



**ACUERDO DE COMPETITIVIDAD CADENA
AGROINDUSTRIAL DE LA PANELA**

**Consejo de la Cadena
02/12/2010**

ACUERDO DE COMPETITIVIDAD CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PANELA

El Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva de la Panela tiene como propósito contribuir al fortalecimiento y la modernización del conjunto de la cadena en Colombia, con miras a aprovechar plenamente las oportunidades que se presentan en los mercados internos y externos, así como también hacer frente a las principales limitaciones de los eslabones que la componen.

Este Acuerdo es el resultado del proceso de concertación entre los integrantes del Consejo Nacional de la Cadena a escala nacional y regional, en torno a la situación actual de la cadena, las estrategias y líneas de acción para avanzar en la modernización del sector Panelero en Colombia.

El presente documento consigna el análisis DOFA de la cadena, la visión de la organización en aspectos estructurales, definiendo con base en estas, los imperativos estratégicos de acción los cuales se constituyen en la carta de navegación para lograr la convergencia y focalización de los esfuerzos de los sectores público y privado.

MATRIZ DOFA CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PANELA

Amenazas:

- No existe una política pública encaminada a apoyar directamente al sector panelero. Se tiene acceso a los instrumentos de política transversales pero por las características de los productores se dificulta el acceso a crédito y sus instrumentos vinculados (ICR, FAG, IAT). Así mismo para otros apoyos como mejoramiento de vivienda, riego, alianzas productivas, oportunidades rurales, la capacidad de formulación de proyectos es limitada.
- Algunos instrumentos de política como los vinculados a AIS excluyen el financiamiento de nuevas siembras de caña panelera. (Esto fue solicitado para mantener controlada el área sembrada a nivel nacional por coyuntura de precios). Sin embargo se pueden financiar siembras nuevas por medio de las líneas de Finagro.
- Algunos organismos de cooperación internacional estimulan la producción de caña panelera, sin prever la comercialización del producto final, ampliando de la oferta de producto.
- El azúcar, principal producto sustituto es uno de los productos agroindustriales cuya producción, mercado y precio son altamente distorsionados dados los subsidios a su producción y a exportación.
- La tendencia mundial es hacia la exigencia de requisitos cada vez más estrictos en lo que se refiere a la sanidad e inocuidad de los alimentos.

- En septiembre de 2011 entrará en vigencia el Reglamento Técnico para la Producción y Comercialización de panela, el cual hace exigencias fuertes en términos de la infraestructura para producción, para lo cual el sector no se encuentra preparado.
- No existe implementado un sistema de trazabilidad del producto.
- El rápido crecimiento de sectores como la minería y energéticos, han propiciado una escasez de mano de obra para el adelanto de las labores productivas. Específicamente para el sector esto se incrementa cuando se inicia el periodo de cosecha del café.
- Las expectativas de empleo, ingreso per cápita y distribución del ingreso permiten prever que no habrán condiciones apropiadas para un rápido crecimiento de la demanda del producto.
- Las expectativas del comportamiento de la tasa de cambio indican que es posible que productos sustitutos de la panela ingresen al mercado colombiano en condiciones de precio competitivas. Lo anterior podría potencialmente incentivar el uso de azúcar para la producción fraudulenta de panela de tener una dinámica de precios interna que la genere.
- Los procesos de migración rural urbana, son acelerados por razones de orden público, económico y de oportunidades. Así mismo esta migración reduce en parte el consumo de panela dado que esta población cambia sus hábitos de consumo.
- La panela es un bien imperfecto, en donde ante un incremento en el nivel de ingresos de los consumidores, se reduce su demanda.
- Los precios de edulcorantes como el azúcar blanco y morena, son menores a los de la panela pulverizada.
- Los hábitos de consumo de panela en bloque, han venido cambiando hacia el uso de otras presentaciones de más fácil dosificación y uso, situación para la cual no se encuentra preparada la cadena.
- Los procesos de envejecimiento de la población rural, de reducción en el tamaño de las familias, reducen la disponibilidad y encarecen la mano de obra para las actividades de economía campesina, por otro lado limitan el relevo generacional y limitan los procesos de transferencia de tecnología y modernización de la producción.
- Las zonas de producción de caña panelera son difícilmente mecanizables, dificultando la reducción en el consumo de mano de obra.

