7,89%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>



### Área Cosechada, Producción y Rendimiento de Caña panelera, 2011-2012

Departamento	Área Cos. (Hectáreas)	Producción (Toneladas)	Rendimiento (ton/has)	Participación Producción Permanentes	Participación Área Permanentes	Participación Producción Nacional	Participación Área Cos. Nacional	Variación Área Cos.	Variación Producción
<b>2012</b>									
Antioquia	37.727	156.133	4,1	0,45%	1,46%	12,33%	18,51%		
Bolívar	1.047	9.751	9,3	0,03%	0,04%	0,77%	0,51%		
Boyacá	15.351	176.361	11,5	0,50%	0,59%	13,93%	7,53%		
Caldas	11.220	53.968	4,8	0,15%	0,43%	4,26%	5,50%		
Caquetá	4.389	20.804	4,7	0,06%	0,17%	1,64%	2,15%		
Cauca	13.273	57.696	4,3	0,16%	0,51%	4,56%	6,51%		
Cesar	3.327	15.825	4,8	0,05%	0,13%	1,25%	1,63%		
Córdoba	350	2.400	6,9	0,01%	0,01%	0,19%	0,17%		
Cundinamarca	40.685	193.083	4,7	0,55%	1,57%	15,25%	19,96%		
Chocó	1.739	4.417	2,5	0,01%	0,07%	0,35%	0,85%		
Huila	5.237	42.472	8,1	0,12%	0,20%	3,35%	2,57%		
La Guajira	63	504	8,0	0,00%	0,00%	0,04%	0,03%		
Meta	2.535	13.333	5,3	0,04%	0,10%	1,05%	1,24%		
Nariño	15.543	103.123	6,6	0,29%	0,60%	8,15%	7,63%		
Norte de Santander	9.043	41.383	4,6	0,12%	0,35%	3,27%	4,44%		
Quindío	289	2.221	7,7	0,01%	0,01%	0,18%	0,14%		
Risaralda	3.803	25.779	6,8	0,07%	0,15%	2,04%	1,87%		
Santander	17.968	240.463	13,4	0,69%	0,69%	18,99%	8,82%		
Sucre	280	1.593	5,7	0,00%	0,01%	0,13%	0,14%		
Tolima	11.495	62.864	5,5	0,18%	0,44%	4,97%	5,64%		
Valle del Cauca	5.942	32.913	5,5	0,09%	0,23%	2,60%	2,92%		
Arauca	4	10	2,5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Casanare	175	896	5,1	0,00%	0,01%	0,07%	0,09%		
Putumayo	2.238	7.618	3,4	0,02%	0,09%	0,60%	1,10%		
Amazonas	7	8	1,1	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Vaupés	18	75	4,2	0,00%	0,00%	0,01%	0,01%		
Vichada	77	365	4,7	0,00%	0,00%	0,03%	0,04%		
<b>Total</b>	<b>203.824</b>	<b>1.266.055</b>	<b>6,2</b>	<b>3,61%</b>	<b>7,88%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,1%</b>

**Fuente:** Elaboró AGRONET con base en Evaluaciones Agropecuarias – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Ecodula no se ha preocupado por gestionar el mercado, surge con un cliente principal que es la Mielera, quien sigue siendo su mayor comprador y el cual funciona como canal para llegar al consumidor final.

Sin embargo, este cliente tiene altas exigencias en cuanto a la disponibilidad de producto por lo que Ecodula debe velar por la distribución inicial que realiza de la caña desde los cultivos hasta el trapiche que se debe realizar en mulas, las cuales realizan varios viajes de acuerdo a la cantidad de caña cortada para la molienda.

Es almacenada en una zona techada cerca al molino, en donde comienza su proceso productivo. La distribución del producto final es compleja dada las condiciones de las vías de acceso donde se encuentra el trapiche, dificultando la entrada de camiones.

Por lo anterior, la entrega del producto a los clientes se maneja a través de volquetas desde el Trapiche hasta la zona urbana del municipio, en donde se transborda la carga a un camión, contratado directamente por el cliente de Ecodula.

Ecodula no tiene incidencia en la colocación del producto hacia los clientes, La Mielera además no maneja exclusividad con Ecodula por lo que la presión en cuanto a los precios es bastante grande debido a la gran cantidad de competidores que en muchas ocasiones no cumple con los requisitos de ley. Las ventas se negocian cada 6 meses y dependen mucho de asuntos muy coyunturales.

Los comercializadores mayoristas, realizan exportaciones de panela a países como España, Estados Unidos, Francia Italia entre otros, aunque el mercado interno sigue siendo el principal reglón de sus ingresos.

### *Promoción.*

La panela por sus características de mercado en Colombia, es decir, por ser un producto de poco valor agregado que tiene tradición de consumo (sobre todo en los estratos bajos) es un producto que poco publicita en medios masivos. Este producto está presente por lo general en el mercado del colombiano promedio y la decisión de compra depende de factores que tienen que ver poco con la marca. No es posible, por lo tanto, determinar una marca líder en el mercado y una estrategia de venta distinta a tener producto bien ubicado en los puntos de venta y con precio bajo.

Por lo anterior, los trapiches en el país se dedican exclusivamente a cuidar sus costos de producción y el mercadeo no es un rubro presente en los Estados Financieros, por esta razón Ecodula ha decidido penetrar el mercado maquilando a compañías las cuales promueven sus marcas, no se ha preocupado por gestionar el mercado, surge con un cliente principal que es la Mielera, quien sigue siendo su mayor comprador y el cual funciona como canal para llegar al consumidor final con su marca propia, La Mielera.

A pesar de lo anterior, Ecodula cuenta con su marca propia, Cañamadura, la cual no ha sido aprovechada para procesos comerciales, lo anterior debido a que la compañía no realiza actividades de mercadeo, distintas a la que tiene que ver con la relación de maquila con su cliente. No existe actualmente publicidad ni promoción de su marca para sus productos.

Por otro lado, la falta de estandarización hace difícil la labor de mercadeo debido a que en muchas ocasiones una misma marca de panela, no logra tener características organolépticas similares de sabor, color, etc. Adicionalmente, por ser este producto consumido por lo general en una bebida preparada en casa, el sabor del producto final no es siempre el mismo pues depende mucho del gusto del consumidor y no en la concentración de la panela.

Por esta razón, los intentos de promoción del producto han sido motivados en gran medida por los entes gubernamentales que entendiendo la importancia de la panela para la generación de empleo han motivado tímidamente el consumo del producto, a través de artículos de prensa, científicos e incluso mediante opiniones publicadas a través de los medios.

Otra de las formas como se promociona el producto es a través de participación en Ferias y Eventos a nivel municipal donde se lleva y comercializa el producto. Pero es claro que el merchandising en las grandes superficies, esters, supereters las plazas de mercado y las tiendas son los medios promocionales que definen que el producto llegue al consumidor final.

Ecodula tiene claridad que para la panela los clientes reaccionan a estrategias enfocadas al precio y sabe de la importancia del merchadising para impactar en las decisiones de compra de los cliente finales, sin embargo, por la forma como ha enfocado su manera de atender el mercado, Ecodula no ha dejado dentro de sus presupuestos rubros enfocados a buscar posicionar su marca, no cuenta con un departamento de ventas y menos con la infraestructura que requiere el atender en retail.

A través de estrategias de comercialización como la difusión de los productos por medio de mercadeo, catálogos de productos, plegables, ruedas de negocios, publicidad, internet, participación en ferias, exposiciones, giras comerciales e internacionales, publicaciones en diferentes medios, visitas regionales, capacitaciones, soporte en las ventas, entre otras, han logrado abrir mercado nacional a nuevas presentaciones de la panela y participar en mercados internacionales; no obstante, también poseen ciertas limitantes para comercializar los productos como lo es el costo del producto final, la competencia con edulcorantes sustitutos, las exigencias del mercado para productos de carácter orgánico, los requisitos en empaques adecuados que conserven las características y propiedades del producto (Castellanos, Torres & Flórez, 2010).

### *7.1.3.2. Análisis interno:*

Desde el punto de vista de los sistemas, las organizaciones hacen parte de un Suprasistema “Macrosistema Ambiental” y a la vez internamente está conformada por varios subsistemas. De acuerdo con Kast y Rosenzweig (1989), cualquier tipo de organización, sin importar su naturaleza está integrada por los siguientes subsistemas que están interrelacionados entre sí:

#### *Subsistema de objetivos y valores*

A pesar de contar con una visión, ésta no es clara ni tiene un tiempo determinado, lo que hace que se quede sin funcionalidad y no permita generar las estrategias necesarias para alcanzarla. Ésta no permite tener claro los objetivos y el camino a seguir, no tener metas claras y detalladas ni el que se desea hacer, como hacerlo y cuando hacerlo, convierte una visión en imaginaria. Si la organización no tiene claros sus objetivos no podrá cumplir con una función para la sociedad, y si quiere tener sostenibilidad y sustentabilidad, debe responder a los requerimientos sociales de su entorno.

#### *Subsistema técnico*

Ecodula se ha preocupado por la estructura de su proceso productivo que comienza por procesos artesanales en la siembra y recolección de la caña que le han permitido obtener su materia prima limpia y de calidad, pero luego del recibo de la misma el proceso es particularmente tecnificado y en cadena, a diferencia a de los trapiches artesanales tradicionales, lo estructurado se demuestra incluso en el seguimiento de la aplicación de buenas prácticas de

manufactura y sanitarias, lo que hace que tengan una calidad diferenciada y que sus tiempos de producción sea cada vez mejores.

En el ámbito productivo, los asociados de Ecodula han recibido capacitaciones de diferentes entidades como el SENA, FEDEPANELA, la Gobernación de Antioquia a través de las Escuelas de Campo “ECAS” y programas del Ministerio de Agricultura, pero a pesar de esto el grado de aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas sigue siendo bajo, sin embargo, en el ámbito productivo aun no tienen practicas agropecuarias estandarizadas, ni planes de fertilización que sean aplicados con rigurosidad.

Adicionalmente, Ecodula cuenta con código de barras EAN (European Article Number) por 10 años, para la marca “Cosechas del campo” del proyecto MANÁ (Plan Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional), pero esta marca no la están utilizando, ya que la mayoría de su comercialización la hacen para industrias alimenticias NOEL.

En cuanto a su infraestructura, poseen un molino de 3000 Kg/hora y una caldera de 180 kg/hora con lo que puede ubicarse con una gran productora de panela, según los parámetros definidos por Fedepanela, Federación Nacional de Productores de Panela.

Es importante mencionar que Ecodula cuenta con un software contable que le permite cumplir con la normatividad tributaria y contable del país, así como llevar todos los registros de la misma. A pesar de no contar con ninguna tecnología adicional, se hace evidente que no es necesario indagar sobre necesidades actuales a este respecto debido a la necesidad de direccionar los esfuerzos a otras áreas más importantes y básicas en donde se requiere gestión inmediata.

### *Subsistema Psicosocial*

Si bien Ecodula cuenta con un organigrama de cargos definidos y una estructura, esta no se relaciona de manera correcta con las funciones que debe tener cada cargo, la estructura no responde a la relaciones de poder. Esto último es debido principalmente porque muchos de los subordinados son miembros de la asociación y dueños de las tierras, con los cuales la asociación tiene una alta dependencia.

Lo anterior ocasiona que estos miembros sientan necesidad protagonismo en la toma de decisiones. La falta de gobernabilidad por parte de los cargos directivos y de jefatura ocasiona inconvenientes operativos al interior de Ecodula, falta dinámica y agilidad en las acciones a seguir, las cuales no terminan siendo efectivas, dejando como resultado recurrentes ineficiencias y problemas de rentabilidad para la asociación.

A pesar de esto se resalta el liderazgo y reconocimiento de sus representantes a nivel gremial y político, lo que ha permitido la posibilidad de realizar gestiones de recursos para proyectos que han beneficiado a la totalidad de asociados de Ecodula.

### *Subsistema Estructural.*

En Ecodula el máximo órgano administrativo es la asamblea general de socios, como ente directivo esta la junta directiva, conformada por siete miembros que se reúnen una vez al mes. Ecodula actualmente presenta debilidades en su estructura organizacional que vuelve compleja la toma de decisiones rápidas, impidiendo el crecimiento y la realización de cambios significativos en la asociación.

Como se observa en la ilustración 15, Ecodula no cuenta con un área encargada de mercadeo o comercial, esta labor la desarrolla el gerente general, el cual no cuenta con un plan de acción detallado que le permita tener pautas para lograr con certeza el cumplimiento de los objetivos en dichas áreas. La gestión de proyectos y recursos con el gremio e instituciones gubernamentales también es realizada en su totalidad por el gerente de la empresa comunitaria.

**Ilustración 15 Organigrama Ecodula**



**Fuente:** Ecodula (s,f)

### *Subsistema Administrativo*

Los esfuerzos de Ecodula han sido sobre todo al interior de su proceso productivo dejando a un lado la investigación y apertura de nuevos mercados. La falta de estrategia se evidencia en el manejo del área financiera donde no se ve una estructura para el manejo y gestión de los recursos, a pesar de que se cuenta con un software contable en el que se registran ingresos y egresos, no existe una planeación estratégica para la empresa.

Adicionalmente, la falta de recursos financieros es una gran limitante para la empresa porque les resta maniobrabilidad, aunque es importante destacar todos los esfuerzos realizados gracias a las ayudas obtenidas de diferentes proyectos gubernamentales y a la gestión con el gremio panelero.

#### ***7.1.4. Visión de los consultores al análisis situacional***

Después de realizar un analizar el macro y micro entorno y de proceder a entender la situación interna de la empresa Ecodula, el equipo consultor observa que existe una gran oportunidad en el sector panelero debido a que el país tiene una alta producción en cultivos de caña. Adicionalmente, hay un mercado potencial a nivel nacional con gran probabilidad de fortalecer su presencia a nivel internacional y resume su a análisis como lo muestra la Ilustración 16.

Como bien lo menciona Leonardo Ariza, exgerente general de Fedepanela<sup>4</sup>, el sector panelero “Es una de las más importantes fuente de empleo rural.” (DINERO, 2014) es así que la panela es el sustento diario de miles de campesinos en Colombia que esperan la cosecha para salir a vender, ya sea directamente al consumidor final o a través de terceros.

### Ilustración 16 Cuatro P’S de mercado para Ecodula



Elaboración propia

Se pudo evidenciar, el caso de la panela es particular, porque a pesar de ser un producto tradicional en la canasta familiar de los colombianos, apenas hace unos años está siendo tratado como un producto de exportación, y se viene trabajando en explotar sus múltiples beneficios y preparaciones. Las oportunidades están dadas, pues existe una tendencia fuerte en el mundo a consumir este tipo de alimentos, donde se reconoce a la panela como un azúcar natural integral

<sup>4</sup> Tras 7 años de una exitosa labor, el 23 de julio del 2015, Leonardo Ariza Ramírez deja el cargo para sumir nuevos retos profesionales. El nuevo Gerente General de Fedepanela es el ingeniero agrícola Carlos Fernando Mayorga Morales, con más de 14 años de trabajo en el gremio panelero al frente del área técnica de la entidad. (FEDEPANELA, 2015).

de caña y el interés por el producto está estimulando al sector a seguir creciendo y a crear nuevos desarrollos (DINERO, 2014).

Teniendo claridad sobre la importancia que representa la panela en Colombia, y su potencial como producto de exportación debido a la marcada diferencia que hay con su principal competidor, el Azúcar, compañías como Ecodula deben comenzar a trabajar en hacer conocer dicha diferencia que pone a la panela como un edulcorante completamente sano a diferencia del azúcar que por su proceso químico no cuenta con el número de vitaminas y minerales presentes en la panela a pesar de que comparten el mismo origen, la caña.

De allí se infiere que la Panela es uno de los productos con mayor potencial de crecimiento en materia de producción por hectáreas y a nivel de mercadeo internacional, en el que cada día gana más consumidores por sus múltiples formas de preparación e innovaciones. La ampliación de este tipo de mercado agrícola para Colombia exige que el país incremente su nivel de producción, lo que representa un gran reto, debido a que la agreste geografía, a las condiciones climáticas que hacen que los tiempos de producción se alarguen, de ahí que sea indispensable pensar en medidas asociativas para que productos como la panela logren llenar la demanda internacional.

Con respecto a lo anterior Ecodula tiene ya un camino recorrido debido a que por su conformación saben cuáles y cómo funcionan las dinámicas asociativas. Quizás, el reto es responder a estos aumentos en la demanda internacional a través del aprovechamiento de los tratados y acuerdos comerciales logrados por Colombia en los últimos años, la compañía se debe preparar para atender las necesidades de internacionalización de su producto, dándole un valor agregado en la presentación de panela pulverizada o granulada, el cual es un producto bien acogido por los extranjeros.

El reto para Ecodula es grande pues debe solucionar temas que tienen que ver con la estructura agrícola que muestra un desajuste socio cultural, debido a que factores como la distribución de la tierra, las mínimas garantías de cosecha, comercialización, asistencia técnica y transformación de productos, no cuentan con un respaldo legal ni operativo que le permitan a los productores del campo un fortalecimiento de este sector.

Adicionalmente, Ecodula no tienen una identificación clara de mercados ni clientes en el exterior, por su enfoque en el producto se ha descuidado el contacto con el entorno próximo y toda la información con la que cuenta es la que puede captar de La Mielera su principal cliente y prácticamente el único canal para llegar al consumidor final, pues le maquila producto el cual vende con su marca, Panela La Mielera, producto que por el momento es utilizado como insumo para galletería, por lo que el consumidor final de su producto ni siquiera sabe que es endulzado con panela.

Esta manera de atender el mercado no le ha permitido a Ecodula identificar claramente cómo debe relacionarse con otros clientes, su enfoque al proceso productivo no le ha permitido ampliar el mercado y a pesar de que conoce su potencial y fortalezas no cuenta con un área encargada de desarrollar procesos de ventas y estrategias de mercado que le permitan identificar donde llegar, a qué tipo de clientes, cuáles son las necesidades del mercado, qué presentación es la más adecuada, a qué precios moverse, por mencionar algunas de las necesidades.

Todo lo anterior porque, Ecodula se ha basado en los requerimientos que le manifiesta La Mielera, requerimientos que tienen que ver con el cumplimiento de la producción y no llega al mercado en forma directa a pesar de ser un excelente aliado, no ha logrado realizar una apertura o incremento de clientes, lo cual hace que su poder de negociación con los mismos sea significativamente bajo.

Como es de esperarse, la dificultad para conocer la preferencia de los clientes en su sector y diferenciar sus necesidades y gustos no le han permitido identificar su propuesta única de valor pues al no tener claridad de que es lo que diferencia de la competencia, cuales son las fortalezas y debilidades de la misma, no ha podido posicionarse en el mercado de manera efectiva. Como su enfoque ha estado supeditado a las necesidades de un solo cliente, no cuenta con el conocimiento de proveedores de servicios y materias primas adicionales a las de su proceso productivo actual. Las necesidades logísticas han sido pocas y la precariedad en el conocimiento en el transporte viene ocasionando que sea la Mielera quien directamente se encargue de estos asuntos.

En la misma vía, Ecodula no ha visualizado el mercado internacional como potencial para el crecimiento de su rentabilidad, bien sea a través de ventas a mercados internacionales o de compras de insumos para el mantenimiento de sus cultivos de caña. El desconocimiento técnico de los negocios internacionales ha creado una barrera que no les permite abordarlo con confianza y ha hecho que en primera instancia no se vea atractivo al mercado internacional, agregando que Ecodula siempre ha tenido su enfoque en el mercado local.

Por esta razón, la falta de estudios de mercadeo para identificar clientes potenciales y como se puede llegar a los mismos y que no cuentan con la infraestructura necesaria para desarrollar estos procesos en la actualidad: por una parte la capacidad instalada de la planta se encuentra limitada a la cantidad de caña que se recibe y segundo los problemas de ineficiencia que no les permiten cumplir con los pronósticos de producción, dificultando aún más la posibilidad de ver en el mercado externo oportunidades para el incremento en las ventas.

Para finalizar, hay que decir que el reto para Ecodula a nivel social es grande, su localización no le brinda ventajas debido a que está ubicado en una población pequeña habitada en su mayoría por pequeños y medianos productores, con especial énfasis en la producción de caña panelera, se observa que los miembros de la asociación cuentan con formación académica básica y basan sus conocimientos en la experiencia que les ha brindado el cultivo de la caña y el

emprendimiento propio del área rural; igualmente, los trabajadores del trapiche son conocedores del proceso de la panela y a través del tiempo han ido adquiriendo conocimiento y mejores prácticas para el desempeño de sus labores; sin embargo, sigue siendo considerada mano de obra poco calificada.

Sin embargo, la producción de panela en Ecodula aunque no está certificada se realiza bajo producción limpia con implementación de BPA (Buenas prácticas agrícolas), los desechos que genera su producción (Cachaza) se utilizan para la generación de energía en el proceso de calentamiento de las mieles y a la vez el desecho de este proceso de incineración (cenizas) se reutiliza como fertilizante para los cultivos, con lo que se cierra por completo el ciclo.

## 7.2. Identificación de la problemática:

En la misma vía de lo expuesto en el análisis situacional los consultores a continuación proceden a revisar los Factores Externos y los Factores Internos a través de la elaboración de una matriz en la que se clasifican y se ponderan cada una de las características identificadas a través de lo ya transcurrido.

### ***7.2.1 Matriz de Factores Externos.***

A través de la siguiente matriz (ver tabla 21), el equipo consultor resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes que existen en la industria panelera y que pueden llegar a ser factores determinantes para el éxito de las empresas. Para la elaboración de esta se hace necesaria la aplicación de juicios intuitivos.

**Tabla 21 Matriz de Factores Externos**

<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>Características</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Presencia de empresas productoras - exportadoras	0,05	1	0,05
Perspectiva económica de Colombia	0,07	2	0,14
Asociatividad en el sector	0,06	4	0,24
Formalización del sector panelero	0,07	4	0,28
Control de la cadena de abastecimiento	0,03	2	0,06
Normatividad del sector	0,05	3	0,15
Mega tendencia hacia productos saludables	0,05	4	0,20
Intensidad en la mano de obra del sector	0,06	3	0,18
Conocimiento del producto	0,03	2	0,06
Posibilidad de que los clientes se integren hacia atrás	0,05	3	0,15
Posibilidad de integrarse hacia atrás.	0,05	3	0,15
Impacto de acuerdos comerciales	0,05	1	0,05
Poder de productos sustitutos	0,10	4	0,40
Regulación para entrada a nuevos mercados	0,08	4	0,32
Niveles de transgresión de la normatividad.	0,07	4	0,28
Facilidades para la fabricación de la panela.	0,05	4	0,20
Percepción de informalidad en el sector	0,03	3	0,09
Posibilidades de que los productores de caña se integren hacia adelante.	0,01	3	0,03
Conocimiento de acuerdos y tratados internacionales.	0,04	1	0,04
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,07</b>

Elaboración propia

El equipo consultor destaca a partir del análisis de factores externos las siguientes áreas de trabajo:

### *7.2.1.1 Oportunidades*

- ✓ En Colombia existen pocas empresas productoras de panela que hacen exportaciones directas.
- ✓ La economía colombiana está siendo vista como atractiva para inversionistas internacionales
- ✓ La asociatividad del sector panelero brinda posibilidades para que el Estado piense invertir en él.
- ✓ El mercado panelero colombiano cada vez está más formalizado.
- ✓ Las compras en Colombia cada vez se desplazan más a sitios de venta de mediano y gran formato.
- ✓ La panela es un producto natural y saludable, pero el consumidor no conoce sus características.
- ✓ Hay muchos acuerdos comerciales en los cuales la panela tiene posibilidades.

### *7.2.1.2 Amenazas*

- ✓ Existen agremiaciones en los productos sustitutos con grandes músculos financieros para invertir en publicidad y desarrollar de nuevos productos.
- ✓ No hay claridad sobre los requerimientos de otros países para aceptar un producto como la panela.
- ✓ Existen altos niveles de transgresión de la normatividad.
- ✓ En Colombia es fácil dedicarse a la fabricación de la panela.
- ✓ Falta conocimiento de acuerdos y tratados internacionales.

Adicionalmente, se destaca la posición en la que se encuentra Ecodula pues tiene una calificación final de 3.07, lo que significa que está por encima de la media y que es necesario hacer que los lineamientos o estrategias que se propongan permitan fortalecer su posición y avanzar para poder sacar beneficio de las oportunidades de la industria.

### 7.2.2 Matriz de Factores Internos.

A través de la matriz de Factores Internos (ver tabla 22), el equipo consultor resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además identifican relaciones entre dichas áreas. Para la elaboración de esta se hace necesaria la aplicación de juicios intuitivos.

**Tabla 22 Matriz de Factores Internos**

<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>Características</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Percepción de la compañía	0,1	4	0,4
Percepción de la estrategia estratégico definido	0,2	1	0,2
Estandarización de procesos	0,11	4	0,44
Autogestión	0,05	1	0,05
Nivel de capacitación del personal	0,2	4	0,8
Estandarización del paquete técnico	0,1	2	0,2
Posición de la compañía en el gremio	0,04	4	0,16
Percepción de la gerencia en el sector	0,05	4	0,2
Sentido de pertenencia de los empleados	0,05	1	0,05
Recursos y capacidades productivas	0,1	2	0,2
<b>Total</b>	<b>0,00</b>		<b>2,70</b>
Elaboración propia			

El equipo consultor destaca a partir del análisis de factores internos las siguientes áreas de trabajo:

### *7.2.2.1 Fortalezas*

- ✓ Ecodula está catalogada como una gran empresa en el ámbito panelero nacional.
- ✓ Sus procesos de manufactura están estandarizados.
- ✓ El recurso humano en el proceso de transformación está capacitado adecuadamente.
- ✓ Ecodula es referente como empresa comunitaria en el gremio panelero a nivel nacional.
- ✓ El gerente es un gran gestor, reconocido y respetado por los socios de la empresa.

### *7.2.2.2 Debilidades*

- ✓ La empresa no sigue un plan estratégico definido.
- ✓ El paquete técnico agrícola no está estandarizado.
- ✓ Falta sentido de pertenencia y compromiso de algunos de los asociados con el que hacer de la empresa.
- ✓ Depende de una sola persona para la gestión gremial y de recursos.
- ✓ La empresa no cuenta con los recursos propios suficientes para realizar mejoras de su paquete tecnológico.

### *7.2.3 Matriz DOFA*

En este apartado el equipo consultor analiza como Ecodula puede enfrentar las amenazas existentes, como puede capitalizar y aprovechar las oportunidades que está generando el mercado, a partir de la manifestación de estrategias (ver tabla 23) que responden al análisis de capacidades y recursos es decir, sin desconocer las debilidades y fortalezas de la compañía.

Tabla 23 Estrategias a partir del DOFA

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ DOFA</b>		<p>Ecodula está catalogada como una gran empresa en el ámbito panelero nacional.</p> <p>Sus procesos de manufactura están estandarizados.</p> <p>El recurso humano en el proceso de transformación está capacitado adecuadamente.</p> <p>Ecodula es referente como empresa comunitaria en el gremio panelero a nivel nacional.</p> <p>El gerente es un gran gestor, reconocido y respetado por los socios de la empresa.</p>	<p>La empresa no sigue un plan estratégico definido</p> <p>El paquete técnico agrícola no está estandarizado.</p> <p>Falta sentido de pertenencia y compromiso de algunos de los asociados con el que hacer de la empresa.</p> <p>Depende de una sola persona para la gestión gremial y de recursos.</p> <p>La empresa no cuenta con los recursos propios suficientes para realizar mejoras de su paquete tecnológico.</p>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	
	<p>En Colombia existen pocas empresas productoras de panela que hacen exportaciones directas.</p> <p>La economía colombiana está siendo vista como atractiva para inversionistas internacionales</p> <p>La asociatividad del sector panelero brinda posibilidades para que el Estado piense invertir en él.</p> <p>El mercado panelero colombiano cada vez está más formalizado.</p>	<p>Desarrollar campañas de publicidad que aprovechen las fortalezas que tiene Ecodula, con el objetivo de crear alianzas de exportación con empresas comercializadoras a partir de una imagen ya constituida.</p> <p>Planificar la participación en ferias y eventos en busca de inversionistas extranjeros que quieran apostar en el sector panelero a través de Ecodula.</p> <p>Aprovechar las oportunidades de inversión que tiene hoy el país a partir de las fortalezas con las que cuenta Ecodula.</p> <p>Desarrollar un plan de comunicación y publicidad que muestre a Ecodula como un referente de la formalización en el sector. Aprovechando la inversión que pueda entregar el Gobierno o empresas extranjeras.</p>	<p>Estructurar plan estratégico de Ecodula que responda a sus propias necesidades de internacionalización.</p> <p>Crear el cargo de Comercio Exterior para que exista internamente quien pueda explorar las oportunidades internacionales y revisar que se requiere para llegar a su materialización</p> <p>Contratar un equipo humano que apoye en las gestiones ante los gremios y el gobierno con el objetivo de generar mayor aprovechamiento.</p> <p>Realizar un cronograma de control a las acciones de formalización realizadas para que el sector este más formalizado y aplicarlas al Plan Estratégico de la empresa.</p>

<p>Las compras en Colombia cada vez se desplazan más a sitios de venta de mediano y gran formato.</p> <p>La panela es un producto natural y saludable, pero que el consumidor no conoce sus características.</p> <p>Hay muchos acuerdos comerciales en los cuales la panela tiene posibilidades.</p>	<p>Estructurar estrategias de venta para ese formato en donde se identifique a Ecodula como una compañía socialmente responsable y aprovechar este concepto para tener un factor diferenciador.</p> <p>Crear de la mano con los estamentos gubernamentales campañas que estimulen el consumo de la panela a través de la promoción de los beneficios del producto</p> <p>Estructurar cronograma de capacitación que responda a las necesidades de internacionalización de Ecodula a través del conocimiento de los diferentes acuerdos comerciales</p>	
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS</b></p>	
<p>Existen agremiaciones en los productos sustitutos con grandes músculos financieros para publicidad y desarrollo de nuevos productos.</p> <p>No hay claridad sobre los requerimientos de otros países para aceptar un producto como la panela.</p> <p>Existen altos niveles de transgresión de la normatividad.</p> <p>En Colombia es fácil dedicarse a la fabricación de la panela.</p>	<p>Aprovechar la buena imagen que se tiene de Ecodula para conseguir inversión que le permita montar estrategias de publicidad y venta.</p> <p>Crear un sello o un distintivo que destaque a Ecodula como una empresa que cumple con la ley y los estándares establecidos, que permitan a los clientes identificar este factor diferenciador frente a las empresas que no cumplen con esto.</p> <p>Estructurar plan de implementación de Buenas prácticas agrícolas para la totalidad de cultivos que pertenecen a los asociados de Ecodula y realizar nuevas alianzas que permitan integrarse adecuadamente hacia atrás y aumentar de forma eficiente su capacidad instalada.</p>	<p>Capacitar al personal en la forma en que deben atenderse estos mercados y generar estrategias al interior que permita cumplir requerimientos de forma general para diversos países</p> <p>Capacitar el personal en los requerimientos para el cumplimiento de la norma.</p>

Falta conocimiento de acuerdos y tratados internacionales.	Estructurar plan de capacitación al nuevo departamento de comercio exterior en temas de acuerdos para revisar cómo pueden beneficiarse.
--	---

Elaboración propia

### 7.3. Direccionamiento del plan estratégico exportador

Acorde a los análisis realizados, la empresa Ecodula requiere reestructurar asuntos estratégicos que permitan potenciar las oportunidades que le ofrecen los mercados nacionales y a su vez dar los primeros pasos para explorar las posibilidades de mercados internacionales. Es así como, el equipo consultor propone un plan de intervención en diferentes áreas de la compañía (ver tabla 24), que el equipo entiende como primordial tomar las acciones propuestas con el objetivo de apuntalar el campo de acción hacia la internacionalización.