Oportunidades:

- Proexport apoya las iniciativas privadas de apertura de mercados de exportación.
- El mercado está dispuesto a pagar precios diferenciados para productos de calidad y valor agregado, así como también para productos con sellos de calidad, sellos orgánicos sellos verdes y de comercio justo.

- Se ha dado la incursión de la panela como insumo edulcorante para la industria alimenticia, tanto por sus cualidades propias como por la coyuntura actual de altos precios del azúcar.
- Los países productores y exportadores de panela, no cuentan con políticas de apoyo y fomento a la producción.
- El desdoblamiento de la partida arancelaria de la panela, permitirá a partir del 2012 que a la panela no se le apliquen las restricciones arancelarias y paraarancelarias que se le aplican al azúcar en la actualidad.
- En las negociaciones comerciales adelantadas por Colombia, se ha obtenido acceso libre de arancel a varios mercados dentro de los que se destacan EEUU TLC y Canadá.
- En materia de competencia, se cuenta con una normatividad adecuada para el control de las prácticas indebidas de comercio.
- Se cuenta con la Ley 40 de 1990, norma que prohíbe la producción y expendio de panela producida con azúcar.
- Existe la normatividad que rige aspectos tales como la calidad, peso, empaque, producción, infraestructura entre otros.
- La inflación esperada es relativamente baja, inferior a 5% anual, lo que implica escaso crecimiento de los costos de producción y tasas de interés de corto y largo plazo relativamente bajas, lo que facilita el adelanto de proyectos de expansión, modernización, mejoramiento tecnológico, etc.
- Colombia cuenta con instituciones con capacidad y experiencia en la investigación y desarrollo tecnológico para la cadena, tales como Cenicaña, Corpoica, Universidades Nacional de Colombia y la Universidad de Sangil. Estas entidades adelantan investigaciones en estos campos: Mejoramiento genético cultivo, prácticas culturales, mejoramiento en beneficios y diversificación de los usos de la caña. Colombia se destaca a nivel mundial por su tecnología empleada para la producción del alimento.
- La cadena cuenta con el Fondo de Fomento Panelero, quien parcialmente podrá financiar proyectos de investigación y desarrollo tecnológico. Así mismo se tiene acceso a convocatorios y fondos concursales.
- La operatividad de la Comisión Nacional de Vigilancia para la Calidad de la Panela permite coordinar y adelantar todas las acciones que controlen la práctica de los derretideros, además de liderar las necesarias que garanticen el cumplimiento de la normatividad vigente para la producción y comercialización de la panela en el territorio nacional.
- La panela tiene características que permiten diferenciarla de los demás edulcorantes y posicionarla como un alimento adecuado para los consumos institucionales de instituciones como el ICBF, las Fuerzas militares, comedores comunitarios etc. Así mismo tiene potencial de ser empleada como materia prima para el uso industrial en alimentos.
- El mejoramiento en el orden público a nivel nacional favorece el desempeño de la cadena traduciéndose en la reducción de los costos de producción.

Debilidades:

- No se presentan importantes economías de escala que dificulten la entrada de nuevos competidores a la producción y al comercio.
- La producción es atomizada y la organización de los productores es deficiente, lo cual encarece y dificulta la atención a los productores y permite altos costos de transacción e intermediación.
- La producción regional y oferta atomizada lo que limita la competitividad en precios y márgenes de utilidad.
- El acceso al desarrollo tecnológico es relativamente fácil y poco costoso, lo que facilita la entrada de nuevos agentes al mercado.
- La gran mayoría de la panela se comercializa como producto genérico, sin diferenciación alguna. Sin embargo en la actualidad se tienen casos exitosos de segmentación de mercado y posicionamiento de marca.
- El acceso a crédito y financiamiento es factible lo cual facilita el acceso de nuevos competidores.
- No existen restricciones para la entrada a la cadena por cambio de proveedores o compradores.
- No hay restricciones en el acceso a canales de comercialización, aun cuando el acceso a grandes superficies requiere de trámites dispendiosos.
- La curva de aprendizaje no presenta complicaciones que dificulte la entrada de nuevos competidores.
- El mercado no tiene una tendencia creciente. Es un mercado difícilmente expandible.
- La comercialización de la panela en mercados internacionales se ha fundamentado en la existencia de mercados étnicos.
- Hace falta profundización en el tema de integración de unidades productivas para suplir demandas en mercados externos.
- No se han implementado masivamente tecnologías para el proceso de pulverización de panela (producto priorizado en la agenda prospectiva).
- Falencia en el control de calidad por parte de las entidades competentes de, en donde la producción de panela con calidad compite libremente con la que no se ajusta a la normatividad vigente.
- La existencia de competidores de condiciones similares hace más difícil la permanencia y crecimiento en el mercado.
- Los costos fijos dentro la canasta general participan de una manera muy representativa, lo cual induce a un uso intensivo de los recursos para poder diluir los costos de la operación productiva.
- La baja diferenciación en los productos hace que la competencia se de básicamente por precio y calidad.
- Para el eslabón productor, las barreras de salida de la actividad son altas, dado la especialización y el monto de las inversiones.
- La inversión en procesos de tecnificación es de tardío retorno debido a la competencia de la panela producida en trapiches tradicionales que no cumplen con la normatividad.

- Existe concentración en la demanda, lo que ocasiona que los compradores sean quien forman el precio y los productores se convierten en tomadores del mismo.
- Es empíricamente conocido que pocos comerciantes manejan una alta participación de la oferta regional.
- No existe estandarización del producto en términos de calidad, peso, empaque y demás aspectos que no permiten que el mercado sea transparente.
- No se cuenta con la caracterización de mercados y requisitos de estos para los mercados de exportación de panela pulverizada.
- No existen costos alternativos para los compradores por cambio de proveedor.
- Los márgenes de utilidad de los compradores son relativamente pequeños, lo que induce a inflexibilidades en la negociación y a disminución en los precios de compra para disminuir el riesgo.
- Los compradores manejan permanentemente en tiempo real información sobre precios, mercados y costos, mientras que los productores carecen de esta información impidiendo que tengan alguna capacidad de negociación.
- Los niveles de escolaridad del eslabón productor y comercializador, excepto las grandes superficies, es bajo y medio.
- Aun cuando existen diversos programas de capacitación (Sena, centros de servicios de Fedepanela), los operarios son reacios a asistir y a adoptar los conocimientos y/o tecnología transferida.
- Deficiente transferencia de tecnologías desarrolladas a través de la investigación nacional.
- Los comerciantes tienen habilidades comerciales más no tienen buen nivel de formación profesional.
- La capacidad gerencial de los agentes de la cadena es deficiente.
- Los productores toman decisiones por imitación más no por análisis propios. Las decisiones no obedecen a análisis técnicos.
- La motivación de los productores está determinada por la rentabilidad de la actividad, en donde los largos periodos de precios bajos originan desmotivación, la cual se traduce en el descuido tanto del cultivo como el beneficio y las asociaciones se debilitan.
- El compromiso de los operarios es mínimo, en razón a la contratación informal que se da en el sector. Lo anterior se manifiesta en la alta rotación de los operarios.
- Para poder afiliarse a los operarios a una EPS, estos deben renunciar al SISBEN, cuestión que complica la formalidad de la contratación.
- La edad de los operarios en el beneficio se encuentra en el rango de los 32 años en adelante. En los procesos de alce y corte de la caña, se está presentando la vinculación de menores.
- El relevo generacional en los procesos de la actividad productiva es bajo.
- Las condiciones de NBI resultan precarias para los productores y los operarios, en particular en aspectos relacionados con la salud, vivienda y saneamiento básico, diversión y acceso a actividades lúdicas.