Antes es importante redefinir la Visión y Misión que tiene Ecodula actualmente incluyéndole temporalidad y el componente internacional, para lo cual el equipo consultor propone cambiarlas de acuerdo a las siguientes:

**Misión:** Ecodula es una organización comunitaria privada, que tiene como que hacer permanente mantener la asociatividad del grupo beneficiario bajo un enfoque empresarial de explotación conjunta del predio de propiedad común, destinado al cultivo de caña y producción de panela como actividades principales, llevando a cabo procesos productivos y de mercado eficientes, con alta calidad, dentro parámetros de sostenibilidad técnica, ambiental y social.

**Visión:** Ecodula en el 2020 será una empresa con alto grado de organización y eficiencia, rentable económica y socialmente, con elevado nivel de compromiso de todos sus socios, destacada por la calidad de sus productos, en cuya elaboración y comercialización habrá alcanzado liderazgo local y regional, con presencia internacional.

**Tabla 24 Propuesta de direccionamiento**

<b>PROBLEMA</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>
Falta estructuración de la asociación en términos de responsabilidades	Estructurar de forma clara la administración de la asociación de forma que permita el crecimiento de la misma y el compromiso de sus socios.	Crear manual del socio donde se establezcan las responsabilidades y derechos de cada uno con la asociación. Éstos deben ser de obligatorio cumplimiento.
	Estructurar el pago de la caña con el objetivo de generar mayores rendimientos en el proceso de transformación y no solo pagar por kilo.	Se recomienda realizar el pago acorde a la calidad de la caña, en donde la “Cenicaña” tenga mayor valor por kilo, dado que esta tiene mayores rendimientos.
Capacidad instalada sub-utilizada a falta de materia prima	Estructurar los lineamientos de la Asociación.  Generar alianzas con otros proveedores de caña para continuar con abastecimiento en caso de no tener suficiente materia prima con el suministro de los socios de Ecodula.	Crear como política de cultivo la participación de cada predio con una cantidad mínima de caña por mes.  Crear una política de compra en segundo lugar, a diferentes proveedores de caña.

PROBLEMA	PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTA
Falta de estandarización del proceso productivo	Se debe estandarizar el proceso productivo de forma tal que permita mantener la calidad en los lotes de producción y garantizar que sea el mismo producto que es ofrecido.	<p>Realizar un estudio de mercados para estructurar una marca que responda a las necesidades de los consumidores del producto</p> <p>Crear un procedimiento documentado de todo el proceso productivo de forma detallada. Éste debe estar al alcance de todos los operarios y colaboradores de la asociación.</p> <p>Realizar divulgación del procedimiento para que sea entendible por todos, realizarle mejoras en caso de que se requiera.</p> <p>Crear un manual de cargos donde se indique los niveles y jerarquías, el alcance en la toma de decisiones de cada uno y como debe ser su relacionamiento con los demás colaboradores internos y externos de Ecodula.</p> <p>Asistir a capacitaciones en temas de comercio exterior.</p> <p>Participar del acompañamiento que pueda ofrecer entidades como Proexport en lo relacionado a procesos de exportación (Programa de Formación Exportadora, Servicio de Asesores en Línea).</p> <p>Determinar el personal y los cargos determinantes para cada parte del proceso operativo, administrativo y comercial de la asociación.</p> <p>Capacitar al personal de acuerdo a los cargos y sus funciones. Utilizar instituciones como el Sena que capacita de manera gratuita y virtual.</p>

Elaboración personal

### ***7.3.1. Identificación de mercados***

Soportados en los requerimientos de la gerencia de Ecodula, y orientaciones por parte del experto y de acuerdo al anterior análisis realizado, se encontró que Estados Unidos es el país idóneo para comenzar con los primeros acercamientos internacionales o ejercicios de exportación, esto debido a que es el principal país destino de las exportaciones colombianas y hace que se mucho más sencilla la incursión a este mercado pues el producto no es totalmente desconocido, la gerencia manifestó que ha tenido contacto con importadores en Los Ángeles, pero no ha podido presentar cotizaciones por falta de información y esto ha llevado a que Ecodula no haya avanzado en esta posibilidad comercial.

Sin embargo, el equipo consultor encuentra grandes perspectivas en el mercado Canadiense, el cual puede ser atractivo ya que aún no hay saturación del mercado (Santander, 2015), por tal motivo se toma la decisión de hacer un análisis táctico del mercado de Estados Unidos, ampliar información general de Canadá y descartar el mercado español como alternativa para Ecodula en el corto y mediano plazo.

#### ***7.3.1.1. Información general de Canadá***

A continuación se presentan las cifras del comercio bilateral del Azúcar de caña con Colombia (ver tabla 25)

**Tabla 25 Comercio bilateral entre Colombia y Canadá**

Código del producto	Descripción del producto	Colombia exporta hacia Canadá		Colombia exporta hacia el mundo			
		Valor en 2012*	Valor en 2013*	Valor en 2014*	Valor en 2012*	Valor en 2013*	Valor en 2014*
1701130000	Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido. Azúcar en bruto sin adición de aromatizante ni colorante: Azúcar de caña mencionado en la Nota 2 de subpartida de este Capítulo	34	172	311	1.235	3.953	5.108

Producto: Azúcar de caña mencionado en la Nota 2 de subpartida de este Capítulo

\* Datos en miles de dólares

Elaboración propia tomado de por Trade Map

Los datos anteriores se comparan con los datos obtenidos en la base de datos Syscomer (ver tabla 26), y el resultado es muy aproximado entre ambas fuentes:

**Tabla 26 Exportaciones a Canadá**

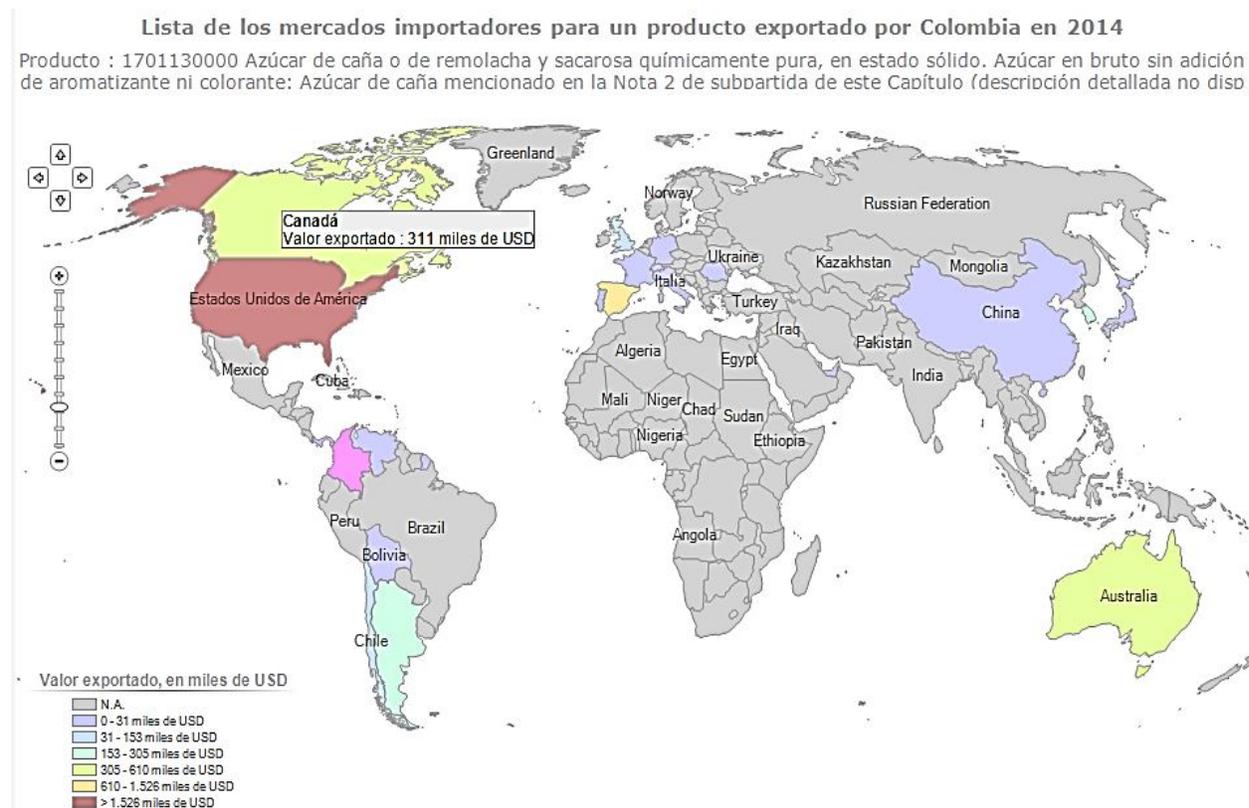
Código del producto	Colombia exporta hacia Canadá		
	Valor en 2012	Valor en 2013	Valor en 2014
1701130000	USD 34.248,59	USD 165.341,36	USD 302.547,00

Elaboración propia tomado de Syscomer

Con respecto a las cifras exportadas por Colombia hacia Canadá, el valor en 2013 presenta un incremento del 80 % frente al año anterior, mientras que en el 2014 el valor exportado aumenta en un 45%. En la ilustración 17 se observa de manera más ilustrativa el

valor exportado por Colombia en 2014, ya que presenta a los países importadores de panela según su valor en miles de dólares.

### Ilustración 17 Valor exportado de Colombia a Canadá del producto 1700113 en 2014



**Fuente:** Generado por Trade Map

De acuerdo los datos arrojados por Trade Map<sup>5</sup>, el principal destino de las exportaciones de panela en 2014 es Estados Unidos con 3.051 mil USD, seguido de España con 708 mil USD; luego aparece Australia con 464 mil USD; en cuarto lugar está Canadá con 311 mil USD, después se ubica Argentina con 161 mil USD y en sexto lugar Chile con 61 mil USD.

<sup>5</sup> Trade Map proporciona - en forma de tablas, gráficos y mapas - indicadores de desempeño exportador, de demanda internacional, de mercados alternativos y de mercados competitivos, así como un directorio de empresas importadoras y exportadoras. Trade Map cubre 220 países y territorios y 5300 productos del Sistema Armonizado.

Una vez identificados los principales importadores de panela colombiana, es preciso conocer los departamentos y empresas que se encargan de producir y realizar la exportación a los destinos mencionados, para ello se realiza el análisis de bases de datos consultadas en Syscomer. La tabla 27 se presenta la lista de empresas exportadoras de panela a Canadá y el departamento de procedencia, aunque Bogotá no es un departamento, aparece en la lista porque muchas de las empresas están ubicadas allí. Las que aparecen resaltadas en azul, son aquellas que exportan a Canadá, cuyas cifras en kilos netos y en FOB dólares se presentan en la tabla 6.

**Tabla 27 Empresas exportadoras a Canadá de la posición 1701130000 por departamento**

Empresas exportadoras	Departamento
ARENAS SILVA MARTIN JOSE	Santander
C. I. FRUTOS DE LOS ANDES FRUANDES S.A.S.	Bogotá
C.I. SOEXCOL S.A.S.	Valle Del Cauca
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL LAYMAR LIMITADA	Bogotá
CORREAL SCHLIPF SAS	Bogotá
EPA BALVARA S.A.S.	Risaralda
GRUPO BIZ COLOMBIA S A S	Valle Del Cauca
THIS FRUTA S.A.S	Bolívar

Elaboración propia tomado de Syscomer

En la tabla 28 se muestran las empresas importadoras de panela en Canadá, las cuales son indispensables identificar con el propósito de buscar contactos más efectivos.

**Tabla 28 Empresas importadoras de la posición 1701130000 en Canadá**

<b>Nombre del importador</b>	<b>Ciudad de destino</b>
ALIMENTS CANDESA FOODS	Montreal
CALDERA DISTILLING INC.	Halifax
	Vancouver
HUGO CIRO LEVEL GROUND TRADING LTD	Victoria BC
LA MOLIENDA FOODS INC	Calgary
LEGACY DISTRIBUTORS	Woodbridge (Toronto)
LES ALIMENTS CANDENSA FOODS	Montreal
LES ALIMENTS CANDESA FOODS	Montreal
MANOTAS LTD	Toronto
SINGLE ORIGIN COFFE INC	Calgary
TIFCO FOODSINC	Brampton
TIFCO-LATINAMERICAN FOODS	Toronto

Elaboración propia tomado de Syscomer

Realizado el filtro de las empresas que exportan a Canadá entre 2012 y julio del 2015, se obtienen las cifras en kilos netos y en valor FOB dólares de la posición 1701130000 (ver tabla 29).

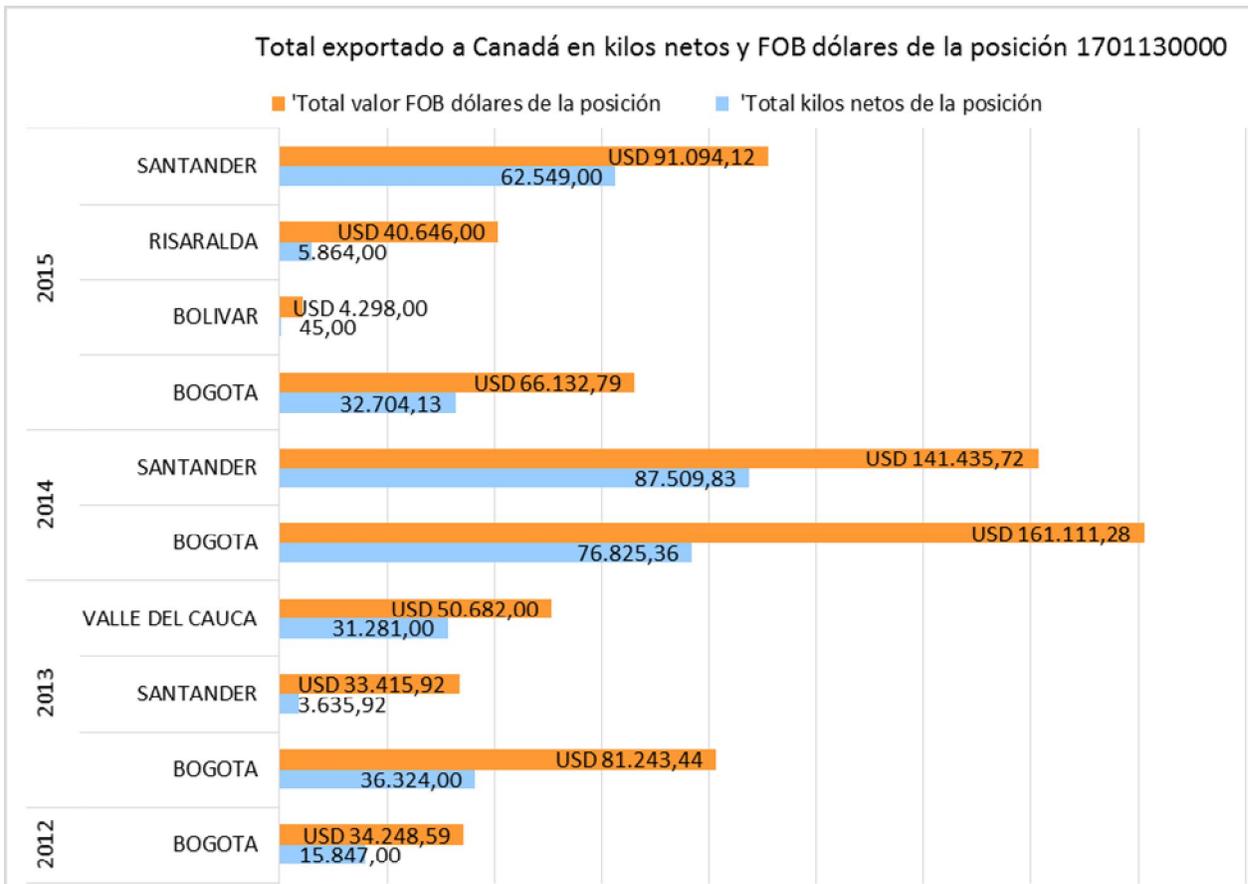
**Tabla 29 Total comercializado en kilos netos y valor FOB dólares entre 2012 y julio 2015**

<b>EXPORTADORES</b>	<b>Kilos netos</b>	<b>Valor FOB USD</b>	<b>IMPORTADORES</b>	<b>Kilos netos</b>	<b>Valor FOB USD</b>
Arenas Silva Martin Jose	153.694,75	265.945,76	Les Aliments Candensa Foods	153.694,75	265.945,76
C.I. Frutos de los Andes Fruandes	137.658,00	304.716,01	Hugo Ciro Level Ground Trading	137.658,00	304.716,01
C.I. Soexcol S.A.S.	30.781,00	49.120,00	La Molienda Food INC.	23.592,49	38.002,09
C.I. Laymar LTDA.	23.593,49	38.002,09	Tifco Foodsinc Tifco-Latinamerican Foods	19.666,00	31.384,00
EPA Balvara S.A.S.	5.864,00	40.646,00	Single Origin Coffe INC	11.115,00	17.736,00
Grupo Biz Colombia S.A.S.	500,00	1.562,00		5.864,00	40.646,00
Correal Schilpf S.A.S.	450,00	18,00	Manotas LTD Caldera Distilling INC.	500,00	1.562,00
This Fruta S.A.S.	45,00	4.298,00		450,00	18,00
			Legacy Distributors	45,00	4.298,00
<b>Total</b>	<b>352.586,24</b>	<b>704.307,86</b>	<b>Total</b>	<b>352.585,24</b>	<b>704.307,86</b>

Elaboración propia tomado de Syscomer

La ilustración 18 muestra los departamentos que han exportado panela a Canadá en los últimos tres años y el primer semestre del 2015, arrojando el total de kilos netos de este producto y su valor FOB en dólares por cada departamento.

### Ilustración 18 Total kilos netos de la posición 1701130000



Elaboración propia tomado de Syscomer

En la gráfica 18, la capital del país ocupa el primer puesto con una participación del 49% sobre el valor exportado en USD y del 46% sobre el total de kilos netos exportados de panela, el porcentaje restante se distribuye entre Bolívar, Santander y Risaralda.

### *Perfil del consumidor Canadiense*

El perfil del consumidor canadiense es informado, exigente, consciente de los precios, sensible a los asuntos sociales; las tendencias de consumo van orientadas a productos étnicos, naturales, de hogar, frutas y vegetales, materiales decorativos y alimentos orgánicos; entre ellos está la panela con sus múltiples propiedades tales como: vitamina A, C ,D, E, minerales como el calcio, magnesio, fósforo, hierro, potasio; endulzante natural, libre de conservantes y colorantes artificiales, que lo convierten en un producto 100% natural sin contraindicaciones para personas diabéticas. (PROCOLOMBIA, 2015)

Dada la variedad de oportunidades que tiene el sector panelero en Canadá y las cualidades propias del producto como su origen natural y alto valor nutritivo, los canadienses han demostrado interés y aprecio por los productos orgánicos, naturales y bajos en calorías.

El consumidor canadiense es una persona que se preocupa por su salud y el cuidado del medio ambiente (ver ilustración 19), generando así un aspecto positivo para la aceptación y consumo de la panela en su mesa. Cabe recordar que la panela es de origen natural y aporta vitaminas y nutrientes esenciales para el buen funcionamiento del organismo además su empaque cumple con la normatividad canadiense que contribuyen a la conservación del medio ambiente.

Hoy en día, el consumidor canadiense está cada vez más sensibilizado respecto a los problemas ambientales y derivados del excesivo consumismo. Se fija más en la calidad de un producto, su origen, composición y precio, especialmente en el contexto de la crisis financiera mundial de 2009. De todas maneras, se mantiene excesivamente exigente y tiende a comprar productos de moda. Los consumidores canadienses solicitan un servicio de venta y posventa de alta calidad. Es sumamente útil proponer una atención telefónica gratuita, para mantener el contacto con los consumidores. (EXPORT ENTERPRISES SA, 2015)

### Ilustración 19 Perfil general del consumidor canadiense



*Fuente: elaboración propia*

Datos consultados en Export Enterprises S.A. señalan las principales cualidades, exigencias, estilo de vida y preferencias de consumo de los canadienses.

El nivel de vida de los canadienses es uno de los más altos del mundo. Se observa un cambio de las tendencias de compra sobre todo entre los jóvenes canadienses. El objetivo para la mayoría es terminar sus estudios, comprar una vivienda y tener hijos. Los adultos de edad media y los de la generación del baby-boom (generación 1946-1966) dedican mucho tiempo al ocio. Los canadienses se preocupan por su alimentación y no dudan en comprar productos saludables, naturales y biológicos. Todo lo relacionado con el confort y el bienestar tiene mucha importancia. (EXPORT ENTERPRISES SA, 2015)

A continuación, de manera ilustrativa se presentan los diferentes perfiles de consumidores que existen en Canadá de acuerdo con la edad de la población y sus respectivas características, lo que permitirá conocer la mejor manera en que se puede impactar a cada tipo de población (ver ilustraciones 20, 21, 22 y 23).

### **Ilustración 20 Consumidores adolescentes**



#### **1- CONSUMIDORES ADOLESCENTES**

- Población entre los 15 y los 19 años.
- Comprenden el 14% de la población total.
- Vulnerables al mercado.
- Son fácilmente influenciados por la publicidad.



**Recomendaciones:** Dulces, ropa, accesorios, zapatos.

Elaboración propia obtenida de (Procolombia, 2011)

## Ilustración 21 Baby Busters



### **2-BABY BUSTERS** (Población entre los 20 y 30 años de edad)

- Comprenden el 19% de la población total.
- Se mantienen al margen del mercado enfocándose en satisfacer las necesidades básicas.



**Recomendaciones:** Té, semillas, jaleas, cuero, servicios turísticos de surf y otros deportes, bisutería, carteras o maletines.



### **BABY BUSTERS** (Población entre los 30 y 50 años de edad)

- Comprenden un tercio de la población total y controlan el 40% del poder adquisitivo de Canadá.
- Se empiezan a preocupar sobre su jubilación y retiro y se centran mucho en su salud física y mental.
- No ahorran ya que tienen que hacer muchos pagos.



**Recomendaciones:** suplementos vitamínicos, alimentos orgánicos, cueros (pieles), muebles, carteras (bolsos), textiles, café.

Elaboración propia obtenida de (Procolombia, 2011)

## Ilustración 22 Baby Boomers



### 3- BABY BOOMERS (generación nacida entre años 1946 y 1965)

- Son aproximadamente 6 millones de Canadienses los que se encuentran sobre los 55 años de edad.
- 55-65 años
- Es el 10% de la población
- Trabajando, mejor posición financiera.
- Desarrollando su educación y la de sus hijos.
- Les gusta viajar, comer afuera, actividades recreacionales y lo más importante es que requieren servicios financieros ya que también empiezan a planear su retiro.



**Recomendaciones:** Turismo, comidas exóticas, ropa de invierno, calzado, joyería fantasía y preciosa, cueros (pieles), muebles de buena calidad.

Elaboración propia obtenida de (Arbelaez & Franco, 2013)

## Ilustración 23 Baby Boomers



### BABY BOOMERS (generación nacida entre años 1946 y 1965)

- 66-80 años:
- El 85% de este grupo de consumidores ya no trabaja.
- Su dinero de retiro lo utilizan en su salud, nutrición y cuidados apropiados que necesitan.
- Se caracterizan por sus actividades altruistas y decisiones de consumo.
- Tienen gran interés por los productos que se ofrecen por TV.



**Recomendaciones:** ayuda médica, productos médicos, alimentos orgánicos, suplementos nutricionales y vitamínicos, ropa de invierno.

Elaboración propia obtenida de (Procolombia, 2011)

De acuerdo a los perfiles de consumidores observados se puede decir que un grupo representativo de personas que podría mostrarse interesado en el consumo de panela serían los Baby Busters (entre los 30 y los 50 años) y los Baby Boomers (entre los 55 y 80 años de edad) porque son personas de mayor edad con alto poder adquisitivo, que se inclinan más hacia el consumo de productos naturales que no generen alteraciones en su salud y/o les ayude a conservarla. Estas preferencias coinciden con una investigación realizada por Agriculture and Agri-Food Canadá<sup>6</sup>.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es el multiculturalismo que genera la inmigración presentada en Canadá durante los últimos años. Entre ellos las colonias latinas conformadas por personas que a raíz de su cultura ya conocen el producto y pueden sentir gratificación por tener al alcance la panela, producto tradicional en sus países de origen.

Finalmente, estos tips de negociación con Canadá seguramente servirán al momento de entablar una relación comercial.

- ✓ A los canadienses les gusta negociar concesiones, la posición de partidas específicas da un cierto grado de maniobra. (PROEXPORT COLOMBIA, 2013)

---

<sup>6</sup> Es el departamento del gobierno de Canadá con la responsabilidad de las políticas que rigen la agricultura de producción, el cultivo de ingresos, la investigación y el desarrollo, la inspección, y la regulación de los animales y las plantas.

- ✓ El entorno de la negociación es formal en las grandes ciudades (Toronto, Montreal) y más flexible en la zona oeste de París: Edmonton, Calgary, Vancouver). (PROEXPORT COLOMBIA, 2013)
- ✓ Es bastante usual la técnica de *Spilt the difference* (partir de la diferencia), cuando se está en la negociación final del precio. (PROEXPORT COLOMBIA, 2013)
- ✓ El sentido del humor en este país es una cualidad muy apreciada, sobre todo en situaciones de cierta tensión o incertidumbre. (PROEXPORT COLOMBIA, 2013)
- ✓ La distribución de productos está dominada por un número muy reducido de empresas concentradas geográficamente. Es importante contactarse con el importador – distribuidor que trabaja y conoce la región. (PROEXPORT COLOMBIA, 2013)

Partiendo de esta descripción del consumidor, es preciso conocer de cerca el país para lo cual se realiza una revisión de algunos aspectos políticos y económicos.

### *Política en Canadá*

Para dar inicio, se hace una recopilación de los componentes políticos de Canadá (ver ilustración 24), este factor es importante porque el exportador colombiano debe conocer la estructura política de este país ya que las decisiones tomadas por el Estado influyen en todos los aspectos.

### Ilustración 24 Marco Político de Canadá

 <p><b>EL MARCO POLÍTICO</b></p> <p><b>El gobierno federal</b></p> <p>(El gobierno de Canadá) atiende los asuntos que afectan a todo el país, como cuestiones relacionadas con ciudadanía e inmigración, defensa nacional y el comercio con otros países.</p>	 <p><b>FORMA DE GOBIERNO:</b></p> <p>Monarquía constitucional, democracia parlamentaria y federación.</p>	 <p><b>EL PODER EJECUTIVO:</b></p> <p>La reina Isabel II es la jefe de Estado. Ella nombra al Gobernador general del país por 5 años. Este nombra al Primer Ministro y al Consejo de Ministros (éste es escogido por el Primer Ministro).</p> <p>El Primer Ministro es el jefe de gobierno. El líder del partido o de la coalición mayoritaria en la Cámara de los Comunes es designado para ser Primer Ministro.</p> <p>El Primer Ministro y su Consejo de Ministros se mantienen en el poder mientras tengan el apoyo de la mayoría en la Cámara de los Comunes.</p>	 <p><b>EL PODER LEGISLATIVO:</b> Es de carácter bicameral.</p> <p>El parlamento federal está constituido por: el Senado (cámara alta) cuyos miembros son nombrados por el Gobernador general siguiendo los consejos del Primer Ministro.</p> <p>La cámara de los Comunes (cámara baja), cuyos miembros son elegidos por sufragio universal.</p> <p>El Gobernador general convoca elecciones generales cuando el Primer Ministro le aconseja hacerlo.</p> <p>La mayoría de las prácticas legislativas derivan del Parlamento británico.</p>
			
 <p><b>Principales partidos políticos:</b></p> <p>*Partido Conservador (CPC): derecha.          Partido Liberal (LPC): centrista.          *Nuevo Partido Democrático (NDP): socialista.          *Bloque Quebequés: centro izquierda socialdemócrata.          *Verdes canadienses (GPC): partido ecologista de centro izquierda.</p>	 <p><b>Líderes políticos en el poder:</b></p> <p>*Gobernador general: David Johnston (desde octubre de 2010).</p> <p>*Primer Ministro: Stephen Harper (desde febrero de 2006) - Partido Conservador.</p>	 <p><b>Próximas fechas electorales:</b></p> <p>Cámara de los Comunes: octubre de 2015</p>	
			

Elaboración propia obtenida de Scribd

Se inicia mencionando que en la clasificación de riesgo país según COFACE<sup>7</sup> con corte a junio de 2015, Canadá se encontraba en el nivel A1, lo que significa que es un país con muy bajo riesgo a la hora de invertir y realizar negocios allí (ver ilustración 25).

### Ilustración 25 Evaluación Riesgo País

#### COFACE ASSESSMENTS



*Fuente: COFACE Group Economists e Instituto de Fomento Murcia*

Teniendo conocimiento sobre el grado de inversión que tiene Canadá, lo siguiente es un análisis sobre los indicadores de comercio exterior de los últimos cinco años. De acuerdo a las cifras de comercio exterior en Canadá,

<sup>7</sup> La Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur se creó en Francia en 1946 como agencia de crédito a la exportación.

Estados Unidos absorbe cerca de 80% de las exportaciones canadienses. Canadá es el mayor proveedor extranjero de energía de Estados Unidos, incluyendo petróleo, gas, uranio y energía eléctrica. Otros socios comerciales importantes son la Unión Europea, Japón, China y México. En 2014, Canadá firmó un acuerdo de libre comercio con la UE. (EXPORT ENTERPRISES SA, 2015)

Es así que, las exportaciones de bienes y servicios presentan un decrecimiento en el año 2011 de 2,3% respecto al año anterior, en el 2012 y 2013 fue del 2,0% y 0,6% respectivamente. El año 2014 muestra un aumento del 3,4% esto debido a la firma del TLC con la Unión Europea (Santander, 2015).

Con respecto a la balanza comercial se observa una cifra negativa en el año 2010 debido a la crisis económica mundial originada en 2008; en el año 2011 muestra una leve recuperación a pesar de que la importaciones superaron a las exportaciones, en los años 2012 y 2013 nuevamente las cifras fueron negativas teniendo en cuenta que “las exportaciones cayeron con más rapidez que las importaciones. El déficit comercial se prolongó en 2013 debido a la dubitativa recuperación americana y las dificultades de la zona euro. (EXPORT ENTERPRISES SA, 2015)

En el 2014 las exportaciones aumentaron considerablemente y la balanza comercial arroja un saldo de USD 4.466 millones. (Santander, 2015)

### *7.3.1.2 Análisis táctico para Ecodula de la Panela para exportar a Estados Unidos*

#### *Selección preliminar del producto*

Debido a la marcada tendencia mundial hacia consumir productos que permitan practicidad y facilidad en la preparación de alimentos y que no demanden mucho tiempo se hace indispensable elegir como presentación inicial la panela pulverizada, adicionalmente, la asociación ya se cuenta con un alta experiencia en su fabricación. Este producto responde a la partida arancelaria 17.01.13.00.00 de acuerdo al arancel de aduanas de Colombia y para su exportación requiere certificación de inspección sanitaria para la exportación de alimentos y materias primas, Certificado fitosanitario y cumplimiento de la cuota de panela (DIAN, 2005).

Sin embargo, la presentación debe ser variada para poder llegar a varios segmentos de consumo: en bultos de grandes cantidades para el mercado industrial y presentación en sachet para el consumo final individual.

En cuanto a la marca se debe identificar un nombre sonoro y fácil de recordar por la población de forma que pueda posicionarse en el mercado. Es indispensable revisar la marca propia “Cañamadura” que en el momento no se ha utilizado o potencializado, con el objetivo de determinar si es adecuada para el mercado internacional o es más apropiado cambiarla, teniendo en cuenta que la cultura estadounidense es más práctica por lo que regularmente los nombres de marcas son cortos y sencillos, brindándole importancia a mantener el idioma español que permita inicialmente a la comunidad latina sentirse identificada.

En lo referente a la calidad del producto, el mercado mundial es cada vez más exigente, exigiendo procesos limpios, estandarizados y confiables, razón por la cual Ecodula debe trabajar pues a pesar de que cuenta con un proceso tecnificado; aún no está estandarizado ni con procedimientos estructurados; sin embargo, el nivel de tecnificación les ha permitido el

cumplimiento de las normas nacionales ante el INVIMA e ICA y contar con dichas certificaciones.

Ahora bien, a pesar de no estar estandarizada, la producción cumplen con altos niveles de calidad que le han permitido ser el proveedor de la panela utilizada por empresas como NOEL para la fabricación de sus productos, quienes tienen estrictas exigencias de calidad y procesos limpios en toda la cadena productiva, cumplimiento de normas higiénico- sanitarias nacionales y cumplimiento de unos requisitos de indicadores de calidad para la panela establecidos, los cuales son verificados por NOEL a través de la realización de auditorías trimestrales donde se verifica que cumplan con los requerimientos mínimos solicitados.

En lo referente al ingreso del producto a Estados Unidos, la Panela por ser un alimento debe cumplir con las normas dadas por la *Food and Drug Administration*<sup>8</sup> (FDA por sus siglas en inglés). Dentro de sus principales requisitos están:

- ✓ Garantizar que es un producto seguro.
- ✓ Libre contaminación (suciedad, química, microbiana).
- ✓ Cumplir con las normas del CFR- Code of Federal Regulations como por ejemplo la 21 CFR 110, Good Manufacturing Practice (Buenas Prácticas de Manufactura, empaquetar y almacenar alimentos).
- ✓ Etiquetar de acuerdo a las normas norteamericanas.
- ✓ Cumplir con reglas y procedimientos administrativos, como es el registro ante la entidad por ser el fabricante del producto. Este registro es gratuito y se realiza una sola vez a través de la página web destinada (<http://www.access.fda.gov>). (FDA, 2015)

---

<sup>8</sup> Responsable de proteger la salud pública mediante la regulación de los medicamentos de uso humano y veterinario, vacunas y otros productos biológicos, dispositivos médicos, el abastecimiento de alimentos en Estados Unidos, los cosméticos, los suplementos dietéticos y los productos que emiten radiaciones. (FDA, 2015)

Hay que decir que, estos requisitos están al alcance de Ecodula dado el grado de desarrollo que tiene actualmente la empresa para el mercado nacional.

Ahora bien, otro factor fundamental a tener en cuenta es el empaque, embalaje y etiquetado del producto, que aunque Ecodula ya cuenta con la experiencia de la fabricación de panela pulverizada, es importante dejar claro como establecer la presentación para la exportación.

Hay que aclarar que, el empaque debe ser inicialmente de bolsas 1.000 gramos, abre fácil de polipropileno con un calibre que sea resistente para evitar derrames, la cuales irán empacadas a su vez en cajas y posteriormente embaladas en pallets para el envío final.

Es importante saber que para el embalaje en pallets de madera para exportación, debe cumplirse con la reglamentación fitosanitaria NIMF-15 (Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias), la cual garantiza el origen de la madera del pallet y que se haya tratado para evitar la propagación de plagas. Esta norma internacional es acogida por Estados Unidos también y se conoce con el nombre de US APHIS Regulation 7 CFR 319.40. (CPB, 2015)

Respecto a las etiquetas, para la FDA (2015) deben cumplir con todos los requisitos obligatorios solicitados por el gobierno de Estados Unidos, en el cual se pide:

- ✓ Etiqueta en inglés.
- ✓ Recuadro con la guía nutricional o “Nutrition Facts”
- ✓ Deben especificarse los ingredientes utilizados, los cuales ya debieron ser aprobados.
- ✓ El listado de los ingredientes deben estar en orden descendente y con el nombre común utilizado en Estados Unidos.

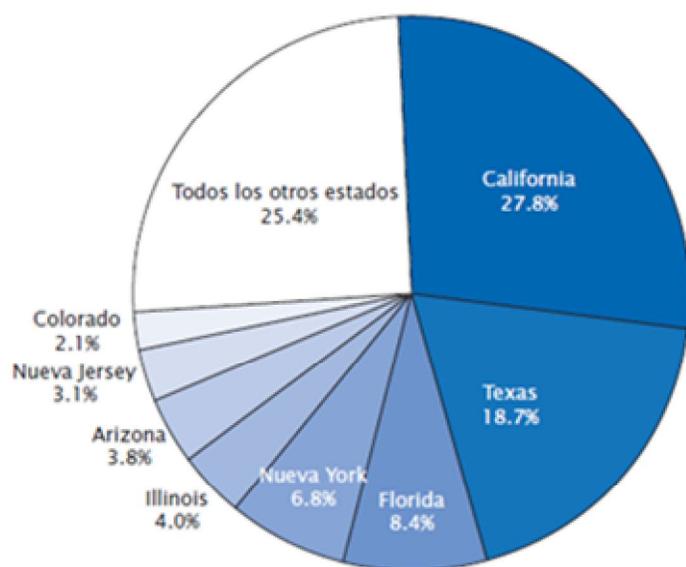
- ✓ Debe tener el peso neto en la medidas utilizadas en Colombia (unidades, kilos, métricas...) y en las utilizadas en Estados Unidos (onzas, libras,...)
- ✓ Datos completos del distribuidor y/o fabricante.
- ✓ Adicionalmente debe especificarse en la etiqueta que es un producto 100% natural y orgánico, pues son atributos del producto que marcan un diferenciador.

Para finalizar, es importante que el precio responda de manera clara a todos los costos desde el comienzo de la cadena hasta la entrega del producto al cliente final. Para esto es indispensable realizar un pre-costeo inicial teniendo en cuenta el costo del producto unitario y a partir de ese momento dependiendo del término de negociación se le agregarían los costos logísticos hasta el punto de entrega acordado. Adicionalmente presupuestar cual es la cantidad mínima del producto que permita un punto de equilibrio y no recargue el precio del producto dejándolos por fuera del mercado.

### *Información de Estados Unidos*

En Estados Unidos, la población hispana casi se ha duplicado al pasar a 15.2 millones en 2010, esto constituye más de la mitad del aumento de 27.3 millones en la población total. Como lo muestra la ilustración 26, el 41 por ciento de los hispanos vivía en el Oeste y el 36 por ciento vivía en el Sur (Ennis, Ríos Vargas, & Albert, 2012).

### Ilustración 26 Distribución porcentual de la población hispana por estado: 2010



**Fuente:** Niner, D. & Rios, M. (2009). *Hispanics in the United States, Puerto Rico, and the U.S. Virgin Islands*

Tomando en cuenta los acercamientos que ha tenido Ecodula con clientes en los Estados Unidos se ha buscado reducir el foco hacia la ciudad de Los Ángeles (California), basados en el análisis demográfico, el cual va directamente ligado a las estrategias de penetración y búsqueda de mercados para los productos y servicios, especialmente en un mercado tan amplio, en donde se hace muy fácil distraerse y dispersarse, por lo que debe segmentarse y concretar al máximo el destino final del producto a ofrecer.

Por estados, la población de Estados Unidos está bastante concentrada en 7 estados que superan los 10 millones de habitantes, especialmente en California, Texas, Nueva York y Florida, como lo indica la Tabla 30. Como se puede observar California es significativamente importante dentro de los Estados Unidos no solo por ser el Estado más poblado sino porque su economía viene reportando crecimientos muy por encima del crecimiento nacional, lo que significa que California jalona el crecimiento del país y a 2011 representaba más del 13% del

PIB de los Estados Unidos y por sus niveles de producción a esa fecha era la octava economía del mundo. (Haciendo negocios en California - Los Ángeles, s/f).

**Tabla 30 Ranking de los 20 estados más poblados de EE.UU.**

Veinte países más poblados de EEUU		
Ranking	Estado	Número de habitantes
1	California	36.691.912,00
2	Texas	25.674.681,00
3	New York	19.465.197,00
4	Florida	19.057.542,00
5	Illinois	12.869.257,00
6	Pennsylvania	12.702.379,00
7	Ohio	11.544.951,00
8	Michigan	9.876.187,00
9	Georgia	9.815.210,00
10	North Carolina	9.656.401,00
11	New Jersey	8.821.155,00
12	Virginia	8.096.604,00
13	Washington	6.830.038,00
14	Massachussets	6.587.536,00
15	Indiana	6.516.922,00
16	Arizona	6.482.505,00
17	Tennessee	6.403.353,00
18	Missouri	6.010.688,00
19	Maryland	5.828.289,00
20	Wisconsin	5.711.767,00

Elaboración propia tomado de Niner, D. & Rios, M. (2009).

Sin lugar a dudas, California es estratégico para el Comercio Exterior y por su nivel de población hispana se convierte en un lugar estratégico para un producto como el de Ecodula, no hay que dejar de lado que no solo por su nivel de poblacional, California también es un muy popular en los Estados Unidos y es por esta razón que tiene gran número de empresas internacionales por lo que es un lugar que atrae mucha inversión extranjera directa. (Ennis, Ríos Vargas, & Albert, 2012)

Por su parte de escoger una ciudad en California para comenzar el trabajo sin duda esta es Los Ángeles, la ciudad más grande después de Nueva York en cuanto a población tanto estadounidense como latina, esto hace que se tenga una excelente aceptación de productos de origen hispanos.

Es así que, Los Ángeles tiene gran variedad sociocultural, por su gran diversidad racial (46.53% de la población es hispana) lo que hace que se aumente el atractivo de su mercado, además cuenta con una zona económica clave (Ennis, Ríos Vargas, & Albert, 2012). Por tal motivo, se definió la ciudad de Los Ángeles como el destino a evaluar en el ejercicio de exportación para Ecodula.

### Segmentación del mercado.

Estados Unidos es una país con una diversidad étnica, social y religiosa tal que ha hecho que la segmentación del mercado y la adaptación de los distribuidores no se realice según las líneas clásicas de grupos de edad o género sino que se extienda a grupos étnicos, sociales y religiosos. Lo anterior, ha generado la creación de los conocidos “Almacenes Especializados”, como Home Depot, Best Buys, etc, representando el 11% de las ventas de los minoristas. (Santander, 2015) Los distribuidores tienen una gran capacidad de adaptación y encaminan sus esfuerzos a la búsqueda de la fidelidad del consumidor, en donde el estadounidense es conocido por su exigencia y verificación de precios y calidad de producto pero gran fidelidad cuando un producto logra llamar su atención y cubrir todas sus expectativas, lo que hace que tenga un grado de complejidad frente a la variedad de almacenes que se encuentran sin contar con las grandes cadenas de distribución como WalMart, The Kroger Co., Sears Roebuck & Co sean quienes realizan la mayoría de las ventas. (PROEXPORT COLOMBIA, 2013)

Para la segmentación del mercado se deben tener en cuenta los intereses de la administración de la empresa, las facilidades para el acceso y aceptación del producto por parte de los consumidores finales y bajo estos parámetros, la población latina se presenta como una

excelente opción dado que culturalmente ya pueden tener un conocimiento previo del producto desde los diferentes países de origen; adicionalmente, buscando resaltar la característica orgánica y natural también es importante contemplar tiendas especializadas en este tipo de productos que podrían llegar a una población con un mayor nivel adquisitivo, considerando que los productos naturales tienden a ser un poco más costosos por la moda y tendencia actual.

Como herramienta se propone la creación y/o consecución de base de datos de clientes con información obtenida de directorios industriales y empresariales, internet, referidos, contactos en ferias, etc para llegar a restaurantes, almacenes de cadena, tiendas especializadas en comida natural y orgánica, entre otros.

### Logística Internacional.

En la logística internacional se debe observar todo el trayecto que recorrerá el producto exportado para que llegue a su destino. Involucra agentes de carga, agentes de aduana, compañías de transporte, operadores portuarios, navieras, aerolíneas, y demás participantes de la cadena. Los anteriores agentes participarán en mayor o menor medida bajo el directo control del exportador dependiendo de las negociaciones que se realicen y del término de negociación pactado con el cliente.

Se parte entonces de conocer la zona de ubicación final del cliente y tener clara la siguiente información:

Precio de venta: Cual es el precio ofrecido al cliente, si es por kilo y si el precio tiene incluido los recargos logísticos; de no tenerlos deben ser especificados en un rubro aparte.

Producto que se enviará: Cual es la descripción del producto, sus características y calidad ofrecida, como está empacado y embalado para el despacho internacional.

Condiciones de pago: Como es la forma de pago por parte del cliente, si es anticipada, si se le otorga crédito y de cuantos días, si es contra documentos, es decir, una vez es pagada la factura se hace entrega de los documentos que soportan el embarque. Es recomendable que para los primeros acercamientos se tenga como condición de pago anticipado o con otros medios de pago como la carta de crédito, que son opciones que ofrecen los Bancos y se garantiza el pago del producto.

Termino de negociación: Hace referencia a los Incoterms, quienes son los que determinan mis obligaciones y responsabilidades hasta donde van en la cadena logística, y quien y hasta donde se cubren los costos logísticos. Esta negociación es pactada con el cliente revisando como es más viable para ambas partes el manejo, acorde a la Tabla 31. INCONTERMS<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Acrónimo del inglés International Commercial Terms, 'Términos Internacionales de Comercio' (CCI, 2010)

**Tabla 31 Descripción del tipo de negociación internacional**

<b>Termino</b>	<b>Texto inglés</b>	<b>Texto castellano</b>
EXW	EX Works...named place	Fábrica (en) lugar convenido
FCA	Free CArrier...named place	Franco transportista lugar convenido
FAS	Free AlongSide ship...named port of shipment	Franco al costado del buque puerto de carga convenido
FOB	Free On Board...named port of shipment	Franco a bordo...puerto de carga convenido
CFR	Cost and Freight ...named port of destination	Coste y flete...puerto de destino convenido
CPT	Carriage Paid To... named port of destination	Transporte pagado hasta...puerto de destino convenido
CIF	Cost, Insurance, Freight...named port of destination	Coste, seguro y flete...puerto de destino convenido
CIP	Carriage and Insurance Paid to...named place of destination	Transporte y seguro pagados hasta, puerto de destino convenido
DAT	Delivered At Terminal... Named port of destination	Entregado en terminal...puerto de destino convenido
DAP	Delivered at Place ...named port of destination	Entregado en un punto...lugar de destino convenido
DDP	Delivered Duty Paid...named place of destination	Entregado derechos pagados...lugar de destino convenido

Elaboración propia información tomada de CCI (2010)

Una vez se cuenta con la anterior información, se verifica cuáles son los proveedores de servicios logísticos que pueden brindar el servicio logístico de manera óptima y se analizan las cotizaciones para finalmente elegir los agentes que ejecutarán la exportación.

Ahora bien, Los Ángeles tienen uno de los puertos principales de Estados Unidos y de los más atareados debido al dinamismo de la economía norteamericana y al potencial que han ido desarrollando las economías asiáticas. Se encuentran en el océano pacífico, por tal motivo se presentan tiempos de tránsito un poco más largos que otros destinos dentro de Estados Unidos, en donde el principal puerto de salida para llegar a él desde Colombia es el de Buenaventura.

Está conformado por 7500 acres, 43 millas de muelles, 270 amarraderos disponibles y 27 terminales de carga, incluyendo facilidades para carga a granel líquida y sólida, contenedores, transbordo (break bulk), automóviles y carga mixta (omni). Cuenta con 27 terminales principales de carga, incluyendo localidades para manejo de vehículos, contenedores, productos de carga seca y líquida, al igual que carga refrigerada. A su vez el Terminal puede albergar cargueros de hasta 250.000 toneladas de peso muerto y otra de las facilidades con que cuenta es el acceso ferroviario para la entrega de mercancía” (Román, 2011, p. 2).

Para realizar una exportación a Los Ángeles desde San Roque, ubicación de Ecodula, se debe contar en primera instancia con un transporte nacional desde el municipio hasta el Puerto de Buenaventura donde se realiza la entrega de la carga para el despacho marítimo. Una vez en el puerto de origen se realiza la aduana de exportación y se procede a ser embarcado en la motonave en la que se haya realizado la reserva.

Debido a que Estados Unidos cuenta con unos estrictos trámites y control de lo que ingresa al país, con el objetivo de evitar contagios de enfermedades, narcotráfico y demás acciones ilegales o que afecten la integridad del pueblo estadounidense, toda carga que es enviada a este país es reportada con anticipación a la aduana americana para permitirle o no el ingreso. Esta debe contar con las certificaciones exigidas por la FDA.

Una vez se encuentra en el puerto de destino se procede a realizar la aduana de importación y de allí es trasladada al interior de la ciudad en el transporte terrestre elegido.

#### Proveedores de servicios internacionales.

En el mercado hay una amplia oferta de servicios logísticos que van desde las navieras, compañías de transporte terrestre y aerolíneas hasta agentes de carga y de aduana que cuentan con la prestación de toda la logística de forma integral. También existen actualmente una figura de empresas asesoras que van más allá de solo intermediar los anteriores servicios, sino que también cuentan con todo el conocimiento y la experiencia de abordar los temas internacionales como si se contará con un departamento de comercio exterior.

Estas últimas han sido creadas en su mayoría buscando la facilidad de proyectarse en el ámbito internacional con mayor seguridad, pero sin incurrir en los altos costos de tener un área de comercio exterior o un profesional contratado directamente por la empresa, disminuyendo altos costos fijos y garantizando dar pasos certeros al momento de exportar o importar.

#### Pre-costeo logístico exportación a Los Ángeles.

Con el objetivo de entregar una visualización real de los costos logísticos y dimensionar cuales son y cómo se obtienen, se procede a realizar un presupuesto real (ver tabla 32) tomando la siguiente información:

Termino de negociación: DDP.

Cantidad: Contenedor de 20' – 20 pallets con 15.000 kg netos.

Precio Unitario: \$ 5.300 x kilo

Trayecto: Medellín – Los Ángeles.

**Tabla 32 Pre-costeo exportación de panela a los ángeles**

<b>PRE-COSTEO EXPORTACIÓN DE PANELA A LOS ÁNGELES</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Valor del producto (incluye empaque y embalaje, y despacho en volqueta desde el trapiche al pueblo)	\$79.500.000
<b>Total EXW</b>	<b>\$79.500.000</b>
Transporte Nacional (Municipio de San Roque - Buenaventura)	\$2.750.000
Agenciamiento Aduanero (Exportación)	\$1.250.000
Gastos portuarios (Puerto de Buenaventura)*	\$740.000
Bill of Landing (Documento de transporte)	\$92.500
Handling (Manejo)	\$92.500
<b>Total valor FOB</b>	<b>\$84.425.000</b>
Flete internacional (Buenaventura- Los Ángeles)	\$4.625.000
<b>Total valor CFR</b>	<b>\$89.050.000</b>
Seguro internacional	\$445.250
<b>Total valor CIF</b>	<b>\$89.495.250</b>
Manejo interno	\$277.500
THC (Recargo por congestión)	\$129.500
Collect fee	\$138.750
Handling en destino (Manejo)	\$277.500
<b>Total valor DAT</b>	<b>\$90.318.500</b>
Inland Freight (Transporte interno)	\$2.220.000
<b>Total valor DAP</b>	<b>\$92.538.500</b>
Aduana de importación	\$925.000
Impuestos	\$14.800.000
<b>Total valor DDP sin Acuerdo Comercial</b>	<b>\$108.263.500</b>
<b>Total valor DDP con Acuerdo Comercial</b>	<b>\$93.463.500</b>
Construcción personal	

La anterior información es calculada con base a cotizaciones entregadas por un agente de carga, un agente de aduana y una compañía de transporte. (Ver Anexos F y G)

### Alianzas y Apoyos Empresariales.

Alianza comercial: De ser necesario revisar la viabilidad de generar alianzas con otra empresa del gremio, como La Mielera, donde juntos puedan compartir el proyecto del Plan Exportador y buscar esfuerzos financieros.

Entidades Públicas: Entidades como Procolombia, la Cámara de Comercio de Antioquía, Gobernación de Antioquia, Ministerio de Agricultura, entre otros, que buscan dinamizar el mercado nacional y potencializar los esfuerzos que tienen las empresas en su búsqueda por abrir nuevos mercados.

Entidades Financieras: Bancos o instituciones que apoyen procesos de exportación iniciales de las empresas con préstamos con bajas tasas de interés o con la adquisición de subsidios.

## 8. PRESUPUESTO PARA LA CONSULTORÍA

Para la realización de la consultoría, se tiene el siguiente presupuesto (ver tabla 33):

**Tabla 33 Presupuesto para la consultoría en pesos colombianos**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS
Establecimiento de diagnóstico	Equipo consultor	16 semanas	\$12.800.000,00
Actualizar la Visión y Misión que tiene Ecodula actualmente incluyéndole temporalidad y el componente internacional.	Equipo consultor	2 semanas	\$ 1.600.000,00
Estructurar de forma clara la administración de la asociación de forma que permita el crecimiento de la misma y el compromiso de sus socios.	Equipo consultor	3 semanas	\$ 2.400.000,00
Estructurar el pago de la caña con el objetivo de generar mayores rendimientos en el proceso de transformación y no solo pagar por kilo.	Equipo consultor	1 semana	\$ 800.000,00
Estructurar los lineamientos de la Asociación.	Equipo consultor	2 semanas	\$ 1.600.000,00
Generar alianzas con otros proveedores de caña para continuar con abastecimiento en caso de no tener suficiente materia prima con el suministro de los socios de Ecodula.	Equipo consultor	1 semana	\$ 800.000,00
Realizar un estudio de mercados para estructurar una marca que responda a las necesidades de los consumidores del producto	Equipo consultor	16 semanas	\$12.800.000,00
Crear un procedimiento documentado de todo el proceso productivo de forma detallada. Éste debe estar al alcance de todos los operarios y colaboradores de la asociación.	Equipo consultor	3 semanas	\$ 2.400.000,00
Realizar divulgación del procedimiento para que sea entendible por todos, realizarle mejoras en caso de que se requiera.	Gerencia	1 semana	\$ -
Crear un manual de cargos donde se indique los niveles y jerarquías, el alcance en la toma de decisiones de cada uno y como debe ser su relacionamiento con los demás colaboradores internos y externos de Ecodula.	Equipo consultor	2 semanas	\$ 1.600.000,00
Asistir a capacitaciones en temas de comercio exterior.	Gerencia	4 semanas	\$ 850.000,00

Participar del acompañamiento que pueda ofrecer entidades como Proexport en lo relacionado a procesos de exportación (Programa de Formación Exportadora, Servicio de Asesores en Línea).	Gerencia	4 semanas	\$ 1.200.000,00
Determinar el personal y los cargos determinantes para cada parte del proceso operativo, administrativo y comercial de la asociación.	Equipo consultor	2 semanas	\$ 1.600.000,00
Capacitar al personal de acuerdo a los cargos y sus funciones. Utilizar instituciones como el Sena que capacita de manera gratuita y virtual.	Gerencia	16 semanas	\$ -
		73	
	TOTAL	semanas	\$40.450.000,00

Elaboración propia

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los esfuerzos gubernamentales dirigidos al sector panelero se quedan cortos, aun es necesario trabajar más en cuanto a la normatividad y apoyo al sector de la panela en donde pequeños avances impactan a la sociedad colombiana de manera exponencial debido a la gran cantidad de mano de obra que mueve este sector en el país.

Hasta tanto las compañías con base social como Ecodula no logren asumir y entender las necesidades de estandarización e información que requieren los mercados extranjeros, la internacionalización del sector panelero seguirá respondiendo a pequeños esfuerzos individuales en donde el lucro estará de la exploración de nuevos mercados estará restringido a unos pocos.

Colombia se encuentra en una posición inmejorable para el aprovechamiento de los nuevos acuerdos comerciales como el de Estados Unidos que le permitirán, de ser trabajados, una posición de ventaja con respecto a otros países productores de panela.

Ecodula, a pesar de los esfuerzos que ha realizado a nivel productivo, debe ajustar sus procesos a los estándares internacionales para poder acceder de manera directa a nuevos mercados que como demuestra el trabajo tienen grandes potencialidades para la panela.

A pesar de que hay una considerable disminución del consumo de panela local, que Ecodula tienen una producción de entre 8 y 10 toneladas semanales y que esta capacidad puede aumentarse a 18 ton/semanales con ajustes en los turnos en caso de ser necesaria una mayor producción, la capacidad instalada debe ser incrementada con la idea de poder atender de manera eficaz el volumen que demanda el mercado internacional.

Ecodula no se encuentra preparada para enfrentar negociaciones internacionales con exigencias de grandes volúmenes y respuestas logísticas efectivas, por lo que es necesario trabajar en desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas del sector para generar los volúmenes requeridos.

Ecodula tiene falencias en su estructura organizacional, en el modelo comercial y de mercadeo, en la plataforma estratégica y en su potencialidad de globalización pero se destaca el modelo de producción que le permite tener un producto de calificación aceptable.

La Asamblea general de socios, como máximo órgano administrativo, debe entregar elementos a la junta directiva, que permitan implementar un modelo de negociación que pondere un valor adicional por la variedad de caña entregada y por la mayor cantidad mensual entregada para la molienda, esto generara incentivos a los productores que implementan de manera más efectiva Buenas Prácticas Agrícolas y que a su vez generan mayor utilidad para el modelo asociativo.

Ecodula debe implementar estrategias que permitan la apertura de nuevos canales de comercialización, que disminuyan significativamente la alta dependencia de un solo cliente como está actualmente. Estos nuevos canales comerciales permitirán a Ecodula potenciar sus capacidades comerciales gerenciales, evaluar nuevos procesos productivos e identificar necesidades del mercado.

Estados Unidos, España y Canadá, son los principales mercados objetivos de la panela colombiana y concretamente la ciudad de Los Ángeles se presenta como mercado idóneo para que Ecodula inicie su actividad exportadora.

## 10. REFERENCIAS

Albert, S. (30 de Enero de 2013). *Verama*. Obtenido de Verama:

<http://www.verema.com/blog/productos-gastronomicos/1049231-que-panela>

Alcaldía de San Roque. (s/f). Nuestro municipio. Recuperado de: [http://www.sanroque-antioquia.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.sanroque-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml)

Alvarado, M. (2011). Cadena de valor y ventaja competitiva. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos94/cadena-valor-y-ventaja-competitiva/cadena-valor-y-ventaja-competitiva.shtml>

American Marketing Association - AMA. (s/f). Dictionary. Recuperado de: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>

ANDIANWIRE. (20 de Septiembre de 2012). *BusinessCol.com*. Obtenido de BusinessCol.com: <http://www.businesscol.com/noticias/fullnews.php?id=24591>

Arbelaez, D., & Franco, N. (2013). *bdigital.uao*. Obtenido de bdigital.uao: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/5694/1/T03734.pdf>

BANCO MUNDIAL. (2013). Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de <http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.TOTL>

Banco Mundial. (2015). *bancomundial.org*. Obtenido de bancomundial.org: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Banrepublica. (2015). *Banrepcultural.org*. Obtenido de Banrepcultural.org: <http://www.banrepcultural.org/node/64778>

Canadá: economía y demografía. (s/f). Recuperado de: <http://www.datosmacro.com/paises/canada>

- Castellanos, O., Torres, L. M., & Flórez, D. H. (2010). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la panela y su agroindustria en Colombia*. Obtenido de Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la panela y su agroindustria en Colombia:  
[http://www.bdigital.unal.edu.co/1908/1/Agenda\\_panela.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/1908/1/Agenda_panela.pdf)
- CCI. (2010). *Camara de Comercio Internacional*. Obtenido de <http://www.camara-ovi.es/documentos/cex/Ponencia%20Jornada%20Incoterms%202010%20pdf.pdf>
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis Pest. Recuperado de:  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Conthe, M. (2015). Economía española: situación y perspectivas. Expansión. Recuperado de:  
<http://www.expansion.com/blogs/conthe/2015/03/20/economia-espanola-situacion-y.html>
- CONTEXTO GANADERO. (21 de Diciembre de 2013). *2013, un buen año para el sector panelero del país*. Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de  
<http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/2013-un-buen-ano-para-el-sector-panelero-del-pais>
- Conthe, M. (20 de Marzo de 2015). *Expansión.com*. Obtenido de Expansión.com:  
<http://www.expansion.com/blogs/conthe/2015/03/20/economia-espanola-situacion-y.html>
- CPB. (2015). *US. Customs and Border Protection*. Obtenido de  
[https://help.cbp.gov/app/answers/detail/a\\_id/720/~/\\_import-and-export-requirements-for-wood-packaging-material-\(wpm\)-into-the-u.s](https://help.cbp.gov/app/answers/detail/a_id/720/~/_import-and-export-requirements-for-wood-packaging-material-(wpm)-into-the-u.s)
- DatosMacro. (2015). *Datosmacro.com*. Obtenido de Datosmacro.com:  
<http://www.datosmacro.com/paises/canada>
- DATOSMACRO.COM. (s.f.). *Economía y datos de los países*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de Canadá: Economía y demografía: <http://www.datosmacro.com/paises/canada>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de la Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2005). Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>

DIAN. (2005). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaNomenclaturaPorCodigo.faces>

DINERO. (28 de Octubre de 2014). *El negocio de la panela crece y se derrite a la vez*. Recuperado el 30 de Julio de 2015, de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-panelero-colombia-2014/202561>

DULCES EL TRAPICHE. (s.f). *Dulces El Trapiche*. Recuperado el 29 de Julio de 2015, de ¿Qué es la panela?: <http://www.dulceseltrapiche.com/usos-y-beneficios-de-la-panela>

Durán, N. (2013). *Desdoblamiento Arancelario puede abrir muchas puertas al panelero colombiano*. Recuperado de: <http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/desdoblamiento-arancelario-puede-abrir-muchas-puertas-al-panelero-colombiano.pdf>

Ecodula. (s.f.). *Sipa*. Obtenido de Sipa: <http://www.sipa.org.co/2010/organizaciones/antioquia/ecodula/Inicio.html>

El Espectador. (2 de Febrero de 2014). *Americaeconomia.com*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/colombia-es-ahora-la-tercera-economia-mas-fuerte-en-latinoamericana>

Empresas comunitarias. (s/f). Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/68111186/EMPRESAS-COMUNITARIAS>

Ennis, S., Ríos Vargas, M., & Albert, N. (2012). *United States Census*. Obtenido de <file:///C:/Users/ACER/Downloads/La%20Poblaci%C3%B3n%20Hispana-%202010.pdf>

España: etiqueta cultural y de negocios. (s/f). Recuperado de: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/espana-etiqueta-cultural-y-de-negocios/>

- Etiqueta cultural y de negocios: Canadá. (s/f). Recuperado de:  
<http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/canada-etiqueta-cultural-y-de-negocios/>
- EXPORT ENTERPRISES SA. (Septiembre de 2015). *Cifras del comercio exterior en Canadá*.  
Obtenido de [https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/cifras-comercio-exterior#classification\\_by\\_products](https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/cifras-comercio-exterior#classification_by_products)
- EXPORT ENTERPRISES SA. (21 de Septiembre de 2015). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>
- FAO (1994) Definition and Classification of Commodities, 3. Sugar Crops and Sweeteners and Derived Products Recuperado de  
<http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/definition-and-classification-of-commodities-sugars-fao.pdf>
- FDA. (2015). *Food and Drug Administration*. Obtenido de  
<http://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/EnEspanol/ucm196467.htm>
- FDA. (s.f.). *Procolombia.co*. Obtenido de Procolombia.co: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/requisitos-de-la-fda-para-el-ingreso-de-productos-alimenticios-estados-unidos>
- FedePanela. (2015). *FedePanela*. Obtenido de FedePanela: <http://www.fedepanela.org.co/>
- FOES. (14 de Agosto de 2009). *Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas*.  
Obtenido de Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas:  
[http://www.foes.es/esp/Servicios/Internacionalizacion/PLAN\\_DE\\_EXPORTACION/dir\\_640\\_1.htm](http://www.foes.es/esp/Servicios/Internacionalizacion/PLAN_DE_EXPORTACION/dir_640_1.htm)
- García, E. (s/f). Requisitos del FDA para exportar alimentos a los Estados Unidos. Recuperado de:  
[http://www.rediex.gov.py/beta/userfiles/file/Requisitos%20para%20Exportar%20Alimentos%20a%20EEUU--%201\\_0hrs.pdf](http://www.rediex.gov.py/beta/userfiles/file/Requisitos%20para%20Exportar%20Alimentos%20a%20EEUU--%201_0hrs.pdf)
- Gobernación de Antioquia, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (s/f). Recuperado de:  
<http://antioquia.gov.co/index.php/conecta-rural>

Guiltinan, J., Madden, T. & Gordon, P. (1998). *Gerencia de marketing Estrategias y Programas*. Sexta Edición. Bogotá: McGraw Hill

Haciendo negocios en California - Los Ángeles. (s/f). Recuperado de:  
<http://www.reingex.com/California-Negocios-Economia.asp>

INMIGRATION QUEBEC. (5 de Agosto de 2013). *Calidad de vida*. Recuperado el 9 de Agosto de 2015, de <http://immigration-quebec.gouv.qc.ca/es/elegir-quebec/calidad-vida/index.html>

INMIGRATION QUÉBEC. (5 de Agosto de 2013). *Economía y empleo*. Recuperado el 9 de Agosto de 2015, de <http://immigration-quebec.gouv.qc.ca/es/elegir-quebec/economia-empleo/index.html>

INMIGRATION QUEBEC. (23 de Febrero de 2015). *La región de la Capitale-Nationale en pocas palabras*. Recuperado el 9 de Agosto de 2015, de <https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/es/instalarse/capitale-nationale.html>

Jaffé, W. (Diciembre de 2012). *Panelamonitor*. Obtenido de Panelamonitor:  
[http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/azucar-no-centrifugada-\(panela\)-produccion-mundial-y-comercio.pdf](http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/azucar-no-centrifugada-(panela)-produccion-mundial-y-comercio.pdf)

Josecontreras.net. (26 de Julio de 2006). *Josecontreras.net*. Obtenido de Josecontreras.net:  
<http://www.josecontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Kast, & Rosenzweig. (1989). *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: Mexico: McGraw-Hill.