- La articulación de los diferentes eslabones de la cadena es muy débil, no existen mecanismos como agricultura por contrato, compra anticipada o compromisos de abastecimiento.
- No hay reglas claras en términos de comercialización, no hay un modelo ni contrato estándar para el intercambio que defina las reglas de juego al respecto de la calidad, presentación, oportunidad, condiciones de pago, cantidades, etc.
- En la cadena de comercialización intervienen múltiples actores, incrementando los costos de transacción e intermediación, afectando el precio final del producto pagado por el consumidor.
- Predomina el canal de intermediación para la distribución de los productos.
- Falta de integración directa entre los productores de panela y los comercializadores mayoristas.
- No existe un sistema de información ni los mecanismos de comunicación para el uso para la totalidad de la cadena.
- La cadena no cuenta con un mecanismo de solución de controversias.
- En gran parte de las zonas productoras no se cuenta con acceso a los servicios de agua potable, alcantarillado y disposición de desechos.
- La dotación de instalaciones, maquinaria y equipo, resultan ser deficientes en términos de sanidad, inocuidad y eficiencia, y en particular, no cumple con los requerimientos contenidos en la Resolución 779 de 2006 expedida por el Ministro de la Protección Social.
- Uno de los principales costos de producción es el costo de los combustibles, y la tecnología empleada es ineficiente en el uso y aprovechamiento de los mismos.
- La disponibilidad de vías y caminos en las zonas productoras es escasa y de mala calidad, lo que incrementa los costos de producción e impide desarrollar estrategias como la de los trapiches comunitarios.
- Se presentan problemas para acceder a los servicios de salud en las zonas productoras, por baja presencia de entidades prestadoras.
- Débil capacidad económica de respuesta ante la necesidad de cambios o de crecimiento en la actividad.
- La cadena tiene dificultad para acceder a recursos de crédito por carencia de garantías reales aceptables por la banca, dificultades para la formulación del proyecto y tramites de las solicitudes. Por otro lado los topes que establecen la clasificación y condiciones financieras de pequeño productor, no consultan la realidad del sector panelero porque aun siendo pequeños y pobres el valor del trapiche supera el monto máximo para ser considerado pequeño.
- Los sistemas de producción que operan actualmente, son ineficientes en términos de extracción en el molino y eficiencia térmica en las calderas.
- No se ha desarrollado tecnología adecuada para la mecanización del corte, alce y transporte de la caña.
- Insuficiente investigación para el desarrollo y exploración de subproductos de la caña panelera.

- Existe deterioro ambiental por causa de la actividad productiva.
- El consumidor tiene percepciones equivocadas sobre las características de la panela (color y uso) las cuales afectan su demanda.

Fortalezas:

- En la panela, existen y se pueden profundizar diferenciaciones por el origen (diferentes regiones) y por las practicas de producción (panela orgánica y natural).
- Hoy por hoy en el mercado se ofrece la panela en diversas presentaciones.
- La panela puede ser destinada a varios usos como alimento, endulzante, postres, alimentación animal, industria, etc.
- La panela tiene características nutricionales propias que no tienen otros edulcorantes presentes en el mercado en términos de vitaminas, minerales, y otros compuestos.
- El consumidor está dispuesto a pagar un mejor precio por productos de valor agregado generando mejores márgenes de utilidad.
- Los altos requerimientos de recursos para entrar al negocio de la panela, constituyen una barrera de entrada para nuevos competidores.
- Ante una posible afectación del mercado, existe capacidad de contragolpe, es decir se generan estrategias que permitan atacar el efecto del accionar del competidor desleal.
- Para el eslabón comercializador no existen barreras de salida representativas por la poca especialización y por qué obedece a un negocio de especulación sin altas inversiones especializadas.
- En la actualidad buena parte de las mieles de caña de azúcar se destinan a la producción de biocombustibles, aminorando la competencia de los azúcares de bajo precio en el mercado nacional.
- Las cuotas de exportación de azúcar colombiana al mundo, gracias a las negociaciones comerciales han obtenido aumentos en los volúmenes a exportar en condiciones de precio preferenciales, reduciendo la presión de la competencia en el mercado.
- El comportamiento de los precios internacionales del azúcar se han mantenido en niveles altos. Esta tendencia se espera se mantenga en un mediano plazo.
- No es frecuente que los compradores tengan integración hacia atrás.
- No existen amenazas por poder de negociación de los abastecedores.
- Aun cuando marginales, existen esfuerzos de integración hacia delante de los productores accediendo directamente a canales de distribución detallistas como tiendas y supermercados.
- Las personas dedicadas a las actividades económicas de la cadena, cuentan con amplia experiencia y conocimiento.
- El SENA desarrolló el programa de competencias laborales, y específicamente se está trabajando en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Santander.