La economía de Canadá. (s/f). Recuperado de: <http://www.studylands.com/es/guia-paises/CA-economy.htm>

Llano, M., Duarte Serrano, H., & Moreno Sánchez, C. A. (12 de Junio de 2012). *Contraloría General de la República*. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/75297808/Estudio+Sector+Paneller+Liberado.pdf/2da7186a-2cb2-47e5-8467-44119500b745>

- Martinez, H. J. (Marzo de 2005). *Agonet*. Obtenido de Agronet:  
[http://www.agronet.com.co/www/docs\\_agronet/2005112163343\\_caracterizacion\\_panela.PDF](http://www.agronet.com.co/www/docs_agronet/2005112163343_caracterizacion_panela.PDF)
- Mayo, M. (2015). 2015: fortalezas y riesgos para la economía española. *Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/2014/12/30/economia/1419942236.html>
- Miles, R. E., & Snow, C. S. (1978). *Estrategia organizacional, estructura y procesos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Mincomercio. (s.f.). *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. Obtenido de Ministerio de Comercio Industria y Turismo: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>
- MinHacienda. (29 de Julio de 2014). *MinHacienda.gov.co*. Obtenido de MinHacienda.gov.co: <http://www.minhacienda.gov/portal/pls/portal/docs/1/27766604.PDF>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s/f). *Acuerdos comerciales y de inversión*. Recuperado de: [www.tlc.gov.co/publicaciones](http://www.tlc.gov.co/publicaciones)
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. (2 de Marzo de 2015). *Campaña de promoción al consumo de panela gana premio internacional*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, 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. (2004) Colombia: MADR.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2015). *tlc.gov.co*. Obtenido de [tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co/): <http://www.tlc.gov.co/>
- Niner, D. & Rios, M. (2009). *Hispanics in the United States, Puerto Rico, and the U.S. Virgin Islands: 2000*. Recuperado de: <http://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2009/demo/POP-twps0084.pdf>
- Nullvalue. (26 de Noviembre de 2006). *Eltiempo.com*. Obtenido de [Eltiempo.com](http://www.eltiempo.com): <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-597917>

- Osorio, G. (2007). *Manual: Buenas Practicas Agricolas - BPA - y Buenas Prácticas de Manufacturas -BPM- en la producción de Caña y Panela*. Medellín: CTP Print Ltda.
- Planeación Estrategica. (2 de Junio de 2009). *blogdiario.com*. Obtenido de *blogdiario.com*:  
<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>
- Panela Monitor. (2012). Azúcar no-centrifugada (panela): Producción Mundial y Comercio. Recuperado de: [www.panelamonitor.org](http://www.panelamonitor.org)
- Porter, M. (1979). *Wikipedia*. Obtenido de  
[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)
- Porter, M. (1985). *RuralCat*. Obtenido de  
[www.ruralcat.net/migracio.../660433\\_La\\_cadena\\_de\\_valor\\_anadido.pdf](http://www.ruralcat.net/migracio.../660433_La_cadena_de_valor_anadido.pdf)
- Pr.gov. (s/f). Plan de mercadeo. Recuperado de:  
<http://www2.pr.gov/GobiernoEmpresas/PlanNegocios/Pages/PlandeMercadeo.aspx>
- Pradilla, H. (1994). *Gestión Empresarial de investigación de mercados*. (Tesis de Maestría). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Preserve Planet. (2014). La verdad sobre la economía global. Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=XvWHpN-6OKw>
- Procolombia. (s/fa). Características del mercado y el consumidor. Recuperado de: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/caracteristicas-del-mercado-y-el-consumidor>
- Procolombia. (s/fb). Cultura de negocios. Recuperado de: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/cultura-de-negocios>
- Procolombia. (s/fc). Canadá - bebidas preparadas (jugos de fruta). Recuperado de:  
<http://www.colombiatrade.com.co/canada-bebidas-preparadas-jugos-de-fruta>
- PROCOLOMBIA. (5 de Agosto de 2011). *ABC del TLC con Canadá*. Recuperado el 17 de Febrero de 2015, de <http://www.procolombia.co/noticias/abc-del-tlc-con-canada>
- Procolombia. (2011). *Procolombia.co*. Obtenido de *Procolombia.co*:  
<http://www.procolombia.co/sites/default/files/Exportando%20a%20Canad%C3%A1.pdf>

PROCOLOMBIA. (2013). Obtenido de

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Exportando%20a%20Canad%C3%A1%20(1).pdf

PROCOLOMBIA. (Agosto de 2014). *Oportunidades de Negocio a la Unión Europea, Canadá, Rusia y el Caribe*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de

<http://es.slideshare.net/pasante/2014-0815-oportunidades-caribe-canad-europa-rusia>

PROCOLOMBIA. (16 de Marzo de 2015). *Perfil de Logística desde Colombia hacia Canadá*.

Recuperado el 18 de Abril de 2015, de

[http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Canad%C3%A1\\_0.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Canad%C3%A1_0.pdf)

Procolombia. (s.f.). *Procolombia.co*. Obtenido de Procolombia.co: [http://tlc-](http://tlc-eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/datos-de-estados-unidos)

[eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/datos-de-estados-unidos](http://tlc-eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/datos-de-estados-unidos)

Procolombia. (s.f.). *Procolombia.co*. Obtenido de Procolombia.co:

<http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/paises/norte-america/canada>

Proexport Colombia. (s/f). *Panela, chancaca o raspadura*. Recuperado de:

<http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/comercio-exterior-panela-proexport-colombia.pdf>

PROEXPORT COLOMBIA. (2013). *Tips de negociación con mercados TLC*. *Revista de las oportunidades*, 31. Recuperado el 2 de Octubre de 2015

PUNTO FRANCO AGRO. (29 de Mayo de 2010). *Desarrollo de la Agroindustria en Colombia*. Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de

<http://www.puntofrancoagro.com/es/noticias/analisis/desarrollo-de-la-agroindustria-en-colombia/>

Rangel, A. (2013). ...Y viene el peor año de Santos. *Semana*, 1.

REVISTA DE LOGÍSTICA. (s.f.). *Pros y contras del TLC con Canadá*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de

[http://www.revistadelogistica.com/pros\\_y\\_contras\\_del\\_tlc\\_con\\_canada.asp](http://www.revistadelogistica.com/pros_y_contras_del_tlc_con_canada.asp)

- REVISTA DINERO. (28 de Octubre de 2014). *Dinero*. Obtenido de El negocio de la panela crece y se derrite a la vez: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-panelero-colombia-2014/202561>
- Rodriguez Perez, J. M. (Enero de 2001). *Universidad de Oviedo*. Obtenido de Universidad de Oviedo: [file:///C:/Users/ACER/Downloads/d237\\_01.pdf](file:///C:/Users/ACER/Downloads/d237_01.pdf)
- Rodriguez, R. (1997). *Producción y recomendaciones para el cultivo de caña de azúcar en el Guaviare*. Villavicencio: Corpoica.
- Rojas, R. (2013). Perfil de Canadá. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/columnistas/perfil-canada>
- Román L. H. (2011). Logística de exportación de mercancías a los puertos en la costa Oeste de Estados Unidos. Recuperado de: <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/america-norte/puertos-costa-oeste-usa-enero-2011-an.pdf>

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *banrepcultural.org*. Obtenido de [banrepcultural.org](http://www.banrepcultural.org):  
[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/pib\\_y\\_pnb](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/pib_y_pnb)

Santander. (2015). *Santander Trade Portal*. Obtenido de Santander Trade Portal:

[https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/cifras-comercio-exterior#classification\\_by\\_products](https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/cifras-comercio-exterior#classification_by_products)

Santander. (Septiembre de 2015). *Santander Trade Portal*. Obtenido de Santander Trade Portal:

<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

Santander. (2015). *Santander Trade Portal*. Obtenido de Santander Trade Portal:

<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>

Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). *Gobernación de Antioquia*. Obtenido de Gobernación de Antioquia: <http://antioquia.gov.co/index.php/conecta-rural>

Santander. (s/fa). Estados Unidos: política y economía. Recuperado de:

<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

Santander. (s/fb). Incoterms 2010. Recuperado de: <http://comercioexterior.banesto.es/es/cuenta-con-nosotros/guia/incoterms-2010#exhaustive>

Santander. (s/fc). Estados unidos: distribuir un producto. Recuperado de:

<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/distribuir-un-producto>

Santander. (s/fd). Canadá: distribuir un producto. Recuperado de:

<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/distribuir-un-producto>

Santander. (s/fe). España: política y economía. Recuperado de:

<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

Santander. (s/ff). Canadá: política y economía. Recuperado de:

[https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=12&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=12&memoriser_choix=memoriser)

Santander. (s/fg). España: distribuir un producto. Recuperado de:

<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/distribuir-un-producto>.

- Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). *Gobernación de Antioquia*. Obtenido de Gobernación de Antioquia: <http://antioquia.gov.co/index.php/conecta-rural>
- SENA. (1997). *Producción y recomendaciones tecnológicas para el cultivo de la Caña en el departamento del Guaviare*. Villavicencia: Corpoica - Sena. Obtenido de Banrepcultural: <http://www.banrepcultural.org/node/64778>
- Serna, L. F., & Lopez, S. D. (2010). *Repositorio.etp.edu.co*. Obtenido de Repositorio.etp.edu.co: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1824/1/66407S486.pdf>
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (1997). Valor nutricional: Producción y recomendaciones tecnológicas para el cultivo de la Caña en el departamento del Guaviare. Villavicencio: Corpoica.
- Sistema de Información de Comercio Exterior. Sicex, (2014). Colombia: Sicex
- Stanton, W. J., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Editorial McGrawHil.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *banrepcultural.org*. Obtenido de banrepcultural.org: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/pib\\_y\\_pnb](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/pib_y_pnb)
- TFO CANADA. (2013). *Manual para la Exportación a Canadá*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de [http://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual\\_exportacion\\_a\\_canada.pdf](http://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual_exportacion_a_canada.pdf)
- Value, N. (1996). Crece demanda de panela ecológica. *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-597917>
- Velez, L. B. (s.f.). *CocinaSemana.com*. Obtenido de CocinaSemana.com: <http://www.cocinasemana.com/recetas/receta/agua-panela/25705>
- Zikmund William. (1998). *Investigación de mercados*, 6ta edición. México: Prentice Hall.

## 11. ANEXOS

### Anexo A Estatutos empresa comunitaria

#### ESTATUTOS EMPRESA COMUNITARIA

---

### CAPITULO I

#### RAZÓN SOCIAL-NATURALEZA - DOMICILIO- ÁMBITO TERRITORIAL DE OPERACIONES – DURACIÓN Y RESPONSABILIDAD

**ARTÍCULO 1º.** Con la denominación Empresa Comunitaria Dulce Labor, se constituye una persona jurídica de derecho privado, de utilidad común e interés social, integrada por personas que reúnen los requisitos de ley para ser beneficiarios de los programas de la reforma agraria. La empresa se rige por el régimen jurídico vigente en Colombia para las empresas comunitarias, por la legislación colombiana sobre reforma agraria aplicable a estas empresas, por las disposiciones de obligatorio cumplimiento emanadas de la institución a quien corresponda su vigilancia y control en este caso el INCODER, por los presentes estatutos, por los reglamentos internos aprobados por las instancias respectivas y por las demás normas del derecho común que le sean aplicables a su condición de empresa asociativa y de responsabilidad limitada.

**Parágrafo:** Para todos los efectos la empresa se identificará con la sigla ECODULA

**ARTICULO 2º** El domicilio principal de la empresa es en el Municipio de San Roque, Departamento de Antioquia, República de Colombia. Su zona específica de operaciones agropecuarias se circunscribe a los terrenos de la finca La Esperanza y su entorno próximo, vereda El Diamante, del mismo municipio. Tendrá además dependencias administrativas y/o comerciales en su cabecera municipal, pudiendo establecer sucursales o agencias en cualquier parte del país que sean necesarias para su operación, de conformidad con las normas legales existentes para tal propósito.

**ARTÍCULO 3º** La empresa comunitaria tendrá una duración indefinida, sin embargo ella podrá transformarse o disolverse y liquidarse en la forma y términos previstos en la ley y en los presentes estatutos.

**ARTÍCULO 4º.** La responsabilidad de los socios para con la empresa se limitará al valor de sus aportes, y la responsabilidad civil de la empresa frente a terceros, comprometerá a la totalidad del patrimonio social.

## **CAPITULO II**

### **OBJETIVOS**

**ARTÍCULO 5º.** La empresa comunitaria tendrá como objetivos generales y específicos los siguientes.

1. **GENERALES.** Mejoramiento de la calidad de vida de los socios y sus familias y de la comunidad de su entorno, como expresión y materialización del acuerdo sobre objetivos comunes y trabajo colectivo.
2. **ESPECÍFICOS.**
  - a) La explotación conjunta del predio citado en el artículo 2º de los presentes estatutos, a través del cultivo, la transformación y comercialización de los productos y subproductos obtenidos del proceso de producción de panela y otros derivados de la caña panelera, lo mismo que los que resulten de otras actividades agropecuarias que puedan darse según las potencialidades del predio.
  - b) Desarrollar otras actividades conexas o complementarias de las anteriores que sean convenientes para el logro del objeto social.

**ARTICULO 6º.** La empresa comunitaria busca como finalidades de su objeto social las siguientes:

- a. Fomentar y estimular el trabajo en grupo en busca de mayor rentabilidad económica y social.
- b. Democratizar la propiedad de los bienes de producción.
- c. Tecnificar y modernizar el proceso de la producción panelera.
- d. Humanizar las faenas de trabajo en el proceso productivo.
- e. Propender porque las prácticas de producción y beneficio acaten la protección del medio ambiente en busca de la sostenibilidad y de una agricultura limpia.
- f. Promover el espíritu de solidaridad entre los socios y la comunidad de su influencia.

**ARTICULO 7º.** En cumplimiento de su objeto la empresa realizará las siguientes actividades:

- a. Manejo integral de la producción de panela y otros derivados posibles de su materia prima, la caña panelera, cubriendo desde el cultivo hasta la comercialización de todos los productos resultantes.
- b. Establecer y mantener otras explotaciones agropecuarias según las posibilidades agroecológicas del predio y la vocación de los socios, con énfasis en cultivos de pancoger que permitan una adecuada nutrición del núcleo social de la empresa.
- c. Capacitar a los socios en programas de extensión agrícola.
- d. Gestionar y obtener crédito para los socios de manera individual y colectiva.

- e. Programar eventos de integración, académicos y de recreación que propendan por el crecimiento social y cultural de los socios y sus familias
- f. Formular y gestionar proyectos agropecuarios y ambientales en concertación con entidades públicas y privadas.
- g. Gestionar, recibir y aplicar la asistencia técnica necesaria para el mejor desarrollo de los proyectos productivos buscando eficiencia y rentabilidad.

### **CAPITULO III**

#### **LOS SOCIOS – ADMISIÓN – PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO SUSTITUCIÓN - DERECHOS – DEBERES – SANCIONES**

**ARTICULO 8°.** Podrán ser socios de la Empresa Comunitaria:

- 1.- Las personas campesinas que no tengan incapacidad mental o física, sean mayores de edad y reúnan las condiciones y requisitos para ser beneficiarios de la reforma agraria.
- 2.- Las personas campesinas de dieciséis años que no tengan una incapacidad física o mental que sean jefes de familia y reúnan los requisitos para ser beneficiarios de la reforma agraria.

**ARTICULO 9°.** Las personas asociadas a la empresa y las que ingresen posteriormente, además de los requisitos que señala el artículo anterior, para conservar la calidad de socio deberán reunir las condiciones siguientes:

- 1.- Estar residenciado en el municipio del domicilio de la empresa, o en la ciudad donde tenga factoría, sucursal o agencia.
- 2.- Cancelar la cuota de admisión no reembolsable y los aportes de capital cuyas cuantías establecerá anualmente la junta de administración.
- 3.- Acreditar capacidad de cumplir los compromisos derivados de los objetivos generales de la empresa.

**Parágrafo transitorio:** Hasta tanto la junta de administración asuma sus funciones y con aplicación para los socios fundadores las cuantías de que trata el numeral 2 del presente artículo se determinan así:

- a) Cuota de admisión: un salario mínimo legal día vigente, ajustado al múltiplo de cien siguiente.
  - b) Aporte inicial en dinero: 15% de un salario mínimo legal vigente
- 4.- Presentar solicitud por escrito ante la junta de administración, en formato diseñado para tal fin.

**ARTICULO 10°.** La junta de administración tendrá un plazo máximo de treinta días hábiles siguientes a la formulación de la solicitud, y deberá comunicar su decisión al respecto en los cinco días hábiles siguientes.

**Parágrafo:** La empresa llevará un libro de registro de socios, registrado en el INCODER, en el cual se dejará evidencia del ingreso y retiro de los mismos.

**ARTICULO 11°.** La calidad de socio de la empresa comunitaria se perderá por:

- 1.- Retiro voluntario.
- 2.- Retiro intempestivo,
- 3.- Muerte o disolución para liquidación, según se trate de personas naturales o jurídicas.
- 4.- Exclusión.

**ARTICULO 12°.** El retiro voluntario deberá ser solicitado por el socio interesado ante la junta de administración en formulario que para tal fin suministrará la empresa. La decisión acerca de la solicitud de retiro será tomada dentro de un plazo máximo de treinta días hábiles, contados a partir de la fecha en que la solicitud sea recibida.

**ARTICULO 13°** Se entiende por retiro intempestivo aquel que haga un socio sin previa aprobación de la junta de administración, excepto que se trate de circunstancias de fuerza mayor para tal hecho.

**ARTICULO 14°.** En caso de retiro intempestivo, el socio solo podrá reclamar el interés social y no tendrá derecho a participar de las utilidades del ejercicio en que ocurra tal situación.

Cuando el retiro intempestivo conlleve el abandono de la familia, del interés social del socio ausente se beneficiarán las siguientes personas en orden de prioridades:

- 1- El cónyuge, compañero o compañera permanente
- 2-El hijo que habiendo cumplido dieciséis años, se constituya en jefe de familia

**ARTICULO 15°.** En caso de muerte de un socio, la empresa procederá a consignar el valor del interés social ante el juzgado o notaría donde se adelante el proceso de sucesión correspondiente y por intermedio de la junta de administración, seleccionará en forma preferencial para el reemplazo, al cónyuge, compañero o compañera permanente, a al heredero mayor de dieciséis (16) años para que se constituya en cabeza de familia y reúna los requisitos para ser admitido como socio.

**ARTICULO 16°.** Cuando deba procederse a la sustitución de un socio la junta de administración tendrá como criterio decisivo que la nueva persona reúna los requisitos exigidos para ser socio.

**ARTICULO 17 °.** La cesión del interés social y la sustitución de un socio, no implicarán reforma al contrato social o estatutos; pero tal novedad deberá anotarse en el libro de registro de socios de la empresa y comunicarse al Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - INCODER.

**Parágrafo:** El interés social no se podrá igualmente ceder a otro socio de la organización comunitaria, ni a otra empresa que tenga el mismo objeto social.

**ARTICULO 18°.** La cesión no autorizada por la junta de administración, carecerá de efectos jurídicos con respecto a la empresa y sus socios, y no libera al cedente de su responsabilidad que en materia de obligaciones haya contraído.

**ARTICULO 19°.** Cuando la junta de administración al remplazar un socio no pueda aplicar el derecho de preferencia que el artículo 15 de estos estatutos establece, podrá en su defecto, remplazar al socio con uno de los trabajadores dependientes de la empresa , quien deberá reunir los requisitos exigidos para ser socio.

**ARTICULO 20°.** Los socios en la empresa comunitaria tendrán los siguientes derechos:

- 1.- Participar en las actividades de la empresa y en su administración mediante el desempeño de cargos directivos.
- 2.- Ejercer mediante su voz y voto, actos de decisión y elección en las asambleas generales y demás órganos en los que le corresponda intervenir.
- 3.- Examinar personalmente o por intermedio de un delegado, la contabilidad, libros, actas y demás documentación de la empresa.
- 4.- Solicitar y obtener de la empresa la contratación preferencial para el trabajo de su familia en igualdad de condiciones y de acuerdo a lo que señale el reglamento de trabajo.
- 5.- Participar de las utilidades y beneficios de los aportes y demás prerrogativas que la empresa establezca, de acuerdo con los derechos que haya adquirido.
- 6.- Explotar un área familiar autosuficiente de producción cuando el predio sea de propiedad de la empresa.
- 7.- Usufructuar con su familia de las viviendas que existieren en predios de propiedad de la empresa y beneficiarse de programas nuevos que de esta índole se adelanten.
- 8.- Participar en los programas de capacitación, extensión, asistencia técnica, cultural y recreativa que se adelanten en la empresa

**ARTICULO 21 °** Los socios tendrán las siguientes obligaciones:

- 1.- Aportar a la empresa su trabajo personal, conocimiento técnico y los servicios que en ella se requieran.
- 2.- Cumplir los estatutos y reglamentos de la Empresa.
- 3.- Asistir a las Asambleas Generales
- 4.- Desempeñar responsable y honestamente las funciones inherentes al cargo para el cual sea elegido.
- 5.- Cumplir con los compromisos de trabajo adquiridos por la empresa y los establecidos en el reglamento.
- 6.- Dar a los bienes de la empresa, el uso para el cual estén destinados, velando por su conservación y mantenimiento.
- 7.- Acatar las decisiones que la asamblea general, la junta de administración, demás órganos e instancias de asesoría y asistencia técnica impartan.
- 8.- Participar con voz y voto en el proceso de elaboración y aprobación del plan anual agro económico de la empresa.
- 9.- Participar en los programas de capacitación y extensión.
- 10.- Pagar regularmente los aportes que en dinero o en especie se establezcan
- 11.- Comportarse solidariamente con la empresa y demás socios
- 12.- Abstenerse de efectuar actos o incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio de la empresa.
- 13.- Suministrar oportunamente la información que le sea solicitada, actualizándola en periodicidad requerida.

**ARTICULO 22°.** El incumplimiento de los deberes en que incurran los socios dará lugar a las siguientes sanciones:

- a) Amonestación
- b) Suspensión temporal de derechos
- c) Exclusión

**ARTICULO 23°.** El grado o término de la sanción que se aplique en cada caso dependerá de la gravedad de la falta cometida y será la junta de administración el órgano que calificará la falta y determinará la sanción a imponer, según las siguientes causales:

1. Deliberado y culposo incumplimiento en cualquiera de las fases del proyecto productivo que cause grave perjuicio moral o económico a la empresa.
2. Incumplimiento reiterado en el pago de aportes económicos en dinero o en especie.
3. Darle a los bienes de la empresa un uso diferente al destinado
4. Ceder, vender o enajenar derechos sin la autorización previa de la junta de administración.
5. Incumplir los cargos o tareas encomendados por la asamblea general o la junta de administración.
6. Inasistencia injustificada a dos reuniones de la asamblea general y apatía a las actividades de capacitación, asistencia técnica, integración y recreación.

**ARTICULO 24°.** Para efectos de la imposición de sanciones se requiere previamente una información sumaria en forma escrita, elaborada por el gerente de oficio o por la junta de administración, con base en la cual ésta proferirá el pliego de cargos respectivos, el cual deberá ser notificado al inculpado para que rinda los descargos o aclaraciones a que hubiere lugar dentro los plazos fijados para tal fin.

**PARAGRAFO 1:** Se establece la siguiente escala de sanciones para los socios:

- a) Amonestaciones, que consisten en llamada de atención verbal.
- b) Censura por escrito con copia a la hoja de vida del socio.
- c) Suspensión temporal de derechos.
- d) Exclusión.

Toda sanción deberá producirse mediante resolución motivada, la cual será notificada al socio en forma personal dentro de los diez días hábiles siguientes.

**PARAGRAFO 2:** La junta de administración reglamentará todo lo relativo al procedimiento para la imposición de sanciones garantizando en forma permanente el debido proceso.

**ARTICULO 25°.** Las sanciones se aplicarán teniendo en cuenta los atenuantes y agravantes que a continuación se relacionan.

- a) Se tomará como atenuante el cumplimiento oportuno por parte del socio de todas las obligaciones desde su ingreso a la empresa
- b) La junta de administración evaluará el grado de participación e interés del socio en el logro de los objetivos sociales.
- c) Se entenderá como agravante rehusar o hacer caso omiso de las comunicaciones verbales o escritas que hagan llegar los órganos de administración en ejercicio de sus funciones.

**ARTICULO 26°.** Para los miembros de la junta de administración y demás organismos internos, además de las causales, sanciones, atenuantes y agravantes anotados, serán también motivo de sanción, el incumplimiento de las obligaciones que les corresponde como miembros de dichos organismos.

**PARAGRAFO:** La junta de administración podrá aplicar las sanciones contempladas en el presente estatuto a los socios que ocupen cargos directivos, a excepción de la exclusión para la cual será necesario que la asamblea general separe del cargo al inculpado.

**ARTICULO 27°.** Contra la resolución de sanción procede el recurso de reposición ante la junta de administración a efecto de que aclare, modifique, revoque o confirme la sanción.

Dicho recurso deberá ser presentado por escrito dentro de los diez días hábiles siguientes a la notificación, y deberá ser resuelto dentro de los quince días hábiles siguientes al recibo de la correspondiente solicitud, debiéndose además comunicar la decisión respectiva al socio en la misma forma en que se le notificó la resolución de sanción y en su contra no procede ningún recurso.

**ARTICULO 28°.** Las actuaciones materia de este capítulo en lo referente a sanciones no son susceptibles de conciliación o arbitramento, por tratarse de un régimen interno que tiene por fundamento la disciplina social.

**ARTICULO 29°.** Cuando la sanción por las infracciones contempladas en el artículo 25 sea la exclusión, el proceso respectivo se adelantará de acuerdo a lo estipulado en los artículos del 24 al 27.

**ARTICULO 30°.** A partir de la ejecutoria de la resolución de exclusión se suspenden para el socio sus derechos en la empresa, manteniendo su vigencia las obligaciones contraídas por él con la misma.

#### **CAPITULO IV CONCILIACIÓN Y ARBITRAMENTO**

**ARTICULO 31°.** Las diferencias o conflictos que surjan entre la empresa y sus socios, o entre éstos, por causa o con ocasión del ejercicio de las actividades propias de la misma, se someterán a mediación obligatoria de un tribunal de arbitramento, que funcionará en el domicilio principal, integrado por tres personas idóneas con conocimientos suficientes sobre el asunto o asuntos del conflicto, en lo posible profesionales del derecho. Su nombramiento corresponderá a las partes, cada una de las cuales nombrará un árbitro, quienes a su vez nombrarán el tercero. Este tribunal decidirá en equidad.

**Parágrafo:** Lo no previsto en este artículo se regirá por las normas referentes al procedimiento arbitral, de conformidad al reglamento del Centro de Arbitraje y Conciliación del INCODER, y de acuerdo con las siguientes reglas:

- a) El Tribunal estará integrado por tres árbitros designados por el INCODER.
- b) El Tribunal decidirá en equidad

**ARTICULO 32°.** Antes de someter el asunto a arbitramento, deberá agotarse la conciliación de las diferencias con la intervención de dos conciliadores designados por las partes, quienes

intentarán resolverlas en un plazo no superior a treinta días hábiles, de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia.

**ARTICULO 33°.** La junta de amigables componedores tendrá a cargo la conciliación mencionada, y no tendrá el carácter de permanente sino de accidental. Sus miembros serán elegidos para cada caso a instancia del socio interesado, mediante el concurso de la junta de administración.

Para la conformación de la junta de amigables componedores se procederá así:

a.- Si se trata de diferencias entre la empresa y uno o varios socios, éstos elegirán un amigable componedor, y la junta de administración otro.

b.- Tratándose de diferencias de los socios entre si, cada socio o grupo de socios nombrará uno o ambos de común acuerdo, siendo nombrado el tercero por la junta de administración. Los amigables componedores deberán ser personas idóneas, socios hábiles y deberán cumplir con el régimen de incompatibilidades establecidos en el presente estatuto.

**ARTICULO 34°.** La amigable composición deberán solicitarla las partes mediante memorial dirigido a la junta de administración indicando los nombres de los amigables componedores acordados por ellas, con anotación del asunto, causa y ocasión de la diferencia.

**ARTICULO 35°.** Los amigables componedores deberán manifestar dentro de las 24 horas siguientes a la notificación de la designación su aceptación o no del cargo; en caso negativo, la parte respectiva procederá de inmediato a nombrar el reemplazo.

Los dictámenes de los amigables componedores y sus acuerdos se harán constar en acta, debiendo ser acatados por las partes.

## **CAPITULO V**

### **ADMINISTRACIÓN - CONTROL INTERNO- ORGANIZACIÓN PARA EL TRABAJO.**

**ARTICULO 36°.** La administración de la empresa estará a cargo de la asamblea general, junta de administración, los comités de trabajo y el gerente.

**ARTICULO 37°.** La asamblea general es el órgano máximo de dirección de la empresa y sus decisiones obligan a todos los socios, siempre que se adopten dentro del marco jurídico, los presentes estatutos y el reglamento interno.

La asamblea general estará constituida por la totalidad de los socios que se encuentren inscritos en el libro de registro de socios y cuenten con la habilidad legal y estatutaria para participar. La junta de administración es el órgano facultado para definir los criterios de habilidad o inhabilidad.

Para los efectos que el presente artículo contempla, es socio hábil:

- 1.- El afiliado a la empresa que se encuentra al día en sus obligaciones.
- 2.- Que no se encuentre suspendido o haya sufrido sanción disciplinaria en los últimos tres (3) meses previos a la convocatoria.

**ARTICULO 38°.** La asamblea será instalada por el presidente de la junta de administración y elegirá de su seno un presidente y un vicepresidente. Como secretario se desempeñará de manera permanente un funcionario de la empresa distinto del gerente, designado de acuerdo al esquema operativo interno.

**ARTICULO 39°.** Las reuniones de la asamblea general serán ordinarias y extraordinarias.

Las primeras serán convocadas por la junta directiva, el fiscal o un 30% de los socios hábiles, con una anticipación de ocho (8) días hábiles, dentro de los tres primeros meses siguientes a la terminación del ejercicio social para cumplir con sus funciones regulares.

La citación o convocatoria se hará mediante comunicación a cada uno de los socios de la empresa, con indicación del lugar, fecha y hora de reunión.

Las reuniones extraordinarias de la asamblea general serán convocadas por la junta de administración, el fiscal o un 30 % de los socios, con el objeto de tratar uno o más asuntos determinados y de carácter urgente, temario del que no podrán apartarse las deliberaciones.

**ARTICULO 40°.** La presencia de la mayoría de los socios legalmente hábiles, constituirá quórum para deliberar y las decisiones que adopten serán por la mayoría absoluta de los votos de los socios presentes. Para reformas estatutarias, fijación de aportes extraordinarios, pignoración de activos para operaciones de endeudamiento cuya cuantía exceda la competencia de la junta de administración, fusión, incorporación y disolución para liquidación, se requerirá el voto favorable de las dos terceras partes de los asistentes.

En las asambleas generales a cada socio corresponde un voto y éste no podrá ser delegado en ningún caso.

**ARTICULO 41°.** Cuando el número de socios de la empresa comunitaria sea superior a cien (100), la junta de administración, previa reglamentación podrá sustituir la asamblea general de socios por la asamblea general de delegados, los cuales tendrán un periodo de dos años consecutivos.

**ARTICULO 42°.** A la asamblea general de delegados le serán aplicables las mismas disposiciones estatutarias y legales que para la asamblea general de socios se tengan contempladas.

**ARTICULO 43°.** Si llegada la fecha y hora de la asamblea general no se hubiere logrado el quórum señalado en el artículo 40 de estos estatutos, la asamblea general quedará

automáticamente citada para el tercer día siguiente aunque sea festivo y en esta última reunión se constituirá el quórum con la presencia de la tercera parte de los socios.

**ARTICULO 44°.** Para la elección de directivos se utilizará el sistema de planchas con aplicación del cociente electoral.

**ARTICULO 45°.** La asamblea general tendrá como funciones las siguientes:

- 1.- Aprobar su propio reglamento y designar su mesa directiva.
- 2.- Establecer las políticas y directrices generales a corto, mediano y largo plazo que el plan agroeconómico requiera.
- 3.- Aprobar el plan anual agroeconómico o de siembra que a su consideración, análisis y evaluación presente la junta de administración.
- 4.- Aprobar los informes, inventarios, balances y estado de resultados del correspondiente ejercicio social.
- 5.- Elegir los miembros de la junta de administración, el fiscal y su suplente.
- 6.- Decidir sobre la disolución, liquidación, incorporación o transformación de la empresa.
- 7.- Reformar los estatutos.
- 8.- Examinar los informes de los órganos de administración y control
- 9.- Destinar las utilidades del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y en los estatutos.
- 10.- Dirimir los conflictos que lleguen a surgir entre la junta de administración y el fiscal
- 11.- Las demás que por ley o estatutos sean de su competencia.

**ARTICULO 46°.** De las decisiones que se adopten en la asamblea se dejará constancia en el libro de actas correspondiente, debidamente registrado ante el INCODER. La asamblea definirá en el respectivo reglamento que adopte para su realización el mecanismo para la aprobación del acta.

### **JUNTA DE ADMINISTRACIÓN.**

**ARTICULO 47°.** La junta de administración es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general.

**ARTICULO 48°.** La junta de administración estará integrada por 7 socios designados por la asamblea general para periodos de dos años, pudiendo ser reelegidos o removidos por ésta.

**Parágrafo:** Para ser elegido miembro de la junta de administración el socio aspirante deberá reunir los siguientes requisitos:

1. Ser socio hábil y estar presente en la asamblea general que hace la elección.
2. Poseer conocimiento general sobre el proceso administrativo.
3. No haber sufrido sanción disciplinaria, en los últimos tres (3) meses previos a la elección.

4. Estar al día en sus obligaciones con la empresa.
5. Tener vocación de servicio a la comunidad.
6. No haber sido separado del cargo de miembro de junta, ni haber hecho dejación del mismo sin causa justa

**ARTICULO 49°.** La junta de administración coordinará la ejecución del plan agroeconómico o industrial por medio de los coordinadores de los distintos comités, con quienes controlará y evaluará cada uno de los distintos procesos de siembra, recolección, acopio, transformación y comercialización de la producción.

**ARTICULO 50°.** Se presume que la junta de administración tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social, y para tomar las decisiones necesarias tendientes a que la empresa cumpla sus fines.

**ARTICULO 51°.** Los miembros de la junta de administración perderán su investidura por los siguientes hechos:

1. Por dejación voluntaria del cargo previa renuncia escrita.
2. Por inasistencia a reuniones en un período continuo superior a tres meses.
3. Por inasistencia tres veces consecutivas a reuniones sin causa justificada.

**Parágrafo:** Cuando un miembro de la junta de administración pierda tal calidad, se dejará constancia de ello en acta del citado organismo. Si el número de integrantes se reduce a menos de cinco, deberá convocarse la asamblea general para que designe los reemplazos por el resto del período.

**ARTICULO 52°.** El quórum decisorio se conformará con la presencia de cinco miembros siempre y cuando entre ellos se encuentre el presidente o el vicepresidente.

**ARTICULO 53°.** La junta de administración se reunirá ordinariamente cada mes, previa convocatoria escrita que hará el presidente. De manera extraordinaria se reunirá cuantas veces sea necesario, por convocatoria del presidente, del gerente o del fiscal. Como secretario de la junta se desempeñará de manera permanente un funcionario de la empresa designado para cumplir tal función de acuerdo al esquema operativo de la misma. La junta dejará constancia de sus actuaciones en libro de actas debidamente registrado en el INCODER.

**ARTICULO 54°.** Son funciones de la junta de administración:

- 1.-Nombrar su propia mesa directiva, compuesta por un presidente y un vicepresidente.
- 2.- Aprobar su propio reglamento.
- 3.- Nombrar y remover libremente al gerente, de conformidad con los estatutos, los reglamentos internos y las normas laborales.
- 4.-Crear los comités de trabajo que se requieran para el desarrollo de las actividades específicas de la empresa, aprobando los reglamentos correspondientes, precisando sus funciones,

designando sus integrantes y apropiando los recursos necesarios para su funcionamiento según la órbita de su competencia.

- 5.- Expedir los reglamentos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa.
- 6.- Orientar y controlar los programas de explotación de acuerdo con los planes aprobados por la asamblea.
7. - Decidir sobre las sanciones a los socios, incluida la exclusión.
8. - Determinar el monto y naturaleza de las fianzas que deben prestar el gerente y demás empleados que manejen fondos e inventarios.
9. - Autorizar al gerente para celebrar contratos y realizar operaciones del giro normal de negocios de la empresa, y para la adquisición de activos o para efectuar inversiones, en cuantías que superen los topes rutinarios en cada caso. Dichos topes serán señalados anualmente e incluidos en las normas de control interno.
- 10.- Aprobar la planta de personal de trabajadores no socios y el nivel de asignaciones de los cargos.
- 11.- Expedir el reglamento de trabajo
- 12.- Aprobar el presupuesto anual de operaciones
- 13.- Convocar la asamblea general.
- 14.- Presentar anualmente a la asamblea general las memorias que contengan el informe de la gestión económica y social y los estados financieros.
- 15.- Transigir cualquier litigio que tenga la empresa o someterlo al procedimiento arbitral señalado en los presentes estatutos.
- 16.- Reglamentar la forma como los socios pueden hacer uso del derecho a fiscalización de la empresa.
- 17.- Crear y reglamentar sucursales y agencias, sujetas a las disposiciones sobre la materia
- 18.- Recomendar a la asamblea la distribución de excedentes.
- 19.- Recibir los informes que le presenten el gerente, los comités de trabajo y el fiscal, y adoptar las decisiones que se deriven de ellos.
- 20.- Interpretar y aclarar las dudas que se presenten respecto de los presentes estatutos y reglamentos internos.
- 21.- Las demás que le correspondan como organismo permanente de administración.

## **GERENTE.**

**ARTICULO 55°.** El Gerente es el representante legal de la empresa y el ejecutor de las decisiones de la asamblea general y de la junta de administración.

**ARTICULO 56°.** Para la designación del gerente la junta de administración deberá tener en cuenta las siguientes cualidades del candidato:

- a.- Honorabilidad y rectitud
- b.- Capacitación en el marco jurídico y esquema operativo de las empresas comunitarias.
- c.- Formación y experiencia en los aspectos relacionados con el objeto social de la empresa.
- d.- Buen nombre y trayectoria comercial comprobadas.

**ARTICULO 57°.** Para iniciar el desempeño del cargo de gerente se requieren los siguientes requisitos:

- a.- Designación por la junta de administración con constancia en el acta de la reunión respectiva.
- b.- Aceptación del cargo mediante comunicación escrita.
- c.- Constitución de la fianza de manejo establecida.
- d.- Inscripción del nombramiento en el INCODER.
- e.- Posesión ante la junta de administración.

**ARTICULO 58°.** Son atribuciones del gerente

- a.- Representar legalmente la empresa ante los socios, terceros y autoridades
- b.- Ejecutar los acuerdos de la asamblea y la junta de administración
- c.- Responsabilizarse de que la contabilidad se lleve con claridad y al día, conforme a los principios generalmente aceptados y a las instrucciones pertinentes del correspondiente organismo de vigilancia y control, y porque se rindan los informes de esta naturaleza requeridos, en la forma y dentro de los términos establecidos, tanto a los órganos internos como a la entidad externa de vigilancia y control.
- d.- Designar las entidades bancarias o de carácter financiero, a través de las cuales han de manejarse los fondos de la empresa.
- e.- Rendir informes periódicos y sustentados a la junta de administración acerca de la marcha general de la empresa , indicando la situación financiera, la celebración de contratos y operaciones a que se refiere el literal b, sobre la ejecución del presupuesto y los planes de trabajo.
- f.- Hacer cumplir el reglamento de trabajo.
- g.- Nombrar, suspender o despedir a los empleados no socios de la empresa, conforme a las normas laborales.
- h.- Apoyar y facilitar el trabajo de los empleados, de los comités de trabajo y de los demás organismos, mediante el suministro de información, elementos y recursos requeridos para su desempeño.
- i.- Presentar informe de gestión anual para aprobación de la junta de administración y posterior rendición del mismo a la asamblea general.
- j.- Preparar y someter a estudio de la junta de administración proyectos relacionados con los productos, planes, programas y presupuestos de la empresa y otros que expresamente solicite la junta de administración.
- k.- Convocar la junta de administración a reuniones extraordinarias.
- l.- Las demás que de acuerdo con la ley y los estatutos sean propias de su cargo.

**ARTICULO 59°.** El gerente tendrá un suplente designado por la junta de administración para asistir ausencias temporales o definitivas del titular. Deberá tener el mismo perfil de éste, y no tendrá relación contractual mientras no ejerza las funciones, siendo competencia exclusiva de la junta de administración determinar los eventos en los cuales deberá desempeñarse, lo cual no obsta para que en caso de ausencia definitiva del primero se pueda designar de titular una persona distinta del suplente.

## **FISCAL.**

**ARTICULO 60°.** El control interno de la empresa comunitaria, estará a cargo de un fiscal nombrado por la asamblea general para un periodo de un año, quien podrá ser reelegido en el cargo o removido en cualquier momento, por el mismo órgano que lo eligió. El fiscal tendrá un suplente que cubrirá ausencias temporales o definitivas del titular.

**ARTICULO 61°.** Para ocupar el cargo de fiscal en la empresa comunitaria, la persona deberá reunir los siguientes requisitos:

1. Ostentar la condición de socio hábil.
2. No haber pertenecido a la junta de administración en el periodo inmediatamente anterior.
3. Tener información y conocimiento sobre el manejo de presupuesto, ejecución y control del mismo.
4. Conocer y aplicar el código contable de cuentas de la empresa.
5. Tener conocimiento sobre las normas legales, los estatutos, reglamentos y normas de control interno lo mismo que de las directrices específicas de la junta de administración sobre el manejo de dineros y en general de los bienes de la empresa .

**ARTUCULO 62°.** El fiscal cumplirá funciones orientadas a garantizar que las actividades de los órganos de administración y las de los socios, se ajusten a las disposiciones estatutarias, reglamentos internos y demás normas que regulen el funcionamiento de la empresa , promoviendo acciones que tiendan a mejorar los resultados y a garantizar el correcto manejo de bienes y recursos de la misma, siendo sus funciones las siguientes:

1. Ejercer control numérico legal, estatutario y reglamentario sobre el movimiento de los ingresos y egresos que realice la empresa.
2. Asistir a las reuniones de la junta de administración e informar a esta sobre el comportamiento de las cuentas, bienes y dineros,
3. Verificar que las operaciones que celebre la empresa y las actuaciones de los diferentes organismos se ciñan estrictamente a las disposiciones legales y estatutarias.
4. Conceptuar imparcialmente ante la asamblea general sobre los inventarios, el balance de fin de ejercicio y ejecución del presupuesto.
5. Dar cuenta oportuna y en forma escrita, al gerente, a la junta de administración, a la asamblea general o al organismo de vigilancia y control correspondiente según el caso, de las irregularidades que llegue a detectar.
6. Inspeccionar asiduamente los bienes de la empresa y procurar que se adopten y se apliquen las medidas de protección, conservación y seguridad de los mismos, y de los que ella tenga a cualquier título.
7. Rendir un informe a la asamblea general sobre la situación financiera de la empresa y la fidelidad de los estados financieros.

8. Velar porque se lleven los registros contables de acuerdo con las instrucciones del INCODER o de la entidad estatal que ejerza las funciones de vigilancia y control.

**Parágrafo:** Cuando la empresa, por decisión de la asamblea general, o por la cuantía de sus activos o de sus ingresos brutos según las normas legales pertinentes opte por crear el cargo de revisor fiscal, deberá para su designación acatar los requisitos de ley, recurriendo a los servicios de un contador público titulado con matrícula profesional vigente.

## **ORGANIZACIÓN PARA EL TRABAJO.**

**ARTICULO 63°.** La realización del trabajo en los diferentes frentes de la empresa, será ejecutada por los comités que la junta de administración cree e integre, con la finalidad de orientar, coordinar, supervisar y controlar las actividades que en desarrollo del plan agronómico o agroindustrial deban llevarse a cabo. .

Los comités de trabajo estarán integrados por un número de socios suficiente para realizar la labor que les corresponda; cada uno tendrá un coordinador quien deberá ser miembro de la junta de administración y asistirá a las reuniones de ésta con el fin de informar y evaluar con este órgano las metas sobre ejecución y cumplimiento de los cronogramas de actividades.

**ARTICULO 64°.** Los coordinadores de los comités serán designados de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes y preferencias

**ARTICULO 65°.** Además de las funciones que en el reglamento de trabajo se le asignen a los coordinadores de los comités, estos tendrán por objetivo mantener el grupo con la motivación suficiente, moral de trabajo y vocación de servicio solidario, para el logro de las políticas y directrices aprobadas.

**ARTICULO 66°.** La junta de administración por expresa delegación de la asamblea general dictará un reglamento en el cual se precisará la forma y condiciones como el socio cumplirá con la obligación de aportar su trabajo personal y los recursos de que dispondrá la empresa para hacer efectiva esta obligación.

**PARAGRAFO.** La empresa podrá establecer en el reglamento, estímulos económicos para los socios de acuerdo con la calidad o cantidad del trabajo que aporten.

**ARTICULO 67°.** El trabajo del socio en la empresa será retribuido en la forma, cuantía y condiciones que el reglamento de trabajo establezca; dicha retribución no implicará relación laboral alguna entre el socio y la empresa, siendo considerada para todos los efectos legales, como un costo de producción.

**ARTICULO 68°.** En la empresa funcionarán como mínimo los siguientes comités de trabajo, cuya conformación, funciones, reglamento interno y recursos para su operación precisará la junta de administración:

- 1.- Comité de Caminos y Vías
- 2.- Comité de Semovientes
- 3.- Comité de Cultivos
- 4.- Comité de Instalaciones Físicas
- 5.- Comité de Vivienda
- 6.- Comité de Maquinaria y Equipo
- 7.- Comité de Actividades Sociales

## **CAPITULO VI.**

### **RÉGIMEN ECONÓMICO**

**ARTICULO 69°.** Definición: Comprende los ingresos de carácter administrativo y patrimonial, con los cuales se provee el funcionamiento de la empresa que se pueden constatar en las cuentas, balance general, inventario y estado de resultados financieros de la misma. El ejercicio económico es anual, con corte a 31 de diciembre de cada año, se presenta en primera instancia para aprobación de la junta de administración, con presentación posterior a la asamblea general y remisión última para los fines pertinentes a la respectiva entidad estatal de vigilancia y control.

**ARTICULO 70°.** El patrimonio de la empresa estará constituido por los siguientes bienes:

- 1.- Los aportes individuales amortizados de los socios.
- 2.- Los fondos y reservas de carácter permanente, las donaciones y auxilios con destino al incremento patrimonial.
- 3.- Los excedentes no distribuidos y aplicados

**ARTICULO 71°.** Los aportes sociales se acreditarán mediante certificación que periódicamente expedirá la empresa ; por solicitud de los socios el monto de sus aportes se certificará en cualquier tiempo

**ARTICULO 72°.** Los aportes de los socios serán satisfechos en trabajo, dinero o especie.

La empresa valorará el aporte en trabajo de sus socios, teniendo como parámetro el salario mínimo legal vigente y lo establecido en el artículo 68°, párrafo único de estos estatutos .

**ARTICULO 73°.** De conformidad con los numerales 6 y 7 del artículo 20°. Del presente cuerpo estatutario, la empresa podrá reservar un sector del predio para explotación y mantenimiento de áreas integrales de producción familiar autosuficiente, lo mismo que para construcción de vivienda, para lo cual se tendrán en cuenta la calidad de la tierra y la planeación agro económica de la explotación.

**ARTICULO 74°.** Todo socio deberá efectuar en dinero los siguientes aportes:

- 1.- Capital de Ingreso: 15% del salario mínimo legal mensual vigente, ajustado al múltiplo de cien siguiente en forma ascendente

2.- Capitalización mensual: Un salario mínimo legal día, ajustado al múltiplo de cien siguiente en forma ascendente,

**PARAGRAFO:** Las cuantías anteriores serán revisadas y ajustadas anualmente por la junta de administración con vigencia desde el 1° de enero de cada año.

**ARTICULO 75°.** La asamblea general podrá establecer aportes extraordinarios en dinero para financiar parcial o totalmente alguno de los eventos previstos en el artículo 20 del decreto 561 de 1989.

**ARTICULO 76°.** Si del ejercicio económico anual se obtienen utilidades, éstas serán destinadas así:

1. Para la creación e incremento de la reserva legal.
2. Para la creación e incremento del fondo de capitalización.
3. Para la creación e incremento del fondo de desarrollo social, comunitario y solidario.

**ARTICULO 77°.** La reserva legal tendrá por objeto amparar el capital de la empresa en caso de pérdida en la operación y se constituirá e incrementará con el diez por ciento (10%) de las utilidades a distribuir, que resulten en cada ejercicio social, hasta cumplir o llegar al cincuenta por ciento (50%) del valor de los activos.

**PARÁGRAFO:** Cuando dicha reserva se utilice para compensar pérdidas, la primera aplicación que se le dará a las utilidades de ejercicio posterior, será la de llevar dicha reserva el nivel que tenía antes de su utilización.

**ARTICULO 78°.** El fondo de capitalización tendrá por finalidad proporcionarle a la empresa adecuado capital de trabajo para el logro de su objeto social, y se constituirá e incrementará con el diez por ciento (10%) de las utilidades a distribuir.

**ARTICULO 79°.** El fondo de desarrollo social comunitario y solidario, tendrá por objeto atender los eventos o programas que tienden a mejorar la calidad de vida de los socios, en aspectos sociales, culturales y recreativos, lo mismo que la atención de calamidades que puedan afrontar.

Este fondo se constituirá e incrementará con el diez por ciento (10%) de las utilidades a distribuir.

**ARTICULO 80°.** La utilidad neta a distribuir, estará constituida por el setenta por ciento (70%) de los excedentes, luego de haber hecho las aplicaciones que el artículo anterior contempla y otras que la asamblea constituya por reglamento. Su reparto se hará de acuerdo con lo establecido por este mismo órgano con criterios de equidad y solidaridad para fines sociales de mejoramiento individual y familiar.

**Parágrafo.** De las utilidades netas a disposición de la asamblea general, será de forzoso cumplimiento la destinación permanente de un porcentaje representativo a la creación e

incremento de un fondo para la educación media, técnica y profesional de los hijos de los socios.

**ARTICULO 81°.** El interés social es el conjunto de derechos económicos que tiene el socio sobre el patrimonio de la empresa.

Para la liquidación del interés social se tendrán los siguientes criterios como base mínima:

**1.- Aporte en trabajo:** Valorado bajo el parámetro del ciento por ciento (100%) del salario mínimo legal vigente.

**2.- Aporte en especie:** Su valoración la hará la junta de administración con el concurso de peritos si fuere el caso y teniendo en cuenta las normas comerciales para valorar este tipo de aportes.

**ARTICULO 82°.** En los casos de retiro, exclusión o muerte de un socio, se tendrá como base para la liquidación del interés social, los estados financieros elaborados de acuerdo con las normas contables generalmente aceptadas, a la fecha en que se produce el evento.

Cuando ocurra la muerte de un socio, la empresa comunitaria consignará el valor del interés social ante el juzgado o notaría que adelante el proceso de sucesión respectiva.

**ARTICULO 83°.** Cuando un socio se retire de la empresa, sea excluido o haya muerto, ésta tendrá derecho preferencial de compra sobre el interés social y derecho igualmente para hacer parte de los procesos judiciales que afectan el interés social que persigue.

La empresa deberá ceder el interés social adquirido en los casos que contempla el presente artículo para dar cabida a un nuevo socio, dentro de un término de tres meses, contados a partir de la fecha del evento.

**PARAGRAFO:** No se podrá distribuir entre los socios restantes la cuota parte correspondiente de la tierra del socio retirado, cuando el predio sea de propiedad de la empresa, mientras la cabida técnica no haya sido revisada por el INCODER, de acuerdo con las nuevas condiciones de explotación.

**ARTICULO 84°.** En los casos de muerte, retiro o exclusión de un socio, la cancelación del interés social que la empresa o un nuevo socio deban pagar al ex-socio o a los herederos, podrá financiarse preferiblemente por intermedio de entidades crediticias del sector agropecuario, preferiblemente de orden oficial, si existen.

**ARTICULO 85°.** El pago del interés social del socio que se retire, podrá ser en dinero o en especie o con la combinación de ambos recursos de acuerdo a las posibilidades de la empresa y a conveniencia de las partes.

El pago se hará efectivo dentro de tres (3) meses siguientes al retiro o fallecimiento.

**ARTICULO 86°.** Si se presentare la liquidación total de la empresa, el pago del interés social se hará entendiendo el orden de prioridades que contemple la ley para lo cual se tendrán en cuenta los parámetros que se señalan en el artículo 101 de estos estatutos.

## **CAPITULO VII RÉGIMEN DE INCOMPATIBILIDES E INHABILIDADES**

**ARTÍCULO 87°.** Los miembros de la junta de administración, el fiscal, el gerente y los funcionarios de la empresa no podrán tener parentesco entre si hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad, primero civil o por matrimonio, ni ser compañeros permanentes.

Carecerán de toda eficacia las decisiones adoptadas con el voto de una mayoría que contraviniera lo dispuesto en este artículo.

**ARTÍCULO 88°. Régimen de responsabilidades:** son administradores de la empresa la junta de administración, el gerente, el liquidador y otros funcionarios que tengan la facultad de actuar en nombre y representación de la misma, tomando decisiones e impartiendo instrucciones que traigan consigo la celebración de actos o contratos que comprometan el patrimonio y los intereses sociales, obrando con autonomía y discrecionalidad.

**ARTÍCULO 89°.** Los administradores de la empresa deben obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en beneficio de la empresa , teniendo en cuenta los intereses de los socios.

En cumplimiento de su función los administradores deberán:

1. Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
2. Velar por el estricto cumplimiento de las obligaciones legales y estatutarias.
3. Cuidar de que se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas al fiscal o al revisor fiscal.
4. Guardar y proteger la reserva industrial y comercial de la empresa.
5. Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
6. Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el ejercicio del derecho de inspección que les asiste.
7. No incurrir en el otorgamiento de ventajas o privilegios a los promotores, fundadores, funcionarios, o preferencias a una porción cualquiera del interés social.
8. No desarrollar actividades distintas a las estipuladas en los estatutos de la empresa.
9. Cuidarse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la empresa o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la junta de administración o de la asamblea general.

En estos casos, el administrador suministrará al órgano social correspondiente toda la información que sea relevante. De la respectiva determinación deberá excluirse el voto del administrador si fuere socio. En todo caso, la autorización de la junta de administración o asamblea general sólo podrá otorgarse cuando el acto no perjudique los intereses de la empresa .

**ARTÍCULO 90°.** Los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la empresa , a los socios o a terceros.

**Parágrafo.** No estarán sujetos a dicha responsabilidad, quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten.

**ARTÍCULO 91°.** Los administradores deberán rendir cuentas comprobadas de su gestión al final de cada ejercicio, al retiro de su cargo y cuando se las exija el órgano que sea competente para ello. Para tal efecto presentarán los estados financieros que fueren pertinentes junto con un informe de gestión.

## **CAPITULO VIII**

### **FUSIÓN, INCORPORACIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA COMUNITARIA,**

**ARTICULO 92°.** Fusión. La empresa comunitaria por determinación de la asamblea general podrá disolverse sin liquidarse para fusionarse con otra u otras empresas de su misma naturaleza, cuando su objeto social sea común o complementario, adoptando en común una denominación diferente y constituyendo una nueva empresa comunitaria que se hará cargo del patrimonio de las empresas disueltas y se subrogará en sus derechos y obligaciones, regida por nuevo estatuto y con nuevo registro.

**ARTÍCULO 93°.** Incorporación. La empresa podrá por decisión de la asamblea general, disolverse sin liquidarse para incorporarse a otra empresa comunitaria, adoptando su denominación, quedando amparada por su personalidad jurídica y transfiriendo su patrimonio a la incorporante, la cual se subrogará en todos los derechos y obligaciones de la incorporada. Igualmente, por decisión de la junta de administración, se podrá aceptar la incorporación de otra empresa comunitaria de objeto social común o complementario, recibiendo su patrimonio y subrogándose en los derechos y obligaciones de la empresa comunitaria incorporada.

**Parágrafo.** La fusión o incorporación requieren el reconocimiento de la entidad del estado que esté ejerciendo la vigilancia y control de las empresas comunitarias, para lo cual las interesadas deberán presentar a su estudio y pronunciamiento los nuevos estatutos y todos los antecedentes y documentos referentes a la fusión o incorporación.

**ARTÍCULO 94°.** Disolución. La empresa podrá disolverse por una de las siguientes causas:

1. Por incapacidad o imposibilidad de cumplir con el objeto social.
2. Por acuerdo voluntario de los socios, adoptado por aprobación de las dos terceras partes de los mismos reunidos en asamblea general.
3. Por distorsión de su objeto social.
4. Por fusión o incorporación.
5. Por caducidad de la asignación o adjudicación hecha a la empresa por el INCODER.

**ARTÍCULO 95°.** El INCODER verificará las causales 1 y 3 del artículo precedente para los efectos pertinentes.

**ARTICULO 96°.** Declarada la disolución de la empresa, se procederá de inmediato a su liquidación, para lo cual la asamblea general nombrará un liquidador con su respectivo suplente, con indicación del plazo en que ha de cumplir el mandato.

El nombramiento del liquidador, deberá recaer en persona idónea, diferente a los empleados o directivos de la empresa, que garantice el cumplimiento del mandato a cabalidad.

**ARTICULO 97°.** La aceptación de cargo de liquidador, la posesión y la presentación de la póliza de manejo correspondiente, se hará dentro de los 15 días hábiles siguientes a la comunicación del nombramiento, ante la misma instancia que otorgó éste.

**ARTICULO 98°.** El estado de liquidación de la empresa cualquiera que sea el origen de su decisión, será informado y registrado oportunamente ante el INCODER.

**ARTICULO 99°.** La empresa conservará su capacidad jurídica para los actos inherentes a su liquidación, constituyendo cualquier acto u operación ajeno a este propósito, una responsabilidad solidaria del liquidador y el fiscal de la empresa

**PARAGRAFO:** Consecuente con lo que el presente artículo consagra, la empresa no podrá iniciar nuevas operaciones en desarrollo de su objetivo social y será obligación del liquidador, continuar o concluir aquellas pendientes a la fecha de la disolución. Deberá además adicionar a su razón social la expresión “en liquidación”

**ARTICULO 100°.** Con el propósito de facilitar la labor del liquidador y asegurar el mejor resultado de la liquidación, los socios podrán reunirse en junta de socios y tomar las medidas que consideren convenientes.

El liquidador deberá informar a los acreedores y a los socios en forma apropiada sobre el estado en que se encuentre el proceso de liquidación.

**ARTICULO 101.** Para la liquidación del patrimonio social de la empresa comunitaria, de conformidad con las normas legales, se hará un corte de cuentas a la fecha en que entre en vigencia el acto de disolución. Con respecto a los pagos se procederá de acuerdo al siguiente orden de prioridades:

1. Gastos de liquidación
2. Obligaciones laborales causadas en el momento de la disolución
3. Obligaciones fiscales
4. Obligaciones con terceros
5. Cancelación del interés social de todos los socios en la forma en que determine la junta de socios.