- Se han desarrollado guías con el propósito de transferir buenas prácticas a los procesadores de caña, enfocadas a fortalecer su productividad y calidad.
- Se perciben mejoramientos respecto a la asociatividad e integración de los productores. Se cuenta con un gremio estable con presencia a nivel nacional por medio de comités tanto municipales como departamentales.
- Existen hoy por hoy 132 organizaciones y/o cooperativas en funcionamiento, en donde el factor de unión es el tema de comercialización.
- Existe una organización gremial de productores que representa sus intereses.
- Se presentan fenómenos de liderazgo por parte de la organización gremial a nivel nacional y regional. Así mismo se cuenta con el apoyo de productores líderes de las diferentes regiones. A nivel institucional ejercen liderazgo el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Sena, Corpoica, Proexport, Unisangil, UNAL, Gobernaciones de Antioquia y Cundinamarca (Nocaima).
- Desde el 2002 existe formalmente la organización de cadena productiva la cual esta está integrada por los productores de caña panelera, los intermediarios del sistema de transporte de la caña y los procesadores de la caña. Los eslabones comerciales están constituidos por mercados mayoristas municipales y regionales que surten a los comerciantes mayoristas - minoristas y a los almacenes de Cadena.
- En la actualidad la organización de cadena esta desarrollando actividades para planear el desempeño de la cadena, ejecutando planes de acción con su respectivo seguimiento y evaluación.
- El gremio cuenta con una página web en donde se encuentran estadísticas y demás información relevante para la cadena. Por su parte el MADR tiene un Sistema de Información llamando Agronet con el objetivo de proveer información estratégica oportuna y sintética a los responsables de la toma de decisiones políticas del sector y a la vez, brindar a los diversos actores de las agro-cadenas – con especial atención en los pequeños productores -, información agraria localmente relevante sobre nuevas técnicas para una seguridad alimentaria sostenible y para la diversificación de cultivos que mejoren su rentabilidad y sus oportunidades de mercado. Específicamente este portal cuenta con información estadística referente a precios, mercados nacionales, exportaciones, importaciones, área, producción, indicadores de competitividad, precios de insumos agrícolas, etc.
- El país cuenta con grandes extensiones de tierra en condiciones agroecológicas adecuadas para producción de caña panelera.
- En las zonas productoras se cuenta con dotación y acceso a los servicios de energía eléctrica y telefonía móvil.
- Se cuenta con amplia presencia de entidades que prestan educación básica en las zonas productoras.
- Se tiene una razonable oferta de bienes, repuestos y servicios para atender las necesidades de la cadena en las diferentes regiones.

VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA:

La visión de futuro de la organización de cadena la cual se resume a continuación:

VISION DE FUTURO CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PANELA		
Visión	Visión 5 años	Visión 15 años
Área	Reducción 15 %. Hoy estamos en 238.953 has, en cinco años estaremos en 227.005	Reducción 15 %: En quince años tendremos 227.005
Producción	Aumento del 5% : Hoy producimos 1.230.487 ton año y en cinco años estaremos produciendo 1.292.011 toneladas año, 61,524 toneladas mas. (1% anual)	Aumento del 15%: Estaríamos produciendo 1.415.060 toneladas año, 184.573 mas que los niveles actuales.
Productividad	Hoy por hoy mes encontramos en 5,14 toneladas de panela por ha, en cinco años estaremos en 5,69 ton pan/ha.	En 15 años estaremos en 6,23 tonpan/ha
Trapiches	Hoy se encuentran registrados ante el Invima 18.000. En cinco años tendremos 13.000 unidades productivas.	En 15 años tendremos 8.500 unidades productivas
Exportaciones	Hoy por hoy estamos exportando un promedio de 1.700 ton/año. En cinco años estaremos exportando 10.000 toneladas.	En 15 años estaremos exportando 50.000 toneladas
Política sectorial	En cinco años la cadena contará con un documento de política sectorial CONPES	
Aranceles	En cinco años se espera mantener de la protección arancelaria para la entrada de azúcar, si la coyuntura de precios así lo amerita. Al respecto de la entrada de panela ilegal, ésta se mantendrá controlada por parte de la DIAN. Así mismo se buscará lograr el acceso a mercados en futuras negociaciones. El Desdoblamiento arancelario estará en plena operación permitiendonos el inicio de la conquista del mercado europeo	
Calidad sanidad e inocuidad	Que se ejerza el control y vigilancia de la normatividad por las entidades competentes. Se encontrará en plena aplicación la norma, para lograr la diferenciación en el mercado. Implementar un sistema de certificación. Trazabilidad: Contar con sistema de trazabilidad	Sistema operando
Investigación	Fortalecer el CIMPA como entidad de investigación propia del sector, sin dejar de lado las otras entidades de investigación que vienen trabajando para el subsector. Así mismo coordinar tanto inversión pública como privada al respecto de los lineamientos y metas a obtener, involucrando el tema de mercados y desarrollo de nuevos productos y especialización .	
Transferencia de tecnología y asistencia técnica	Contar con un sistema coordinado y fortalecido de transferencia y asistencia soportado en el gremio.	
Alianzas internacionales	Se deberá contar con acuerdos de cooperación con países e instituciones en los temas de interés de la cadena específicamente al respecto de mercados especializados	
Reducción en el uso de mano	Generar cambios en la estructura del sistema productivo. La producción nacional deberá provenir en un 15% de las centrales paneleras.	La producción nacional deberá provenir en un 70% de las centrales paneleras.