**ARTICULO 102°.** Transformación La empresa comunitaria podrá transformarse en una sociedad comercial en los términos que para ese caso contemple la ley y de conformidad al correspondiente reglamento que para el efecto expida el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - INCODER.

**ARTICULO 103°.** La transformación de la empresa comunitaria en sociedad comercial, se adoptará en asamblea general y mediante la decisión de las dos terceras partes (2/3) de los socios inscritos y requerirá la solicitud al INCODER de la calificación como tal, mediante resolución.

## **CAPITULO IX**

### **REFORMAS ESTATUTARIAS Y DISPOSICIONES FINALES**

**ARTICULO 104°** La reforma a los estatutos de la empresa podrá hacerse únicamente en asamblea general y deberá contar para su aprobación con el voto favorable de las dos terceras partes (2/3) de los socios o delegados presentes en la reunión, previa convocatoria hecha para tal fin. La reforma aprobada estará sujeta al registro en el INCODER, y al posterior control de legalidad por parte de la instancia oficial responsable del control y vigilancia de las empresas comunitarias.

**ARTICULO 105°** Los casos no previstos en estos estatutos, serán resueltos primeramente conforme al marco jurídico de las empresas comunitarias y en segundo término a las normas sobre reforma agraria. Agotadas estas alternativas se recurrirá para resolverlos a las disposiciones generales sobre sociedades que por su naturaleza sean aplicables a las empresas comunitarias, y en última instancia al Código Civil y al Código de Comercio.

**ARTÍCULO 106°. Transitorio.** Se autoriza a la junta de administración y al gerente de ECODULA para que efectúen los ajustes a que hubiere lugar al presente cuerpo estatutario atendiendo requerimientos que dispongan los entes gubernamentales respectivos en ejercicio del control de legalidad.

Los presentes estatutos fueron aprobados por unanimidad en Asamblea General de Constitución, celebrada en el Municipio de San Roque – Antioquia, el día 18 del mes de Diciembre del año 2004, en fe de lo cual son firmados por los dignatarios de dicho evento.

ABEL DE JESUS HERNANDEZ OSORIO  
C.C. No.3585555  
PRESIDENTE ASAMBLEA

OLGA CECILIA OSORIO MORENO  
C.C. No. 43805407  
SECRETARIO ASAMBLEA

## Anexo A Balance general a 31 de diciembre de 2012. Empresa comunitaria dulce labor Ecodula

### EMPRESA COMUNITARIA DULCE LABOR ECODULA NIT 900.056.366-6

#### BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2012

<i>ACTIVO</i>		<i>PASIVO</i>	
<b>DISPONIBLE</b>	<b>7.822.206</b>	<b>21 OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>11.189.133</b>
A	5.642.054	OBLIGACIONES FINANCIERAS (Socios)	3.000.000
A MENOR	500.000	OTRAS OBLIGACIONES (Socios - Particulares)	8.189.133
CHEQUES Y CUENTAS DE AHORRO	1.680.152		
		<b>22 PROVEEDORES</b>	<b>680.200</b>
		NACIONALES (Bienes y Servicios)	680.200
<b>INVERSIONES</b>	<b>1.355.000</b>	<b>23 CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>13.376.478</b>
INVERSIONES EN MILNOR SAT	1.355.000	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	13.361.478
		ACREEDORES VARIOS	15.000
		<b>24 IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS</b>	<b>-</b>
<b>DEUDORES</b>	<b>162.279.224</b>	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	-
DEUDORES	22.067.598	<b>25 OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>-</b>
DEUDORES	109.067.138	OBLIGACIONES LABORALES	-
DEUDORES EN LA FUENTE	29.572.888	<b>28 DIVERSOS (FONDO ESPECIAL)</b>	<b>95.178.577</b>
DEUDORES VARIOS	1.571.600		
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>120.424.388</b>
<b>INVENTARIOS</b>	<b>52.073.100</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
INVENTARIO MATERIA PRIMA	742.500	<b>31 CAPITAL SOCIAL</b>	<b>179.627.600</b>
INVENTARIO DE CAÑA	9.000.000	APORTES SOCIALES	21.518.600
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO (PANELA)	42.330.600	APORTES DEL ESTADO	158.109.000
		<b>32 DONACIONES</b>	<b>16.633.000</b>
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>46.481.961</b>	PARTICULARES	16.633.000
PROPIEDADES PLANTAS	3.000.000	<b>36 RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>- 42.640.195</b>
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	-	RESULTADOS DEL PERIODO ENVASES	- 42.640.195
MANTENIMIENTO Y EQUIPO	15.888.829		
HERRAMIENTAS Y ENSERES	598.704	<b>37 RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>- 4.033.302</b>
VEHICULO DE TRANSPORTE	40.000.000	ACUMULADO EJERCICIOS ANTERIORES	- 4.033.302
MAQUINARIAS	1.800.000		
MOVILIDAD	22.950.000	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>149.587.103</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(37.755.572)		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>270.011.491</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>270.011.491</b>
FINCA LA ESPERANZA (SAN ROQUE)	800.000.000	FINCA LA ESPERANZA SAN ROQUE	800.000.000

MAR ALBERTO CASTRO PATIÑO  
Contador

MARIO DE JESUS BUILES CASTRILLON  
Contador Público - T.P. No 106258-T

## Anexo B. RUT Empresa comunitaria dulce labor Ecodula.

DIAN Departamento de Ingresos y Administración Tributaria		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		RUT/ECA Unidad Única de Registro, Servicio y Control Automatizado		001																																						
Espacio reservado para la DIAN 				2. Concepto <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="3"/> Actualización de oficio		4. Número de formulario 14220486094																																						
				 (415)77072124859984(8020) 000001422048609 4																																								
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 0 0 0 5 6 3 6 6 - 6		6. DV: 6		12. Dirección seccional Impuestos de Medellín		14. Buzón electrónico <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="1"/>																																						
IDENTIFICACION																																												
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: <input type="text" value="1"/>		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:																																						
Lugar de expedición		28. País:		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:																																						
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres																																						
35. Razón social: EMPRESA COMUNITARIA DULCE LABOR ECODULA																																												
36. Nombre comercial: ECODULA																																												
UBICACION																																												
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="9"/> Antioquia		40. Ciudad/Municipio: <input type="text" value="0"/> <input type="text" value="5"/> San Roque		6 7 0																																						
41. Dirección: VDA EL DIAMANTE FINCA LA ESPERANZA																																												
42. Correo electrónico: ecodula@gmail.com		43. Apartado aéreo		44. Teléfono 1: 8 6 0 3 2 0 3		45. Teléfono 2: 3 1 1 3 2 4 6 5 5 6																																						
CLASIFICACION																																												
Actividad principal		Actividad económica secundaria		Otras actividades		Ocupación																																						
46. Código: 1 0 7 2	47. Fecha inicio actividad: 2 0 0 5 0 9 1 6	48. Código:	49. Fecha inicio actividad:	50. Código: 1 2	51. Código:		52. Número establecimientos																																					
Responsabilidades																																												
53. Código: <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td></tr> <tr><td>5</td><td>7</td><td>1</td><td>6</td><td>1</td><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	5	7	1	6	1	4													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																											
5	7	1	6	1	4																																							
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 16- Obligación facturar por ingresos bienes y/o servic 14- Informante de exogena																																												
Usuarios aduaneros				Exportadores																																								
54. Código: <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											55. Forma <input type="checkbox"/>		56. Tipo <input type="checkbox"/>		Servicio 1 2 3																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																			
				57. Modo <input type="checkbox"/>		58. CPC <input type="checkbox"/>																																						
Para uso exclusivo de la DIAN																																												
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios: <input type="text" value="0"/>		61. Fecha: 2 0 1 3 0 1 0 4																																								
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad; por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004. Firma del solicitante				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre MORENO RODRIGUEZ FLOR ALBA 985. Cargo Gestor II																																								

**Anexo C. Estado de resultados consolidado a diciembre de 2012. Empresa comunitaria dulce labor Ecodula.**

**EMPRESA COMUNITARIA DULCE LABOR ECODULA  
NIT 900.056.366-6  
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO A DICIEMBRE DE 2012**

<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>		<b>904.286.740</b>
Ventas de Panela	904.286.740	
Semilla de Caña	-	
	-	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>876.995.686</b>
<b>INVENTARIO INICIAL</b>		<b>22.653.000</b>
Panela	13.113.000	
Caña	540.000	
Cultivo de Caña	9.000.000	
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>		<b>906.415.786</b>
<b>COMPRAS</b>		<b>492.205.083</b>
Caña (Materia Prima)	457.580.535	
Insumos Molienda	34.624.548	
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>300.011.002</b>
Bonificacion - Compensación Socios	176.277.774	
Bonificacion - Compensacion Personal	79.843.465	
Jornales	20.795.700	
Cesantías	1.871.300	
Intereses a las Cesantías	136.039	
Prima de Servicios	1.924.800	
Vacaciones	1.289.200	
Bonificaciones	6.909.077	
Dotacion y Suministro a Trabajadores	1.863.234	
Aportes ARL	697.413	
Aportes a EPS	2.657.815	
Aportes a Fondos de Pensiones y Cesantias	2.713.395	
Aportes CCF	1.201.620	
Aportes ICBF	900.600	
Aportes SENA	600.370	
Gastos Médicos y Drogas	329.200	
<b>IMPUESTOS</b>		<b>-</b>
De Vehiculos	-	
Otros	-	
<b>ARRENDAMIENTOS</b>		<b>65.000</b>
Maquinaria y Equipo	65.000	

**EMPRESA COMUNITARIA DULCE LABOR ECODULA**  
**NIT 900.056.366-6**  
**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO A DICIEMBRE DE 2012**

Otros	-	
<i>SEGUROS</i>		611.600
Flota y equipo de Transporte	611.600	
<i>SERVICIOS</i>		17.131.863
Servicios Públicos	14.363.863	
Fletes y Transportes	2.768.000	
<i>MANTENIMIENTO - REPARACIONES</i>		32.264.028
Construcciones - Edificaciones	7.867.769	
Maquinaria Y Equipo	13.933.412	
Equipo de Transporte Terrestre	10.462.847	
<i>DEPRECIACIONES</i>		8.000.004
Flota y Equipo de Transporte	8.000.004	
<i>DIVERSOS</i>		56.127.206
Combustibles y Lubricantes	16.886.675	
Pesebreras	10.655.073	
Empaques e Insumos	20.610.610	
Parqueadero	948.000	
Otros	7.026.848	
<b>INVENTARIO FINAL</b>		<b>52.073.100</b>
Panela	42.330.600	
Caña	742.500	
Cultivo de Caña	9.000.000	
<b><i>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</i></b>		<b>S 27.291.054</b>
<b><i>GASTOS DE ADMINISTRACION</i></b>		<b>30.301.538</b>
<i>GASTOS DE PERSONAL</i>		12.729.935
Compensacion Socios	12.629.935	
Bonificaciones	100.000	
<i>HONORARIOS</i>		100.000
Asesoría	100.000	
<i>CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES</i>		170.000
Afiliaciones y Sosténimiento	170.000	
<i>IMPUESTOS</i>		17.500
A la Propiedad raíz	17.500	
Otros	-	

**EMPRESA COMUNITARIA DULCE LABOR ECODULA**  
**NIT 900.056.366-6**  
**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO A DICIEMBRE DE 2012**

<i>SEGUROS</i>		-
Seguros	-	
<i>SERVICIOS</i>		2.558.303
Servicios Públicos	782.256	
Servicios (Aseo, Correos, Fax, Public)	320.100	
Servicio Telefonía Celular e Internet	1.455.947	
<i>GASTOS LEGALES</i>		8.000
Notariales	8.000	
Tramites y Licencias	-	
Otros (Aportes)	-	
<i>MANTENIMIENTO - REPARACIONES</i>		1.406.227
Equipo de Oficina	836.227	
Equipo de Computación	570.000	
<i>GASTOS DE VIAJE</i>		6.560.800
Viaticos y Gastos de Viaje	6.560.800	
<i>DEPRECIACION</i>		1.804.502
Maquinaria Y Equipo	1.804.502	
<i>DIVERSOS</i>		4.946.271
Comisiones	-	
Gastos Financieros	-	
Gastos de Representación	14.000	
Elementos de aseo y cafeteria	3.332.193	
Útiles, Papelerías y Fotocopias	843.400	
Otros ( Varios)	756.678	
<b><i>UTILIDAD OPERACIONAL</i></b>		<b>-S 3.010.484</b>
<b><i>OTROS INGRESOS</i></b>		<b>17.215.258</b>
OTROS INGRESOS	17.215.258	
INGRESOS EJERCICIOS ANTERIORES	-	
<b><i>OTROS GASTOS</i></b>		<b>56.844.969</b>
INTERESES y GASTOS FINANCIEROS	3.348.242	
GRAVAMEN MOVIMIENTOS FINANCIEROS	1.133.979	
RETIRO DE BIENES	2.306.000	
EXTRAORDINARIOS (Gastos Diversos)	50.056.748	
<b><i>RESULTADO DEL PERIODO</i></b>		<b>-S 42.640.195</b>

**EMPRESA COMUNITARIA DULCE LABOR ECODULA**  
**NIT 900.056.366-6**  
**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO A DICIEMBRE DE 2012**

**CESAR ALBERTO CASTRO PATIÑO**  
Gerente

**MARIO DE JESUS BULES CASTRILLON**  
Contador Público - T.P. No 106258-T

## **Anexo D. Entrevista a experto.**

### **Anexo XYZ. Entrevista a experto del sector**

1. Nombre de la Empresa: Ecodula. Empresa Comunitaria Dulce Labor.
2. Portafolio de productos: Panela granulada en diferentes presentaciones.
3. Objetivo General: Indagar al experto en panela, el señor Vicente Pineda Gómez, Presidente del consejo de administración de Coopanela (cooperativa comercializadora de panela de Antioquia), además de ser un líder econocido en el sector panelero a nivel nacional.
4. Contexto de la entrevista: Se le cuenta al señor Pineda, el objetivo de la tesis de maestría y de lo importante que es para los Magister contar con su opinión sobre los alcances que se esperan de este estudio.

#### Cuestionario:

- 1. Cuáles son las principales amenazas y oportunidades de la cadena a nivel nacional:  
  
Para que el sector pueda avanzar se requiere el apoyo del gobierno nacional sin este es casi imposible desarrollar el sector.  
  
La atomización de las unidades productivas no permite ofertar volúmenes con calidades homogéneas.  
  
El sector tiene una gran capacidad de generar empleo rural.
- 2. Tiene conocimiento de empresas en Colombia o Antioquia que estén exportando o hallan exportado panela a Estados Unidos: Si ha habido exportaciones, pero no han tenido la continuidad esperada.
- 3. Si la anterior respuesta fue afirmativa/ Cuales han sido los principales inconvenientes que han tenido estas empresas:  
  
Los estándares de calidad no satisfacen las necesidades de los clientes.  
  
Los precios internacionales no son atractivos.
- 4. Cuáles deben ser las estrategias para posicionar la panela en mercados internacionales:

Hacer programas de promoción que lo diferencien del azúcar para que los posibles consumidores conozcan sus bondades y sus características que lo diferencian del azúcar.

- 5. Cuáles son las perspectivas de la cadena respecto a la exploración de mercado internacionales:

Las posibilidades de exportación dependen del desarrollo de una proveeduría que esté dispuesta a atender los volúmenes con la calidad que el mercado demande

- 6. Tiene conocimiento de la empresa Ecodula: Si.
- 7. Según el conocimiento que tiene de Ecocula, considera que la empresa está en condiciones de explorar mercados internacionales: Tiene la calidad pero no los volúmenes que le permitan atender un mercado internacional, en caso que decidan explorar mercados debe iniciar por un país como Estados Unidos en el cual ya se han realizado algunos ejercicios.
- 8. Cuáles son los requerimientos mínimos que debe tener una empresa panelera para decir que está preparada para enfrentar un mercado internacional: Debe tener los volúmenes y calidad para atender los clientes con la continuidad que el mercado requiere
- 9. Cuáles serían los principales retos de Ecodula en caso de enfrentar mercados internacionales: Ser capaz de crecer para atender el mercado de exportación sin desatender el mercado nacional.
- 10. Tiene alguna sugerencia para los magister que están realizando el estudio: Hacer un análisis juicioso con cifras que permitan determinar la oferta exportable de panela.

**Anexo  
carga.**

**E.**

**Cotización**

**agente**

**de**



# BEMEL S.A.S

ED VINTAGE, El Poblado  
P&X: (574) 444 38 05  
Medellin • Colombia

Medellín, 01 de Julio de 2014

Señora,  
**Karen Gonzalez**

Estimada Sra. Karen,

Primero quiero agradecerle por su amable atención. De acuerdo a su solicitud estas son nuestras tarifas de importación de los tráficos solicitados así:

## TARIFAS EXPORTACION FCL

Carga General No Peligrosa

PUERTO CARGUE	PUERTO DESCARGUE	20'HQ	FRECUENCIA	T.T.
BUENAVENTURA	LOS ANGELES	USD 2500	SEMANTAL	28-30 DIAS APROX

### RECARGOS EN ORIGEN (BUN):

BL USD 50  
HANDLING USD 50

### RECARGOS DESTINO:

- ✓ MANEJO INTERNO USD 150 X BL
- ✓ THC USD 70 X CNTR
- ✓ COLLECT FEE 3% MIN USD 35
- ✓ HANDLING EN DESTINO USD 150 X CNTR
  
- ✓ INLAND FREIGHT LONG BEACH HASTA FABRICA CLIENTE FINAL USD 1200
- ✓ IMPUESTOS PARTIDA 17.01.13.0000 USD 8000
- ✓ OTROS GASTOS EN ORIGEN USD 500 X CNTR

**VALIDEZ:** JULIO 14/2014 (TENER EN CUENTA FECHA DE ZARPE)

**SEGURO 0,50% MIN USD 60**

### TÉRMINOS Y CONDICIONES:

1. **BEMEL** actúa como agente de carga, coordinador de los embarques e intermediario en la celebración de los contratos de transporte objeto de la presente oferta. **BEMEL** no es transportador, ni comisionista de transporte.



## BEMEL S.A.S

ED VINTAGE, El Poblado  
 PBX: (574) 444 38 05  
 Medellín • Colombia

2. El cliente garantiza a **BEMEL** la exactitud de la información acerca de la naturaleza, peso, volumen, valor, carácter peligroso, cuidados especiales y demás características de las mercancías.
3. **BEMEL** asume responsabilidad por la adecuada selección de transportadores y otros proveedores de servicios logísticos, así como por la correcta celebración de los respectivos contratos, con base en la información suministrada por el cliente. Su responsabilidad se regula por las normas del contrato de mandato comercial con representación. El límite máximo de su responsabilidad será el determinado en la ley aplicable al trayecto en el que ocurrió el daño, o en su defecto, un dólar norteamericano (USD 1.00) por kilogramo de peso bruto de la mercancía transportada. **BEMEL** no acepta responsabilidad con base en el valor declarado de las mercancías. En todo caso, la indemnización total y acumulada por todo evento que **BEMEL** deba pagar al cliente no excederá en ningún caso una suma equivalente a US \$ 10.000.
4. **BEMEL** no asume responsabilidad por daños y pérdida de mercancías cuando éstas estén bajo la custodia de los transportadores u otros prestadores de servicios logísticos contratados, frente a quienes se realizará la reclamación en nombre y por cuenta del cliente, de acuerdo con la ley que regula cada contrato.
5. Toda reclamación debe ser presentada por el cliente en un plazo máximo de 48 horas contadas desde la fecha en que se entregaron o se debieron haber entregado las mercancías.
6. En caso que por necesidades originadas en la legislación aduanera colombiana, **BEMEL** expida un documento de transporte multimodal o un B/L hijo, las partes entienden y acuerdan que dicho documento será expedido por **BEMEL** únicamente para efectos aduaneros, sin que la expedición del mismo altere en modo alguno la responsabilidad de **BEMEL**.
7. En todo caso, la prestación de los servicios de esta oferta está sujeta a las condiciones del contrato de agenciamiento de carga cuyo texto se puede consultar en nuestro Web Site: [www.bemel.com.co](http://www.bemel.com.co)

### ESTA COTIZACION ESTA SUJETA A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO

\* Favor confirmar aceptación de tarifas para su confirmación y registro en el momento de instrucción de embarque

Esperamos que esta oferta sea de su completo agrado y reiteramos nuestro deseo de prestarle el mejor servicio.

Cordialmente,  
**RONALD SANTOS**  
 Ejecutivo Comercial

**Anexo F. Cotización para exportación de contenedor de 20 ft con 18 Tm con panela pulverizada.**



Medellín, 13 de Junio de 2014

Señores

**ECODULA**

**Attn: KAREN GONZALEZ**

Ciudad,

Cotización para exportación de contenedor de 20 ft con 18 Tm con panela pulverizada.

PRODUCTOS	VENTA
1. TRANSPORTE SAN ROQUE – BUENAVENTURA INCLUYE 1 DÍA LIBRE PARA DESCARGUE.	\$ 2'750.000
2. STAND BY POR DÍA	\$ 500.000
3. ADUANA DE EXPORTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenciamiento</li> <li>• Gastos operativos</li> <li>• Elaboración DEX</li> <li>• Servicio Arancel</li> <li>• Revisión de Subpartida</li> <li>• Planilla de Traslado de Exportación</li> <li>• Certificado y determinación Origen</li> </ul>	\$ 1'250.000



**Condiciones especiales:**

1. Los gastos a terceros que se causen en la operación tales como permisos, serán relacionados adicionalmente en la factura de nuestros servicios.
2. Tener presente el costo el IVA.

JUAN PABLO BALLESTEROS

DIRECTOR COMERCIAL

LOGICA QUIMICA

e-Mail: [comercial@logicaquimica.com](mailto:comercial@logicaquimica.com)

Cel: +57 317 370 4744

## **Anexo G. Perfil logístico de Colombia a Estados Unidos.**

La República Federal de Estados Unidos, situada en Norteamérica, limita al Norte con Canadá, al Este con el Océano Atlántico, al Sur con México y al Oeste con el Océano Pacífico. La superficie total de su territorio es de 9.826.630 km<sup>2</sup>.

Estados Unidos posee una infraestructura de transporte desarrollada, suficiente para soportar las necesidades de su economía.

Está compuesta por una red de carreteras de 6.430.366 km., que se extiende por todo el país conectando los 50 estados que lo componen, de los cuales 75.238 km. forman parte del vasto sistema nacional de autopistas.

Tiene más de 226.605 km. de ferrocarril, que en su mayoría pertenecen a empresas privadas; también cuenta con oleoductos para el transporte de productos derivados del petróleo. (Index Mundi 2011).

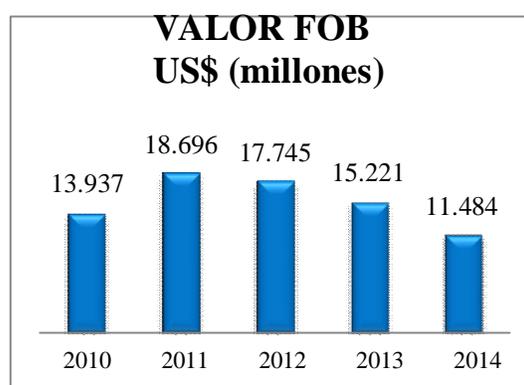
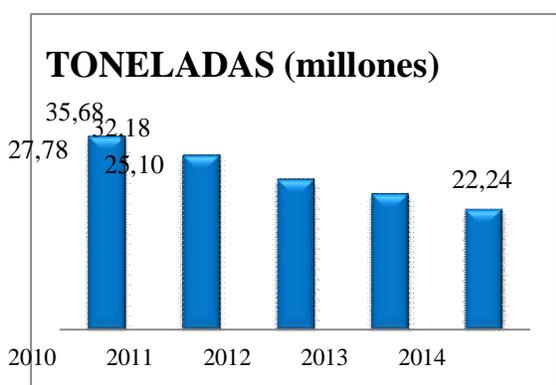
Estados Unidos representa el 42% del mercado global de bienes de consumo, y por tal motivo y para estar más cerca de sus proveedores y clientes muchas empresas del mundo deciden invertir en este país. Actualmente, están suscritos más de 14 Tratados de libre Comercio con países asociados. (US. Department of Agriculture)

## Exportaciones colombianas

En 2014, se exportaron a Estados Unidos 22,4 millones de toneladas, que equivalieron a US\$ 14.105 millones en valor FOB, ubicándolo como el primer socio comercial de Colombia. El 99,19% de la carga exportada se envió vía marítima.

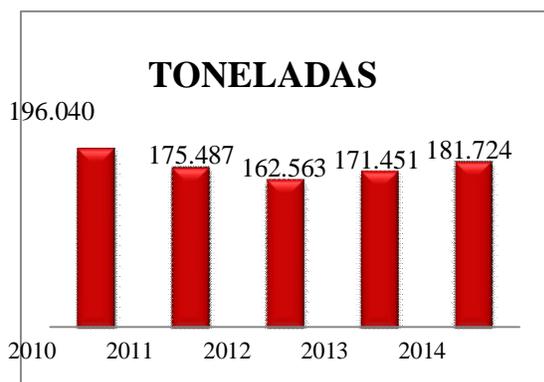
En cuanto a toneladas y valor US\$ FOB exportado de Colombia a Estados Unidos por modos de transporte encontramos el siguiente comportamiento en los últimos cinco años:

### MARÍTIMO



Las exportaciones bajo esta modalidad fueron en su mayoría de productos como aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso, Hullas térmicas, y fueloils en 2014.

### AÉREO



En el año 2014, las exportaciones bajo esta modalidad fueron lideradas por las flores y capullos frescos cortados, las rosas cortadas, y los pompones frescos \*Fuente: DANE. MinCIT - 2015

Según el [Logistics Performance Index \(LPI\)](#) Publicado por el Banco Mundial en el 2014, Estados Unidos ocupa el puesto 9 entre 160 países en el mundo en cuanto al desempeño logístico, manteniéndose en el mismo puesto con respecto al reporte anterior que fue publicado en el 2012. El índice bajó de 3,93 a 3,92 (siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor) durante el mismo periodo evaluado.

Sumado a lo anterior es importante decir que el desempeño presentado por Estados Unidos en cada uno de los diferentes aspectos que componen el LPI, fue el siguiente\*:

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puesto</b>
La eficiencia aduanera	3,73	16
La calidad de la infraestructura	4,18	5
La competitividad de transporte internacional de carga	3,45	26
La competencia y calidad en los servicios logísticos	3,97	7
La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	4,14	2
La puntualidad en el transporte de carga	4,14	14

\*Fuente: The World Bank. 2014

# ACCESO MARÍTIMO



Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico.

Algunos de los puertos estadounidenses se encuentran dentro del rango de los más grandes y de mayor movimiento de carga del mundo.

Para la costa Este se destacan por la afluencia de navieras con servicio directo y regular los puertos de: [Houston](#), [Nueva York](#), [Baltimore](#), [Savannah](#), [Jacksonville](#), [Port Everglades](#), [Miami](#), [New Orleans](#) y [Charleston](#).

Por otro lado, en la costa Oeste se maneja la oferta de servicios desde Colombia, en su mayoría hacia los puertos de [Los Ángeles](#) y [Long Beach](#).

### **Servicios marítimos**

#### Costa Oeste

Desde la Costa Atlántica colombiana, existen dos navieras que ofrece servicios directos tanto a Los Ángeles como a Long Beach y Oakland en la Costa Oeste, en tiempos de tránsito que empiezan desde los 10 días; la oferta se complementa con rutas en conexión en puertos de Panamá y Jamaica, por parte de cinco navieras, con tiempos de tránsito desde los 12 días.

De igual forma, desde Buenaventura hacia la Costa Oeste norteamericana se puede contar con un servicio en ruta directa hacia Los Ángeles con un tiempo de tránsito de 11 días; la oferta se complementa con cinco navieras con conexiones en Panamá, México y Guatemala con tiempos de tránsito desde los 13 días.

**\*\*Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos**

Origen	Tiempo de tránsito		Tiempo de tránsito (días)
		(días) directo	conexión
Los Ángeles	Barranquilla	11	12-19
	Buenaventur	11	14-20
	Cartagena	10	12-17
Oakland	Barranquilla	15	12-20
	Buenaventur		14-25
	Cartagena	12	12-20
	Santa Marta		25
Long Beach	Barranquilla	13	19
	Buenaventur		13
	Cartagena	12	19

\* Los servicios se prestan con una frecuencia semanal.

**Servicios marítimos**

**Costa Este**

Hacia la Costa este de los Estados Unidos, desde Costa Atlántica operan 12 diferentes navieras en rutas directas con tiempos de tránsito desde los 3 días, con origen en Barranquilla, Cartagena y Santa Marta destino Port Everglades, o desde los 6 días hacia Miami y Filadelfia; la oferta se complementa con rutas con conexión en puertos de Jamaica, Panamá, Honduras y República Dominicana, que tienen un tiempo de tránsito desde 6 días.

Adicionalmente desde Buenaventura hacia la Costa Este norteamericana, operan dos navieras en rutas directas con tiempos de transito desde los 7 días.

La oferta se complementa con seis navieras diferentes con rutas con conexiones en Panamá, Perú, México, y República Dominicana, con tiempos de tránsito desde los 7 días.

**\*\*Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos**

Destino	Origen	Tiempo de tránsito (días) directo	Tiempo de tránsito (días) conexión
<b>Baltimore</b>	Barranquilla		12
	Buenaventura	11	14-20
	Cartagena	8	12-15
	Santa Marta		10
<b>Charleston</b>	Barranquilla	11	9-14
	Buenaventura	9-14	7-14
	Cartagena	9	8-15
	Santa Marta		8-16
<b>Port Elizabeth</b>	Barranquilla		14
	Buenaventura	12	17
	Cartagena	5	6
<b>Filadelfia</b>	Barranquilla	7	9
	Buenaventura		11-20
	Cartagena	6	15
<b>Houston</b>	Barranquilla	10	11-15
	Buenaventura		16-20
	Cartagena	7-10	10-13
	Santa Marta	10	
<b>Jacksonville</b>	Barranquilla	7	7-9
	Buenaventura		17
	Cartagena	7	15
	Santa Marta	7	
<b>Miami</b>	Barranquilla	6	10 - 12
	Buenaventura		15
	Cartagena	6	10-12
	Santa Marta	6	7-10
<b>Mobile</b>	Barranquilla		13
	Buenaventura		15
	Cartagena	6	10-13
<b>New Orleans</b>	Barranquilla	14	17
	Buenaventura		15-19
	Cartagena	8	12-15
	Santa Marta	13	
<b>New York</b>	Barranquilla		11-14
	Buenaventura	10	9-17
	Cartagena	6-7	9-15
	Santa Marta		10-14

<b>Norfolk</b>	Barranquilla		11-12
	Buenaventura		14-19
	Cartagena		12-16
<b>Port Everglades</b>	Barranquilla	5-6	7-13
	Buenaventura	7	7-16
	Cartagena	3-6	7-16
	Santa Marta	5	11-12
<b>Savannah</b>	Barranquilla		12-15
	Buenaventura	14	16
	Cartagena	9	12-22
	Santa Marta	10	

\* Los servicios se prestan con una frecuencia semanal.

Fuente: Líneas Marítimas-Procesada por Dirección de Información Comercial - PROCOLOMBIA

\*\* La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

### Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Estados Unidos



## ACCESO AÉREO



Estados Unidos cuenta con 14,947 aeropuertos, donde varios son los más grandes y de mayor movimiento del mundo. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en los Aeropuertos de [John F. Kennedy International \(Nueva York\)](#), [Los Ángeles International](#), [George Bush International \(Houston\)](#), [Memphis International Airport](#), [Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport](#) y [Miami International Airport](#).

Adicional a los servicios directos, otras aerolíneas tienen las posibilidades de recibir carga en Colombia y llevarla a Estados Unidos en servicio con trasbordo desde: Ciudad de Panamá y Ciudad de México.

## Servicios aéreos

La oferta de rutas aéreas para la exportación desde los aeropuertos colombianos se maneja con vuelos todos los días de la semana, cuenta con trayectos directos, puntos de conexión en aeropuertos internacionales ubicados en Panamá, así como aeropuertos nacionales, de donde se distribuye la carga a las diferentes ciudades del país.

### \*Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Estados Unidos

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
 American Airlines	Directo	Todos los días	Pasajeros
 aerolias	Directo	Todos los días	Carga
 TRANS AM	Panamá – Panamá	Lunes a sábado	Carga
 Copa Airlines	Panamá- Panamá	Todos los días	Pasajeros
 FedEx	Directo	Todos los días	Carga
 UNITED	Directo	Todos los días	Carga
 Tampa CARGO	Directo	Lunes, jueves sábados y domingos	Carga
 Aeromexpress Cargo	México- México City	Todos los días	Pasajeros
 DELTA AIR LINES	Directo	Todos los días	Pasajeros
 LAN CARGO	Directo	Todos los días	Carga
 Avianca	Directo	Todos los días	Pasajeros
 ups	Directo	Todos los días	Carga
 STRIKE	Panamá - Panamá	Martes a sábado	Carga

Fuente: Aerolíneas. Información procesada por Dirección de Información Comercial - PROCOLOMBIA

\* La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

## OTROS ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA LOGÍSTICA

### Documentos requeridos para ingreso de mercancías\*

Aduanas y Protección Fronteriza (CBP), requiere una "descripción precisa y el peso de la carga o, para un contenedor sellado, la descripción y el peso de la carga en la declaración del expedidor."

Una descripción narrativa precisa, es una descripción que es lo suficientemente precisa para la CBP sea capaz de identificar las formas, características físicas, y el embalaje probable de la carga declarada, todo para que la CBP puede identificar cualquier anomalía en la carga cuando un contenedor se revisa a través de equipos de imágenes. La descripción también debe ser lo suficientemente precisa para identificar todos los bienes, que pueden emitir radiación.

Qué tan específica debe ser la información, depende de la naturaleza de la mercancía. Por ejemplo, "aparatos electrónicos" no es una descripción precisa, pero "reproductores de CD" o "monitores" si se consideraría preciso.

Para ser claros, en ningún caso es una descripción en blanco de carga, de todo tipo (FAK), dice que contiene (STC) con o sin otra descripción, mercancía general,

"26 pallets", mercancía al por menor distintas, carga consolidada u otras descripciones vagas de manera similar, son aceptables.

Los siguientes términos son sugeridos como guía; indican de manera general, ejemplos de descripciones aceptadas y no aceptadas. Las frases en paréntesis son utilizadas como ejemplos.

<b>No Aceptadas</b>	<b>Aceptadas</b>
Apparel Wearing Apparel Ladies' Apparel Men's Apparel	Clothing Shoes Footwear Jewelry (may include watches)
Appliances	Kitchen Appliances Industrial Appliances Heat Pump
Autoparts	New Autoparts

Parts	Used Autoparts
Caps	Baseball Caps Blasting Caps Bottle Caps Hub Caps
Chemicals, hazardous Chemicals, non- hazardous	Actual Chemical name (not brand name) Or U.N. HAZMAT Code Identifier #
Electronic Goods Electronics	Computers Consumer Electronics, Telephones Electronic Toys (can include Gameboys, Game Cubes, Dancing Elmo Doll etc.) Personal/Household Electronics (i.e. PDA's, VCR's, TV's)
Equipment	Industrial Equipment, Oil Well Equipment Automotive Equipment, Poultry Equipment etc.
Flooring	Wood Flooring, Plastic Flooring, Carpet, Ceramic Tile, Marble Flooring
Foodstuffs	Oranges Fish Packaged Rice, Packaged Grain, Bulk Grain
Iron	Iron Pipes, Steel Pipes
Steel	Iron Building Material, Steel Building Material
Leather Articles	Saddles Leather Handbags Leather Jackets, Shoes
Machinery	Metal Working Machinery Cigarette Making Machinery
Machines	Sewing Machines Printing Machines
Pipes	Plastic Pipes PVC Pipes Steel Pipes Copper Pipes

Plastic Goods	Plastic Kitchenware, Plastic Houseware, Industrial Plastics Toys, New/Used Auto Parts
Polyurethane	Polyurethane Threads Polyurethane Medical Gloves Personal Effects Household Goods
Rubber Articles	Rubber Hoses Tires Toys Rubber Conveyor Belts
Rods	Welding Rods Rebar Aluminum Rods Reactor Rods
Scrap	Plastic Scrap Aluminum Scrap Iron Scrap
STC (Said to Contain) General Cargo FAK (Freight of All Kinds) “No Description”	
Tiles	Ceramic Tiles Marble Tiles

**Envío comercial:**

- Documento de transporte, sea este el conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador, (nombramiento del consignatario para objetivos de aduana) como comprobante del derecho que tiene el consignatario para que pueda realizar la entrada a destino o internación.
- Factura comercial (con tres copias), emitido por el vendedor, este debe reflejar el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía.
- Manifiesto de Carga o Ingreso, [formulario de aduana 7533](#) o Despacho Inmediato [formulario de aduana 3461](#).
- Listas de bienes (Packing List), si es pertinente y otros documentos necesarios para determinar si la mercancía puede ser admitida. (Nota: efectivo 02-Jul-98, el límite de Entrada Informal aumentó de USD 1250 a USD 2000. Este cambio no afecta entradas que requieren una Entrada Formal, sin tener en cuenta el valor.)

**Envío de muestras:**

- Se deben cumplir los requisitos referentes a envío comercial.

**Envío de muestras sin valor comercial:**

Para envíos de muestras que no representan un valor en el mercado, es importante en primera instancia que el exportador conozca que todo país cuenta con requerimientos para el ingreso de dichas muestras.

En los Estados Unidos el ingreso de las muestras está sujeto principalmente a los siguientes requerimientos.

- La carga no debe estar en condiciones de ser usada.
- Debe ser presentada en pequeñas cantidades (1 o 2 piezas por ítem) para commodities que no requieren visa o requerimientos de cuota.
- Si se trata de productos alimenticios en muchas ocasiones no son aceptados como muestra y será la FDA (Institución encargada), quien determine si se considera muestra o no.
- Se debe indicar en la factura que son muestras sin valor comercial y señalar su valor para efectos de aduana.
- No son sujetos a ningún tipo de impuesto si la aduana acepta la mercancía como muestra.

**Equipaje no acompañado:**

A menos que el remitente llegue con el envío, o se proponga recogerlo él mismo en el aeropuerto de llegada o en la aduana del puerto de entrada, deberá acompañar el equipaje para facilitar su nacionalización. De no hacerlo, podría ocasionar que el equipaje permanezca detenido en el puerto de entrada más cercano al destino del pasajero.

**Regulaciones de la Administración de Alimentos y Drogas Americana (FDA)**

A partir de mayo 19 de 2004, todos los envíos de alimentos consumo humano y animal, cuyo destino final o punto de conexión sea Estados Unidos, deben tener la confirmación previa de la FDA.

Si la confirmación no ha sido obtenida de antemano, la FDA y las Aduanas y Protección Fronteriza (CBP) puede imponer sanciones monetarias.

Para evitar demoras y sanciones, el expedidor debe proporcionar la necesaria información con previa notificación o confirmación de los elementos.

Productos afectados alimentos:

- Todos los alimentos definidos por la FDA como "importados u ofrecidos para importación en los Estados Unidos"
- Alimentos almacenados o distribuidos en los EE.UU
- Regalos y las muestras comerciales para control de calidad
- Transbordos a través de los EE.UU. a otro país
- Alimentos importados para la exportación
- Alimentos admitidos en una Zona Franca de los EE.UU

Productos alimenticios excluidos:

- Los alimentos consumidos por un viajero
- Alimentos inmediatamente exportados, sin dejar el puerto de llegada
- Carne, pollo, huevos y productos exclusivamente regulados por el Departamento de Agricultura de EE.UU
- Los productos hechos en casa enviados como regalo a una persona
- Sustancias de contacto con alimentos (Por ejemplo, material de embalaje, tarros, envases y pesticidas), que no califican bajo la definición de la FDA de "alimento".

\*Fuente: TACT2012

**Transporte de muestras sin valor comercial:**

Se entiende por muestras sin valor comercial a aquellas mercancías que únicamente tienen por finalidad demostrar sus características y que carecen de valor comercial por sí mismas, las cuales no deben ser destinadas a la venta en el país.

Verifique que al momento de realizar sus envíos de muestras estas no pagan aranceles e impuesto en el destino al que planear llegar. Recuerde que este puede ser un costo adicional para su cliente y afectar los tiempos de entrega.

Dentro del manejo de mercancías vía aérea, ya sea como muestras sin valor comercial o envíos urgentes, se destacan las [ALIANZAS](#) que PROCOLOMBIA ha suscrito con diversas transportadoras, para reducir el costo de los envíos en que incurren aquellas empresas que trabajan en los diferentes programas ofrecidos por la entidad.

**Algunas condiciones que afectan el transporte y distribución de mercancías:\***

La aduana de los Estados Unidos y empresas del sector privado con el fin de facilitar la entrada de mercancías, crearon unas certificaciones que permiten que se realicen menos inspecciones aduaneras en destino a los exportadores, transportistas e importadores. Estas certificaciones ahorran y agilizan tiempos de tránsito al no tener que incurrir en el costo de inspección y re empaque.

\*Fuente: TACT 2012

**Manifiesto anticipado:**

Para transporte marítimo y aéreo fue establecido, como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre de 2001, el envío anticipado del manifiesto de carga, mediante el cual las navieras y aerolíneas, deben presentar este documento al Servicio de Aduanas de Estados Unidos así: En transporte marítimo 24 horas antes de zarpar el buque, mientras en transporte aéreo, se debe realizar la transmisión en el momento de despegue de la aeronave “wheels up”, para los aeropuertos ubicados al norte de Ecuador, esta reglamentación se aplica, en embarques que tengan como destino final o se encuentren en tránsito en puertos y/o aeropuertos de Estados Unidos.

**Código internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias ISPS:**

A raíz de los actos terroristas ocurridos en los Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, se vio la necesidad de incrementar las medidas de seguridad en todos los puertos del mundo en general, con el fin de contrarrestar el accionar de los grupos terroristas que buscan protagonismo a través de acciones de impacto mundial. Por esta razón, la Organización Marítima Internacional (OMI) adopta el código ISPS (Siglas en inglés) y en Español PBIP (Código Internacional para la protección de los

buques y de las instalaciones portuarias). Este proceso se ejecuta desde el 12 de diciembre de 2002 por la conferencia de los Gobiernos contratantes del Convenio Internacional, para la seguridad de la vida humana en el mar y enmiendas necesarias a los capítulos V y XI del convenio SOLAS empleándolo de forma obligatoria a partir del 1 de julio de 2004.

### **BASC (Business Alliance for Secure Commerce)**

Este mecanismo garantiza y fortalece los estándares de seguridad, tanto de las empresas exportadoras como proveedoras de servicios. Aquí obtendrá información sobre ¿qué es el BASC?, Información general de la certificación, cadena de Control del BASC, para que sirve, entre otros.

### **C-TPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism)**

Esta certificación surgió como consecuencia de los actos acaecidos el 11 de septiembre de 2001, buscando un mayor compromiso por parte de los participantes de la cadena de abastecimiento involucrando todos los eslabones (transportistas, agentes, exportadores, importadores, etc.), Aquí encontrará en que consiste, el proceso de validación, preguntas más frecuentes, C-TPAT para importadores, explotadores, transportadores, entre otros.

### **Legislación Relacionada con Aspectos Fitosanitarios**

La Convención Internacional de Protección Fitosanitaria CIPF y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO han adoptado normas fitosanitarias internacionales NIMF para garantizar una acción común y eficaz que impida la propagación e introducción de plagas en las plantas y sus productos, y promover las medidas apropiadas para combatirlas.

### **ISF 10+2 Requisito De Seguridad**

El CBP (Customs and Border Protection) de Estados Unidos, emendo desde Enero de 2010, la norma Importer Security Filing (ISF 10+2). Dicha norma, relativa a la Declaración de Seguridad del Importador y requisitos adicionales para los transportistas, tiene como objetivo la prevención del ingreso a territorio estadounidense de armas, contrabando o elementos de terroristas por vía marítima.

El importador o su agente de aduana es el responsable de la transmisión de los datos al ISF, así:

24 horas antes de Embarque

- Número de Registro del Importador
- Consignatario de la Carga
- Nombre y Dirección del Vendedor (Propietario)
- Nombre y Dirección del Comprador (Propietario)
- Persona ó entidad responsable del embarque
- Nombre y Dirección del Productor (Proveedor) ó manufacturero
- País de Origen
- Producto- Partida Arancelaria a 6 dígitos

Inmediatamente ó 24 horas antes de la llegada del buque al puerto de Ingreso en Estados Unidos

- Ubicación donde se llena el Contenedor
- Nombre y Dirección Agente o empacador

Transportista (Carrier) transmite su data a Customs Border Protection, incluyendo:

- Información del plano de estiba de los contenedores (Localización de los contenedores)
- Mensajes de status

### **Exigencia cumplimiento de la norma internacional de protección fitosanitaria**

Estados Unidos aplica la norma NIMF-15 desde febrero de 2004. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.

Para Colombia, el [ICA](#) es la entidad encargada de autorizar la marca. Conozca la norma NIMF-15 en Español: [DOCUMENTOS DE LA FAO](#)

### Transporte por carretera:

Al momento de realizar exportaciones al mercado de Estados Unidos, se debe tener en cuenta el transporte interno por carretera así como el peso máximo permitido para los camiones. Para cumplir esto, los contenedores que ingresan a este país y camiones que transitan deben cumplir con lo siguiente:

#### Peso máximo permitido por contenedor\*:

Contenedor	Tipo de Carga	Tipo de chasis	Libras	Kilos
20	Seca	Slider Chasis	39,200	17,780
	Seca	Slider Chasis de 3 ejes	44,000	19,960
	Refrigerada	Slider Chasis	34,900	15,830
40	Refrigerada	Slider Chasis de 3 ejes	39,700	18,010
	Seca	(H = 8ft 6in) Chasis “Cuello de Ganso”	44,000	19,960
	High Cube	(H = 9ft 6in) Chasis “Cuello de Ganso”	43,700	19,820
	Refrigerada	(H = 8ft 6in) Chasis “Cuello de Ganso”	39,800	18,050
	HC Refrigerada	(H = 9ft 6in) Chasis “Cuello de Ganso”	39,300	17,830

**NOTA:** Peso Bruto Máximo permitido incluye el producto y su empaque, pallets, tirantes y cualquier material de estiba.

El Peso Bruto Máximo permitido informado es una guía para promover un transporte seguro de acuerdo con la legislación vigente sobre el peso máximo de carga que puede ser embarcada en contenedores para transportar en las carreteras de los Estados Unidos. El peso real de la carga admisible para cada envío puede variar dependiendo del peso real y la configuración de los equipos utilizados para el transporte, y / o en otros límites impuestos por el gobierno federal, estatal o de las autoridades locales.

\* Fuente: [OCEMA](#) 2011

#### \*\*\* Indicadores de comercio transfronterizo

Los costos y procedimientos relacionados con la importación y exportación de un embarque estándar de mercancías se detallan bajo este tema. Cada procedimiento oficial se registra comenzando desde el acuerdo final entre las dos partes y terminando con la entrega de las mercancías.

**Exportación**

Número de documentos para exportar: 3

Número de días para exportar: 6

Costo de exportación en USD por contenedor: 1.090

**Importación**

Número de documentos para importar: 5

Número de días para importar: 5

Costo de importación en USD por contenedor: 1.315

\*\*\*Fuente: [Doing Business](#). 2014

**OTROS LINKS DE INTERES**

[Como importar en Estados Unidos](#). (Inglés) En este documento encontrará información sobre pasos y documentos para importar a los Estados Unidos.

[Aduana de Estados Unidos](#). (Inglés) En este portal encontrará regulaciones, derechos arancelarios de importación, acuerdos internacionales, información sobre temas de seguridad adoptados por el gobierno, entre otros.

[Asociación Americana de Autoridades Portuarias](#). (Inglés) En esta página encontrará información relacionada con la asociación, eventos, noticias, publicaciones, industrias portuarias de los diferentes países que conforman la asociación, entre otros.

[Agencia de Alimentación y Medicamentos](#). (Inglés) En esta página encontrará las aprobaciones que da la FDA para los diferentes productos y medicamentos que se encuentran regulados.

[Departamento de Agricultura de Estados Unidos](#) (inglés y español) En esta página encontrará toda la información relacionada a los productos agrícolas en Estados Unidos.

[Aranceles y Estadística](#). (Inglés) En esta página encontrará bases de Datos de Estados Unidos y otros países sobre aranceles y estadísticas de comercio exterior.

[Administración de Comercio Internacional](#). (Inglés) En esta página encontrará Información y servicios de EE.UU. con respecto a la política comercial internacional.

[Departamento de Transporte](#) (Inglés). En esta página encontrará información del comportamiento del transporte interno y externo del país.

### **Transporte Férreo**

[SHIP CSX](#). (Inglés) Información sobre tarifas y todo lo correspondiente al transporte férreo en los Estados Unidos.

[UNION PACIFIC](#). (Inglés) La Compañía más reconocida en transporte férreo en los Estados Unidos, encontrara tarifas para su producto.

[NORTH AMERICA'S RAIL ROAD](#) (Inglés, Español, Francés, Chino) Información sobre los servicios que presta esta compañía en Estados Unidos.

### **Transporte Carretero**

[FREIGHT CENTER](#): (Inglés) Información sobre fletes de transporte carretero.

[LTL CARGO](#): (Inglés) Información sobre fletes de transporte carretero en español (cotización).

Fuente: Dirección de Información Comercial. PROCOLOMBIA. La información incluida en este perfil es de carácter indicativo, ha sido obtenida directamente de los diferentes prestatarios de servicios y deberá confirmarse al programar un embarque específico.

Última revisión: 11/03/2015

## **Anexo H. Perfil logístico de Colombia a Canadá.**

La República de Canadá, situada en Norteamérica, limita al Norte con el Océano Ártico, al Este con el Océano Atlántico, al Sur con Estados Unidos y al Oeste con Alaska y el Océano Pacífico. La superficie total de su territorio es de 9.984.670 km<sup>2</sup>.

La infraestructura canadiense se caracteriza por la interconexión con el territorio estadounidense como puente para el ingreso de mercancías. La variada gama de posibilidades, a través de conexiones terrestres, férreas, fluviales y aéreas desde los principales puertos, estaciones y aeropuertos, más la excelente infraestructura de transporte con 1.042.300 km. de carreteras y 48.068 km. de redes ferroviarias, permiten el acceso de productos a su territorio, sin ninguna dificultad. La red viaria más larga es la Autopista Transcanadiense, con 8.000 km. que cruza el país de norte a sur.

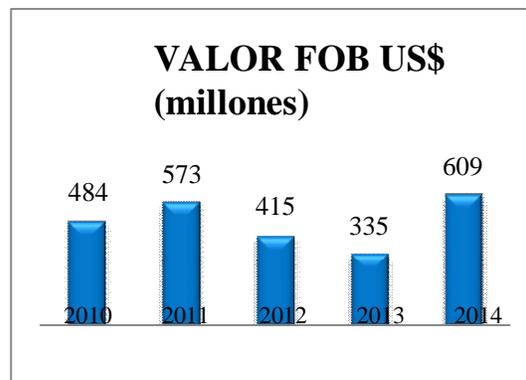
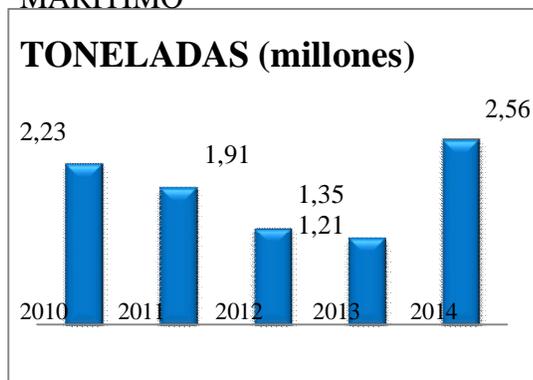
El principal socio comercial de Canadá es Estados Unidos, con quien desarrolla cerca del 75% de su comercio exterior. Seguido de Estados Unidos se encuentran Japón, el Reino Unido, Alemania, Taiwán y Francia.

## Exportaciones colombianas

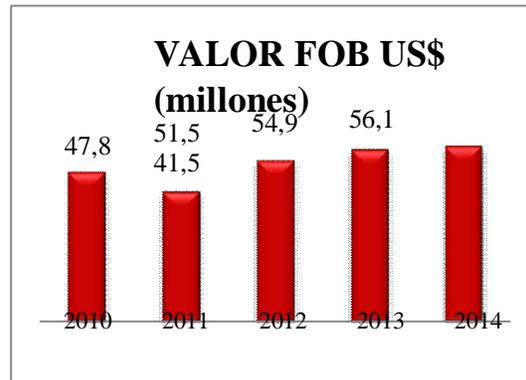
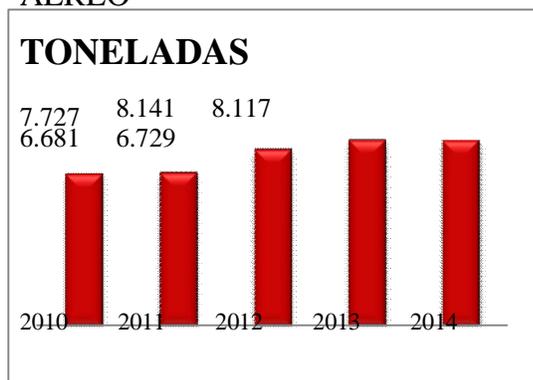
En 2014, las exportaciones a Canadá fueron de 2,57 millones de toneladas, equivalentes a más de US\$ 664 millones en valor FOB, de las cuales el 99,68% se enviaron por vía marítima.

En cuanto a toneladas y valor US\$ FOB exportado de Colombia a Canadá por modos de transporte encontramos el siguiente comportamiento en los últimos cinco años:

### MARÍTIMO



### AÉREO



\*Fuente: DANE. MinCIT - 2015

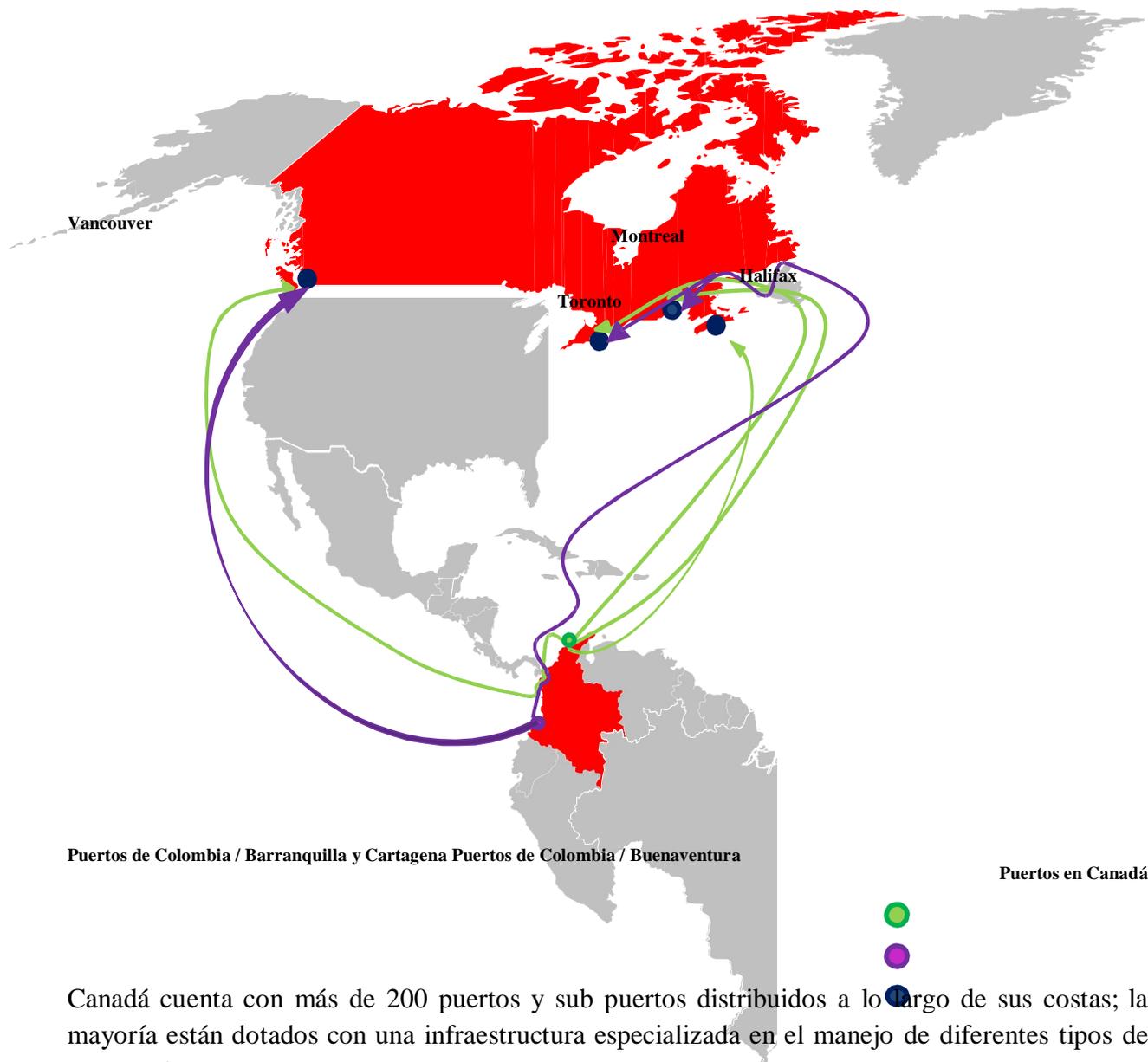
En 2014 el [LPI \(Logistics Performance Index\)](#) del Banco Mundial ubicó a Canadá en la posición “ranking” 12, entre 150 países, con una calificación promedio de 3,86, subiendo dos puestos con respecto al reporte anterior elaborado en el 2012.

El desempeño presentado por Canadá en cada uno de los diferentes aspectos que componen el LPI, fue el siguiente:

<b>Aspecto Evaluado</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puesto</b>
La eficiencia aduanera	3.61	20
La calidad de la infraestructura	4.05	10
La competitividad de transporte internacional de carga	3.46	23
La competencia y calidad en los servicios logísticos	3.94	10
La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	3.97	8
La puntualidad en el transporte de carga	4.18	11

\*Fuente: The World Bank. 2014.

## ACCESO MARÍTIMO



El Río San Lorenzo, que conecta al Océano Atlántico con los numerosos mercados al interior del Canadá, es el más importante debido a la navegación de embarcaciones con origen en los puertos marítimos de Montreal, Toronto y Thunder Bay.

Los servicios regulares de transporte marítimo desde Colombia se centralizan principalmente en los puertos del este: [Halifax](#) (Nueva Escocia), [Montreal](#) (Quebec) y [Toronto](#) (Ontario); y el puerto del oeste, [Vancouver](#) (Columbia Británica).

Los exportadores colombianos cuentan con diversas posibilidades para el transporte marítimo a Canadá; para Vancouver se presenta una adecuada oferta de servicios de transporte regular principalmente desde Buenaventura y Cartagena. Por el Oeste, Vancouver es el principal punto de entrada en servicios directos y desde allí se puede reexpedir a otros puertos o ciudades de Canadá. También a través de transbordos en puertos estadounidenses como New York o Port-Elizabeth, o del Caribe como Kingston, Caucedo, Freeport, entre otros; logran opciones para ingresar al mercado. Es importante tener en cuenta los tiempos de tránsito que las diferentes alternativas presentan.

### Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos

Origen	Destino	Tiempo de tránsito (días)directo	Tiempo de tránsito (días) conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Halifax	-	16	Semanal
	Montreal	-	20-22	Semanal
	Toronto	-	13-21	Semanal
	Vancouver	-	24-25	Semanal
Buenaventura	Montreal	-	12-22	Semanal
	Toronto	-	13-23	Semanal
	Vancouver	-	17 – 26	Semanal
Cartagena	Halifax	-	16-18	Semanal
	Montreal	-	8-22	Semanal
	Toronto	-	9-22	Semanal
	Vancouver	16-20	21-25	Semanal

Fuente: Líneas Marítimas. Información procesada por Dirección de Información Comercial – PROCOLOMBIA \* La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

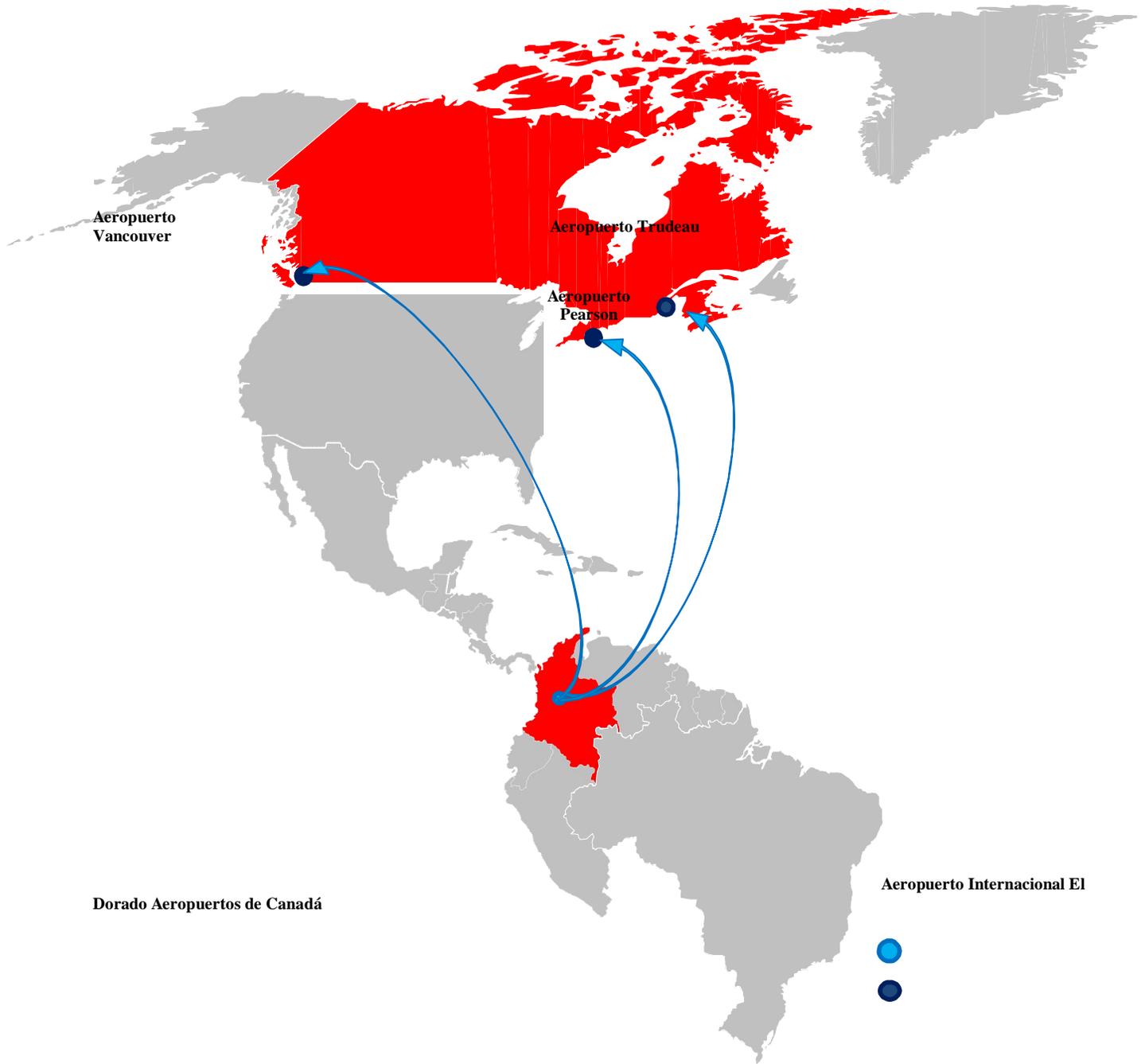
## Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Canadá

líneas navieras y/o consolidadores



La información contenida en Rutas es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio

# ACCESO AÉREO



La infraestructura aeroportuaria de Canadá está compuesta por 522 aeropuertos, de los cuales se opera desde Colombia principalmente a: [Pearson International \(Toronto\)](#), [Aeropuerto Vancouver \(Columbia Británica\)](#), y [Aeropuerto de Montreal \(Quebec\)](#), en su mayoría con conexiones en Estados Unidos.