Mano de obra	De la mano de los avances generados en la producción vía centrales paneleras, la mano de obra se "profesionalizará" y tendrá acceso al los regímenes de seguridad social aplicables y suficientes de acuerdo a las condiciones de la actividad productiva. La cadena deberá contar con un sistema que permita el no empleo de mano de obra infantil. Contar con un sistema que permita culturizar y dignificar la actividad.	Erradicar la mano de obra infantil y contar con un relevo generacional tanto en las actividades de cultivo como en proceso.
Hábitos de consumo	Recuperar en 5% participación en el segmento de niños y jóvenes con base en los beneficios nutricionales y diversidad tanto en presentaciones como en usos (0.7 a 0.75.) Lograr institucionalizar el consumo por parte de las entidades oficiales y/o privados que emplean el alimento para el adelanto de programas masivos de comedores y/o abastecimiento en general.	1 a 1 con azúcar
Diferenciación de producto	Contar con 1.200 fincas certificada orgánicas que beneficien 5.000 has. Contar con una caracterización fisicoquímica de acuerdo a las regiones productivas, que permitan sustentar la diferenciación por origen. Contar con una producción que permita el empleo de sellos que certifiquen su calidad, origen, etc.	El 40% de la producción nacional será de producto diferenciado.(orgánico + regional)
Reducción costos de producción	Del 15%	Del 20%
Estandarización	Definición de los estándares de referencia para el funcionamiento del mercado. Comercializar panela por unidad de peso.	
Segmentación por marcas	Del total de la producción comercializada, un 20% debe ser comercializada con marca.	Del total de la producción comercializada, un 70% debe ser comercializada con marca.
Concentración de la demanda, reducción de los costo de intermediación	Sistemas asociativos de pos proceso y comercialización que comercialicen organizadamente un 20% de la producción nacional	Sistemas asociativos de pos proceso y comercialización que comercialicen organizadamente un 70% de la producción nacional
Sistemas de información	Implementar un sistema de información en tiempo real para los productos de la cadena, el cual permita el acceso de los diferentes agentes de la organización.	
Recurso humano	Contar con 1.000 unidades productivas con operarios de escolaridad mínimo grado 11	El 60% de las unidades productivas debe tener por lo menos el 50% de operarios con escolaridad mínimo grado 11
Capacitación (agro proceso)	Contar con 500 profesionales extensionistas capacitados en asistencia técnica y transferencia de tecnología.	Contar con 5000 profesionales extensionistas capacitados en asistencia técnica y transferencia de tecnología.