Los productos colombianos que requieran el ingreso por vía aérea a Canadá, encuentran diferentes opciones, la mayoría de ellas a través de una o más conexiones previas en aeropuertos de Estados Unidos, Panamá o Cuba. Es necesario tener en cuenta esta condición cuando los embarques correspondan a productos perecederos.

### Aerolíneas prestadoras de servicio a Canadá

Aerolínea	Conexión	Frecuencia	Clase
	Estados Unidos - Memphis	Todos los días	Carga
	Estados Unidos - Miami	Todos los días	Pasajeros
		Martes, jueves, viernes, Sábado y domingo	Pasajeros
		Viernes	Pasajeros
	Estados Unidos - Miami	Lunes a sábado	Carga
	Cuba - La Habana	Domingo	Carga
	Estados Unidos - Houston	Todos los días	Pasajeros
	México – Ciudad de México	Todos los días	Pasajeros
	Panamá – Panamá	Todos los días	Pasajeros
	New York – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros

Fuente: Aerolíneas. Información procesada por Dirección de Información Comercial. PROCOLOMBIA

\*La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

## OTROS ASPECTOS PARA MANEJO LOGÍSTICO EN DESTINO

### Documentos requeridos para ingreso de mercancías

#### **Envíos comerciales:**

- Para envíos con valor menor a \$1.600 CAD (Dólar Canadiense), se requieren tres (3) facturas comerciales.
- Para envíos con valor mayor o igual a \$1.600 CAD (Dólar Canadiense), se requieren tres (3) facturas expedidas por la Aduana de Canadá completamente diligenciadas y firmadas por la misma.
- Si la factura expedida por la Aduana Canadiense no es correctamente diligenciada, se requerirá un depósito de seguridad.

#### **Transporte de muestras sin valor comercial:**

Se entiende por muestras sin valor comercial aquellas mercancías que únicamente tienen por finalidad demostrar sus características y que carecen de valor comercial por sí mismas, las cuales no deben ser destinadas a la venta en el país.

Antes de enviar una muestra verifique que éstas no pagan aranceles e impuestos en el destino al que planea llegar. Recuerde que este puede ser un costo adicional para su cliente y afectar los tiempos de entrega.

Dentro del manejo de mercancías por vía aérea, ya sea como muestras sin valor comercial o envíos urgentes, se destacan las [ALIANZAS](#) que PROCOLOMBIA ha suscrito con diversas transportadoras, para reducir el costo de los envíos en que incurren aquellas empresas que trabajan en los diferentes programas ofrecidos por nuestra entidad.

Los detalles para la documentación de importación y reglamentación se encuentran en el portal de la Agencia de Servicios Fronterizos en Canadá [CBSA](#).

#### **Reglamento para permisos de importación**

El mercado canadiense establece restricciones al acceso de ciertos productos en sus fronteras como: textiles y prendas de vestir, productos agrícolas, productos de acero, armas y municiones; los cuales requieren permisos para su debida legalización, es importante que antes de enviar su productos, consulten la lista de

control de importación, allí encontrará la información sobre los productos que tienen restricciones.

El importador deberá obtener una licencia para la importación ante la Oficina de Control de Exportación e Importación del Ministerio de Asuntos Exteriores Y Comercio Internacional de Canadá.

### **\*\*\*Indicadores de comercio transfronterizo**

Los costos y procedimientos relacionados con la importación y exportación de un embarque estándar de mercancías se detallan bajo este tema. Cada procedimiento oficial se registra comenzando desde el acuerdo final entre las dos partes y terminando con la entrega de las mercancías.

#### **Exportación**

Número de documentos para exportar: 3

Número de días para exportar: 8

Costo de exportación en US\$ por contenedor: 1.680

#### **Importación**

Número de documentos para importar: 3

Número de días para importar: 10

Costo de importación en US\$ por contenedor: 1.680

\*\*\*Fuente: [Doing Business. 2014](#)

### **Normatividad fitosanitaria**

Exigencia de Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria

Canadá aplica la norma NIMF-15 desde el 16 de septiembre de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.

Para Colombia, el [ICA](#) es la entidad encargada de autorizar la marca. Conozca la norma NIMF-15 en Español: [DOCUMENTOS DE LA FAO](#).

## LINKS DE INTERÉS

[Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos \(CFIA\)](#). (Inglés y francés) Reglamentación en términos de entrada de productos alimenticios a Canadá. Normatividad referente al embalaje y etiquetado, medidas sanitarias y fitosanitarias, entre otras.

[Transporte en Canadá](#). (Inglés y francés) Infraestructura de transporte en Canadá en sus diferentes modalidades.

[Rieles en Canadá](#). (Inglés y francés) Asociación de Trenes de Canadá, legislación, operaciones, estadísticas, servicios, entre otros.

[Asociación de Transporte de Canadá](#). (Inglés y francés) Noticias y publicaciones de transporte en Canadá, eventos, proyectos, entre otros.

[Relaciones Exteriores y Comercio Internacional de Canadá](#). (Inglés y francés) Lista de acuerdos principales de Canadá, así como las negociaciones en curso para acuerdos comerciales potenciales con países o regiones específicas.

Fuente: Dirección de Información Comercial. PROCOLOMBIA. La información incluida en este perfil es de carácter indicativo, ha sido obtenida directamente de los diferentes prestatarios de servicios y deberá confirmarse al programar un embarque específico.

Última revisión: 13/03/2015

## **Anexo I. Perfil logístico de Colombia a España.**

España está ubicada al Sur Occidente del continente europeo, cuenta con una superficie de 504.782 Km<sup>2</sup> comprendidos en gran parte de la península Ibérica, con posesiones en archipiélagos y una variedad de islas que encallan en sus costas. Los principales centros de desarrollo comercial e industrial son su capital Madrid y Barcelona la capital de la comunidad Catalana, ubicada en la costa oriental del mediterráneo español.

El país posee una infraestructura de transporte compuesta principalmente por una densa red ferroviaria que le permite mantenerse interconectado con el resto del continente europeo. Así mismo, cuenta con una extensa red vial de alrededor de 681.224Km.

El acceso físico de los productos colombianos al mercado español se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos y con trasbordo hacia los principales puertos, aeropuertos y con la posibilidad de extensión de servicios por diferentes sistemas de transporte hacia ciudades del interior del país.

Adicionalmente España, cuenta con una adecuada infraestructura de plataformas logísticas, en la mayoría de los puertos y aeropuertos, éstas son zonas delimitadas dentro de los mismos aeropuertos y puertos, en las que se desarrollan diferentes actividades de operadores logísticos, de transporte y de distribución de mercancías, tanto para el tránsito nacional como internacional. Así, España se convierte en un importante centro de distribución para todo el territorio europeo.

España, al igual que muchos países europeos cuenta con una enorme red férrea que le permite ofrecer servicios de transporte de mercancías con fácil acceso al mercado europeo. El nodo de este sistema es Madrid, de allí parten la mayoría de

sus rutas en conexión directa con las internacionales. Desde Barcelona existen conexiones directas con París, Zurich y Milán.

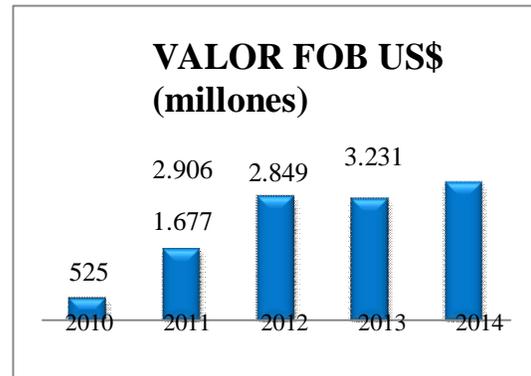
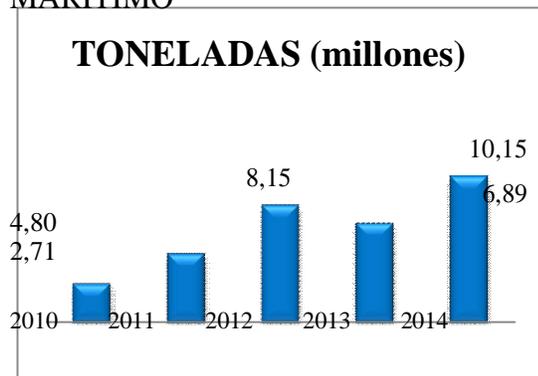
[RENFE](#), la compañía ferroviaria estatal, es la más importante en cuanto a la prestación de servicios de carga y pasajeros en el país; su Dirección General de Servicios de Mercancía y Logística, es el departamento encargado de la movilización de mercancía, adicionalmente maneja 6 aéreas especializadas en diferentes tipos de carga.

### Exportaciones colombianas

En 2014, se exportaron desde Colombia a España la suma de US\$ 3.263 millones en valor FOB con un incremento del 13,4% con respecto al año anterior; la carga movilizada superó las 10,15 millones de toneladas. El mayor volumen de estas exportaciones se manejó vía marítima, con el 99,96% del total entre los dos países.

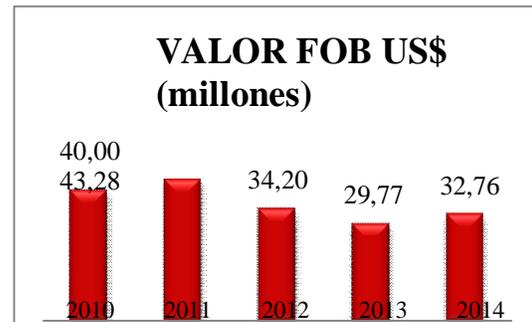
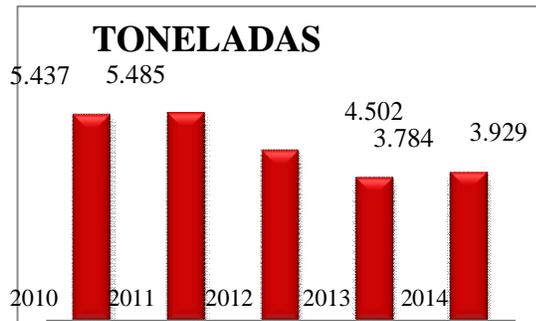
En cuanto a toneladas y valor US\$ FOB exportado a España por modos de transporte encontramos el siguiente comportamiento en los últimos cinco años:

#### MARÍTIMO



Las exportaciones por este modo de transporte fueron en su mayoría de productos como hullas térmicas y aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso en 2014.

## AÉREO



Las exportaciones movilizadas por este modo fueron en su mayoría de productos como claveles frescos y rosas frescas en 2014.

\*Fuente: DANE. MinCIT - 2015

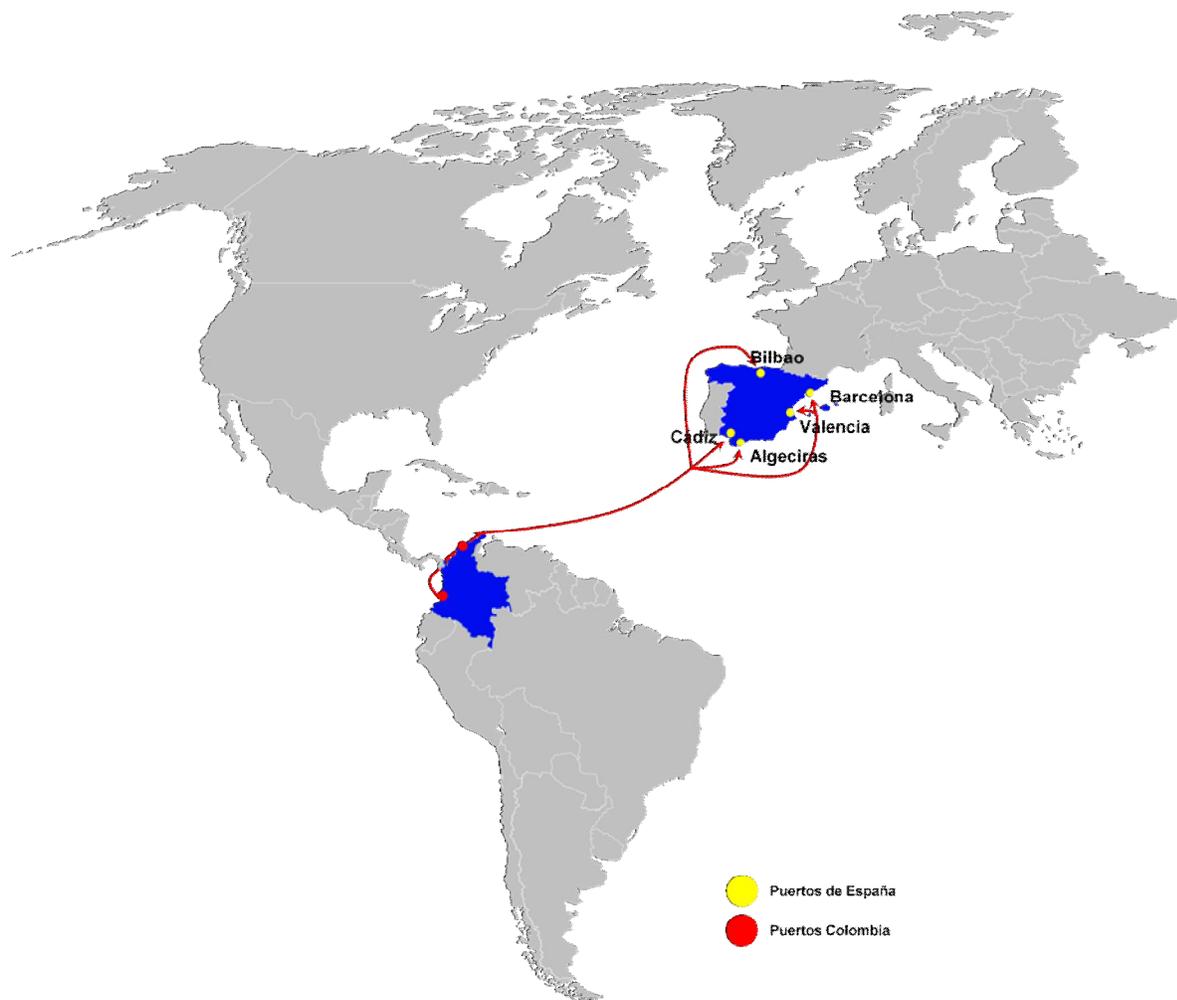
Según el [Logistics Performance Index \(LPI\)](#) Publicado por el Banco Mundial en el 2014, España ocupa el puesto 18 entre 160 países en el mundo en cuanto al desempeño logístico, su calificación promedio fue de 3,72 (siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor) durante el mismo periodo evaluado.

Sumado a lo anterior es importante decir que el desempeño presentado por España en cada uno de los diferentes aspectos que componen el LPI, fue el siguiente:

Aspecto Evaluado	Puntaje	Puesto
La eficiencia aduanera	3,63	19
La calidad de la infraestructura	3,77	20
La competitividad de transporte internacional de carga	3,51	21
La competencia y calidad en los servicios logísticos	3,83	12
La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	3,54	26
La puntualidad en el transporte de carga	4,07	17

\*Fuente: The World Bank. 2014

## ACCESO MARÍTIMO



Gracias a su posición geográfica; España cuenta con un excelente acceso al mar, sus costas albergan a más de 53 puertos internacionales de los cuales se destacan principalmente para la recepción de mercancías provenientes de Colombia, [Algeciras](#), [Barcelona](#), [Bilbao](#), [Cádiz](#) y [Valencia](#).

La mayor infraestructura portuaria está ubicada en el Mediterráneo, con tres grandes puertos especializados en el manejo de contenedores, Algeciras, Barcelona, Valencia, mientras que en el Norte del país se encuentra el puerto de Bilbao.

Estos puertos son los principales destinos de las rutas desde Colombia hacia España y las cargas que tienen como destino puertos diferentes, generalmente deben hacer conexión con estos puertos principales.

Gran cantidad de los puertos Españoles están equipados con plataformas sofisticadas que les permiten dar soporte en cuanto a capacidad de almacenamiento y el manejo de diferentes tipos de mercancía, por ejemplo: servicios como los modernos y avanzados equipamientos para la estiba y desestiba, las novedosas flotas de remolcadores y los equipos calificados para el amarre y desamarre integral de buques, son los más prestados en el puerto de Algeciras.

Cabe destacar que también pueden utilizarse otros puertos europeos para el envío de carga como: Róterdam en Holanda, Hamburgo y Bremen en Alemania, Amberes en Bélgica.

### Servicios marítimos

Desde la Costa Atlántica colombiana, existen 5 navieras que ofrecen servicios directos con destino a Bilbao, Barcelona, Valencia y Algeciras con origen en Cartagena, y tiempos de tránsito desde los 12 días; la oferta se complementa con rutas que tienen conexión, por parte de 6 navieras, con tiempos de tránsito desde los 17 días.

De igual forma, desde Buenaventura existen servicios directos hacia Valencia y Barcelona, con tiempos de tránsito desde los 15 y 22 días respectivamente; complementándose con servicios con conexión por parte de cuatro (4) navieras hacia Alicante, Algeciras, Barcelona, Bilbao, Tenerife, Cadiz, las palmas y Valencia, por parte de 2 navieras, con tiempos de tránsito desde los 18 días.

**\*Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos**

Destino	Origen	Tiempo de tránsito (días) directo	Tiempo de tránsito (días) conexión	Frecuencia
<b>Bilbao</b>	Cartagena		25	Semanal
	Barranquilla		26	Semanal
	Buenaventura		25-27	Semanal
	Santa Marta		24	Semanal
<b>Algeciras</b>	Cartagena	13	17-20	Semanal
	Barranquilla		21	Semanal
	Buenaventura		23	Semanal
	Santa Marta		17	Semanal
<b>Barcelona</b>	Cartagena	19-24	20-25	Semanal
	Barranquilla		20-30	Semanal
	Buenaventura	22	18	Semanal
	Santa Marta		21-30	Semanal
<b>Valencia</b>	Cartagena	12-14	15-26	Semanal
	Barranquilla		13-27	Semanal
	Buenaventura	15	24-26	Semanal
	Santa Marta		26	Semanal
<b>Las Palmas</b>	Cartagena		28-30	Semanal
	Barranquilla		28-31	Semanal
	Buenaventura		30-33	Semanal
	Santa Marta		26-28	Semanal

<b>Cádiz</b>	Cartagena	20-30	Semanal
	Barranquilla	21-30	Semanal
	Buenaventura	23-25	Semanal
	Santa Marta	18-20	Semanal
	Cartagena	29	Semanal
<b>Alicante</b>	Barranquilla	30	Semanal
	Buenaventura	24	Semanal
	Santa Marta	27	Semanal
	Cartagena	31	Semanal
<b>Tenerife</b>	Buenaventura	34	Semanal
	Santa Marta	28	Semanal

Fuente: Líneas Marítimas. Información procesada por Dirección de Información Comercial – PROCOLOMBIA

\* La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

## Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a España



## ACCESO AÉREO



España cuenta con una amplia red aérea compuesta por 152 aeropuertos, de los cuales 35 son internacionales, los que más se destacan en cuanto a la recepción de mercancías colombianas son: [Barcelona- El Prat](#), [Madrid-Barajas](#), [Málaga](#), [Sevilla](#), [Valencia](#), y [Zaragoza](#).

En la actualidad España invierte en la renovación de infraestructura y servicios de dos de sus más importantes aeropuertos.

### Servicios aéreos

Existen servicios aéreos directos, desde Bogotá a Madrid. Sin embargo, La oferta de servicios aéreos desde Colombia hacia España se circunscribe principalmente a vuelos con conexión en diferentes ciudades como, Miami, Paris, Londres, Luxemburgo, Caracas, Frankfurt, Ámsterdam y San Juan.

De acuerdo con la estructura de servicios de cada aerolínea, y según el modo de transporte utilizado hacia España, se generan variaciones en los tiempos de tránsito totales.

**\*Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a España**

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
	Buenos Aires - Argentina	Lunes, Miércoles, viernes y domingo	Pasajeros y Carga
	Miami - Estados Unidos	Lunes a Sábado	Carga
	México City - México	Todos los días	Pasajeros
	Toronto - Canadá	Todos los días	Pasajeros
	París - Francia	Todos los días	Pasajeros
	Miami - Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
	Miami - Estados Unidos; Milán - Italia	Todos los días	Pasajeros
	Miami - Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
	Miami - Estados Unidos Londres - Reino Unido	Todos los días	Pasajeros y Carga
	Luxemburgo - Luxemburgo	viernes y domingo	Carga
	New York - Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
	La Habana - Cuba	Domingo	Carga
	Ciudad de Panamá - Panamá	Todos los días	Pasajeros
	Atlanta - Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
	Directo	Todos los días	Pasajeros
	Ámsterdam - Países Bajos	Todos los días	Carga

	Frankfurt - Alemania	Miércoles y jueves	Carga
 <b>Lufthansa</b>	Caracas - Venezuela Frankfurt - Alemania	Todos los días	Pasajeros
 <b>Martinair</b>	Ámsterdam - Países Bajos	Martes a Domingo	Carga
 Tampa CARGO	Directo	Lunes, jueves sábados y domingos	Pasajeros
 <b>FedEx</b>	Memphis - Estados Unidos	Todos los días	Carga

Fuente: Aerolíneas. Información procesada por Dirección de Información Comercial PROCOLOMBIA

\* La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

## OTROS ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA LOGÍSTICA Documentos requeridos

### para ingreso de mercancías\*

#### Envío comercial:

- Dos facturas comerciales, conteniendo el valor FOB o CIF, dependiendo el término de venta.
- Certificado de Origen: Para los envíos que excedan el valor de 60.10 Euros y 20 Kg, por paquete. No es requerido para mercancías que contengan marcas de fábricas que indican el origen, bajo condición que los documentos de transporte indiquen estas señales. Estos documentos deben incluir los siguientes datos básicos: Nombre y dirección del remitente, teléfono, tipo, marcas y numeración de los paquetes, peso bruto o neto (si es necesario las unidades en números o medidas) de los bienes, especificando el tipo de los mismos, medios de transporte. Este certificado debe ser expedido por Consulados, Embajadas o Cámara de Comercio Local en el país exportador, por lo menos 6 meses antes del arribo de la mercancía.
- Licencia de Importación: Para envíos que excedan el valor de 60. 10 Euros y 20 Kg por paquete. Licencia de Importación del Ministerio de Comercio (Director de Comercio Exterior) para bienes no liberalizados. Este documento debe ir acompañado con la factura emitida por el exportador mostrando el valor FOB y CIF de la mercancía (incluyendo los otros costos de transporte y seguro).

### **Envío de muestras:**

- Para muestras sin valor comercial: Se debe presentar la factura especificando el valor y declarando que el envío es gratuito.
- Para muestras con valor comercial: Se debe presentar la factura que declara que ninguna transferencia de divisas está implicada para el pago. La aduana decidirá si es necesario obtener del Ministerio de Comercio una licencia de importación “sin divisas en compensación”.

### **Muestras sin valor comercial:**

El envío de muestras a España deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las muestras deben especificar que son sin valor comercial.
- Los materiales de carácter publicitario tales como catálogos, listas de precios, instrucciones de uso o folletos comerciales deben ser destinados para su distribución gratuita.
- Los bienes para exposiciones o ferias comerciales que sean pequeñas muestras representativas de mercancías que sean utilizadas o consumidas durante el evento.
- Tratándose de muestras de productos alimenticios y bebidas no condicionados en la forma indicada anteriormente, se deben consumir en el transcurso de la exposición.

España hace parte de la Convención Internacional para Facilitar la Importación de Muestras Comerciales y Material de Publicidad.

Las muestras sin valor comercial importadas en cantidad razonable y para promover ventas, están exentas de gravámen. Las importaciones de muestras con valor comercial se admiten temporalmente, bajo constitución de una garantía o precio el pago de un depósito, el cual será reembolsado en el momento de reexportar la mercancía, en el término de un año.

Los libros impresos están exentos del pago de derechos. El material publicitario impreso si causa pago de derechos; sin embargo, los catálogos, listas de precios y avisos comerciales tienen exención de gravámenes.

\*Fuente: TACT 2011

## **Transporte de muestras sin valor comercial**

Se entiende por muestras sin valor comercial a aquellas mercancías que tienen por finalidad demostrar sus características y que carecen de valor comercial por sí mismas, las cuales no deben ser destinadas a la venta en el País. Sin embargo esto varía de acuerdo a la legislación de muestras existente en cada uno de ellos.

Verifique que al momento de realizar sus envíos de muestras estas no pagan aranceles e impuesto en el destino al que planea llegar. Recuerde que este puede ser un costo adicional para su cliente y afectar los tiempos de entrega.

Dentro del manejo de mercancías por vía aérea, ya sea como muestras sin valor comercial o envíos urgentes, se destacan las [ALIANZAS](#) que PROCOLOMBIA ha suscrito con diversas transportadoras, para reducir el costo de los envíos en que incurren aquellas empresas que trabajan en los diferentes programas ofrecidos por nuestra entidad.

Para los productos destinados a exposiciones, ferias, muestras o eventos; productos destinados a estudios particulares o análisis; productos destinados a organizaciones internacionales o personal de fuerzas armadas\*\*:

<b>TIPO DE PRODUCTO</b>	<b>MÁXIMO ADMITIDO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Frutas y hortalizas	200 Kg.	
Cereales, frutos secos, semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; Productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo	100 Kg.	
Condimentos, especias, té y otras infusiones	50 Kg.	Pertenecerán a especies NO recogidas en la Orden SCO/190/2004 por la que se establece la lista de plantas cuya venta al público queda prohibida o restringida por razones de toxicidad.
Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales; Grasas y aceites animales/vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias; ceras	100 litros, 100 botellas o 100 Kg. En caso de tratarse de un producto sólido.	
Azúcares y artículos de confitería; Sal	200 Kg. O 200 envases comerciales.	
Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	200 litros o 200 botellas	
Productos dietéticos	100 envases o 100 unidades comerciales	En casos especiales, y bajo prescripción facultativa, se valorará la posibilidad de exceptuar alguno de los casos anteriores.
Productos con pretendida finalidad sanitaria	Se procederá de forma similar al caso de los condimentos y especias o de los dietéticos según la forma de presentación de la mercancía.	El inspector podrá requerir prescripción médica en los casos que considere convenientes.

Serán productos NO sometidos a restricciones por motivos sanitarios (Cláusulas de salvaguardia, alertas sanitarias).

\*\*Dirección General de Salud Pública; Secretaría General de Sanidad; Ministerio de Sanidad y Consumo. Gobierno de España

## **NORMATIVIDAD FITOSANITARIA**

### **Exigencia cumplimiento de la norma internacional de protección fitosanitaria**

España pertenece a la Unión Europea y estos países a partir del 1 de marzo de 2005, comenzaron a aplicar la norma internacional para medidas fitosanitarias (NIMF 15), esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas de madera, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera.

Para Colombia, el [ICA](#) es la entidad encargada de autorizar la marca. Conozca la norma NIMF-15 en Español: [DOCUMENTOS DE LA FAO](#)

### **\*\*\* Indicadores de comercio transfronterizo**

Los costos y procedimientos relacionados con la importación y exportación de un embarque estándar de mercancías se detallan bajo este tema. Cada procedimiento oficial se registra comenzando desde el acuerdo final entre las dos partes y terminando con la entrega de las mercancías.

#### **Exportación**

Número de documentos para exportar: 4

Número de días para exportar: 10

Costo de exportación en US\$ por contenedor: 1.310

#### **Importación**

Número de documentos para importar: 4

Número de días para importar: 9

Costo de importación en USD por contenedor: 1.350

\*\*\*Fuente: [Doing Business 2014](#)

## LINKS DE INTERÉS

[Procedimientos Aduaneros](#). (Varios idiomas) Procesos de importación y exportación de mercancías desde y hacia España, documentos, normas y requerimientos a seguir para poder ingresar la carga al territorio Español.

[Cámara de Comercio de España](#). (Español e inglés) En este portal, encontrará información relevante sobre los procesos de negociación en España y como hacer negocios en ese país, encontrara además directorios empresariales, el régimen aduanero, reformas fiscales, información de eventos Internacionales, entre otra información relacionada con el sector.

[Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España](#). (Varios idiomas) En esta Página, podrá encontrar información sobre eventos, legislación y trámites relacionados con el comercio exterior, además de directorios empresariales y mecanismos interactivos para hacer consultas en temas comerciales de España.

[Instituto Español de Comercio Exterior](#). (Español) En este portal encontrará información sobre la variedad de empresas españolas y su inserción el comercio internacional.

[Transporte Europeo](#). (Varios idiomas) En este portal encontrará toda la información de los accesos, modos y medio de transporte del continente Europeo.

[Export HelpDesk](#). El Export Helpdesk es un servicio en internet prestado por la Comisión Europea para facilitar el acceso al mercado de la Unión Europea, especialmente a los países en desarrollo. Gratuito y de fácil utilización, este servicio informa a los exportadores interesados en suministrar a la UE. (Inglés, Español, Francés, Portugués, Árabe, Ruso).

Fuente: Dirección de Información Comercial. PROCOLOMBIA. La información incluida en este perfil es de carácter indicativo, ha sido obtenida directamente de los diferentes prestatarios de servicios y deberá confirmarse al programar un embarque específico.

Última Revisión: 11/03/2015

**Anexo J Etiquetado de Alimentos a los Estados Unidos (Ver archivo adjunto)**

**Anexo K Proceso de importación de alimentos a los Estados Unidos (Ver archivo adjunto)**