Capacitación productores (admon+gerencia)	Contar con 4000 productores capacitados en administración y gerencia.	Contar con 12000 productores capacitados en administración y gerencia.
Capacitación productores (agro+proceso)	Contar con 5000 productores capacitados en producción agrícola y proceso.	Contar con 12000 productores capacitados en producción agrícola y proceso.
Investigadores	Contar con 3 doctorados en áreas de proceso	Contar con 5 doctorados en áreas de proceso y 2 doctorados en temas agronómicos
Organización	Fortalecimiento de 14 Comités Departamentales del gremio	
Integración	30 centrales procesadoras conformada por grupos de productores	100 centrales procesadoras conformada por grupos de productores
Selección y reclutamiento	1.000 unidades productivas con mecanismos de selección y reclutamiento que exijan certificados de competencias laborales.	El 60% de las unidades productivas debe tener por lo menos el 50% de operarios certificados en competencias laborales.
Compromiso de los trabajadores	1.000 unidades productivas con mecanismos de contratación formal	El 60% de las unidades productivas debe tener por lo menos el 50% de operarios formalmente contratados.
Relevo generacional	Implementación de programas de motivación para la vinculación de jóvenes productores (Federación Nacional de Cafeteros) 300 jóvenes vinculados	Implementación de programas de motivación para la vinculación de jóvenes productores (Federación Nacional de Cafeteros) 1500
Mejoramiento de vivienda	300 viviendas mejoradas (revisar las metas MADR)	3000 viviendas mejoradas (revisar las metas MADR)
Agricultura por contrato	1.000 unidades productivas que comercialicen el 50% de la producción con contratos a futuros.	El 20% de las unidades productivas comercializando el 50% de su producción con contrato a futuro.
Organización de cadena	Mejorar la representatividad de los eslabones de la cadena productiva en el consejo nacional y consolidar los comités regionales (11)	Consolidar los comités regionales (14)
Sistemas de información	Contar con sistema de información para la cadena productivas, con análisis precios y mercados, investigaciones y resultados, normatividad nacional e internacional, clima, estadísticas e indicadores, eventos.	
Solución de controversias	Contar con un sistema de control de controversias	
Saneamiento básico	1.000 unidades productivas dotadas con servicios de agua potable, alcantarillado y disposición de desechos.	El 90% de las unidades productivas dotadas deberán contar con servicios de agua potable, alcantarillado y disposición de desechos.
Infraestructura y equipos	5000 unidades productoras con una infraestructura y equipos que cumpla con la normativa para la producción y comercialización de panela	La totalidad de las unidades productoras contarán con una infraestructura y equipos que cumpla con la normativa para la producción y comercialización de panela
Vías	Tener un censo de necesidades viales para con base en el hacer gestión para la resolución de la problemática	
Transporte de caña	Resultados de 3 proyectos de investigación sobre la optimización de CAT	Tecnología implementada para la reducción de costos en CAT
Eficiencia térmica	1000 unidades productivas autoficientes en términos de combustible.	5000 unidades productivas autoficientes en términos de combustible.

En ese sentido se plantearon cuales los imperativos estratégicos para trabajar en los próximos años, siendo estos los señalados en verde, las líneas siguientes son estrategias complementarias que ayudaran a cumplir con cada uno de los objetivos propuestos, así:

IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS**Mejora de la productividad**

Asociatividad para reducción de número de trapiches
Promover la conformación de centrales paneleras
Chatarrización de trapiches
Fortalecer la investigación y desarrollo tecnológico con el CIMPA como organismo especializado.
Implementar un sistema de transferencia y asistencia técnica a través de la Federación
Obtener cooperación internacional para el desarrollo tecnológico.
Profesionalizar a los trabajadores de las centrales paneleras
Fortalecer la capacitación de investigadores, transferidores, productores y trabajadores
Implementar programas de relevo generacional
Mejoramiento de la infraestructura y equipos de las plantas productoras
Mejorar eficiencia térmica de las plantas procesadoras

Mejoramiento de la calidad del producto

Fortalecimiento del sistema Inspección Vigilancia y Control

Consolidación de la cadena como exportadora

Desdoblamiento arancelario
Condiciones preferenciales de acceso a mercados de exportación
Diferenciación de la panela frente a otros edulcorantes y posicionamiento como alimento energético natural

Incrementar el consumo del producto per cápita nacional

Incrementar el uso industrial del producto
Diferenciar el producto por origen y por orgánico
Diversificación la presentación del producto para la dosificación y consumo
estandarizar los productos de la cadena
Segmentación del mercado por marcas

Reducción de costos de producción

Reducir los costos del CAT
Erradicar el empleo de mano de obra infantil
Formalización en la contratación de la mano de obra

Mejorar la calidad de vida de los productores y trabajadores

Unificación de política pública para el sector
Implementar un sistema de información para la cadena
Constituir un órgano de solución de controversias

Fortalecimiento institucional (gremial)

Estas serán las líneas que se trabajarán en el plan de acción 2011 de la cadena.

(Acuerdo preliminar)