

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DESARROLLO DE ESTRATEGIA COMERCIAL PARA EL  
DESARROLLO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES DE PANELA DE COCACHIMBA, REGIÓN  
AMAZONAS, AÑO 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Autores : Bach. Erick Nills Quistán Bautista  
Bach. Uber Efrain Inuma Pizango**

**Asesor : Mg. Yuri Reina Marín**

**Co-asesor : Ing. Yander Mavila Briceño Mendoza**

**CHACHAPOYAS - PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DESARROLLO DE ESTRATEGIA COMERCIAL PARA EL  
DESARROLLO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES DE PANELA DE COCACHIMBA, REGIÓN  
AMAZONAS, AÑO 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Autores : Bach. Erick Nills Quistán Bautista**

**Bach. Uber Efrain Inuma Pizango**

**Asesor : Mg. Yuri Reina Marín**

**Co-asesor : Ing. Yander Mavila Briceño Mendoza**

**CHACHAPOYAS - PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayaren los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con sus recursos necesarios para estudiar para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

**Erick Nills Quistán Bautista**

A Dios todo poderoso por ser guía, fortaleza, por iluminar y bendecir cada instante de mi vida. A mis padres Basilio Inuma Viteri y Edith Pizango Tangoa, que ha sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera. Que con su ejemplo, dedicación y con su apoyo incondicional ha sido posible para que yo alcanzara mi propósito.

A mis Abuelos Antonio Pizango Villacrez y Celica Tangoa Pizuri, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

**Uber Efraín Inuma Pizango**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres, que su demostración de padres ejemplares me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A los ingenieros Yuri reina Marín y Yander Mavila Briceño Mendoza, por su valiosa guía y asesoramiento para la realización de este proyecto.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa o indirectamente en la realización de este proyecto.

**Erick Nills Quistán Bautista**

A Dios porque sin el nada de esto hubiera sido posible.

A mis padres Basilio Inuma Viteri y Edith Pizango Tangoa, quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, su tenacidad y lucha interminable han hecho de ellos un gran ejemplo a seguir por mí.

A mis hermanos, Donaldo Euler, Crista Luz y Evila Mariana por ser mi compañía, mi apoyo y mi fuerza para seguir adelante. Todo esto es por ustedes.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en dónde estén quiero decirles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

**Uber Efraín Inuma Pizango**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Dr. Policarpio Chauca Valqui**

Rector

**Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón**

Vicerrector Académico

**Dra. Flor Teresa García Huamán**

Vicerrectora de Investigación

**Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

## **VISTO BUENO DEL ASESOR**

Yo, MscM. Ing. Yuri Reina Marín, identificado con DNI N° 09671063, con domicilio en el Jr. Miraflores 224 Chachapoyas, docente Auxiliar nombrado a tiempo completo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas de la Facultad de Ingeniería Zootecnista, Agronegocios y Biotecnología y Escuela Académico de Agronegocios dejo constancia de estar asesorando a las Bachilleres en Administración de Empresas; Erick Nills Quistan Bautista y Uber Efrain Inama Pizango , en su tesis titulada: “Desarrollo de estrategia comercial para el desarrollo económico de la Asociación de Productores de Panela de Cocachimba, región Amazonas, año 2017”, así mismo dejo constancia que he revisado el informe para su respectivo empastado.

Por lo indicado doy fe y visto bueno.

Chachapoyas, 28 de Mayo de 2018

---

MscM. Ing. Yuri Reina Marín

**Asesor**

## **JURADO EVALUADOR**

---

**Ms. C. Manuel Antonio Morante Dávila**

Presidente

---

**Mg. Yajaira Lizeth Carrasco Vega**

Secretario

---

**Mg. Franklyn Omar Zavaleta Chávez Arroyo**

Vocal

## DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO

Yo, Erick Nills Quistán Bautista, identificado con DNI N° 70159903 y Uber Efraín Inuma Pizango, identificado con DNI N° 73931103, estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Declaramos bajo juramento que:

1. Somos Autores De La Tesis Titulada “Desarrollo de Estrategia Comercial para el Desarrollo Económico de la Asociación de Productores de Panela de Cocachimba, Región Amazonas, Año 2017”, la misma que presentamos para optar el título de Licenciados en Administración de Empresas.
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumimos toda la responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Así mismo, por la presente nos comprometemos a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumimos las consecuencias y sanciones civiles y penales que de nuestra acción se deriven.

Chachapoyas 12 de abril del 2018.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	iv
VISTO BUENO DEL ASESOR .....	v
JURADO EVALUADOR .....	vi
DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS.....	3
2.1. Objetivo general .....	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
2.3. Problema.....	3
2.4. Hipótesis .....	3
2.5. Justificación .....	3
III. MARCO TEÓRICO .....	5
3.1. Antecedentes.....	5
3.1.1. Antecedente Internacional .....	5
3.1.2. Antecedente Nacional.....	7
3.1.3. Antecedente Local .....	9

3.2.	Bases teóricas .....	10
3.2.1.	Caracterización de la Región Amazonas .....	17
3.2.1.1.	Ubicación.....	17
3.2.1.2.	Población .....	18
3.2.1.3.	Clima .....	18
3.2.1.4.	Problemática del Sector Agrario.....	18
3.2.1.5.	FODA del Sector Agrario.....	19
IV.	MATERIAL Y MÉTODOS .....	21
4.1.	Diseño de la Investigación.....	21
4.2.	Población, muestra y muestreo.....	21
4.2.1.	Población .....	21
4.2.2.	Muestra .....	21
4.2.3.	Muestreo .....	21
4.3.	Método, técnica e instrumentos de recolección de datos.....	21
4.3.1.	Método.....	21
4.3.2.	Técnica.....	22
4.3.3.	Instrumentos .....	22
4.3.4.	Procedimientos .....	22
4.3.5.	Análisis de datos.....	22
V.	RESULTADOS .....	23
5.1.	Generalidades del cultivo de la caña en Valera-APAV.....	23
5.2.	Descripción de la Panela.....	24
5.3.	Análisis nutricional de la Panela .....	26
5.4.	Producción de Panela.....	26
5.5.	Situación actual de la asociación de productores de panela de Cocachimba	35
5.5.1.	Principales problemas de producción .....	35
5.5.2.	Posibles causas de la problemática .....	36
5.5.3.	Efectos en la organización.....	36
5.6.	Plan de Marketing para la asociación de productores de panela de cocachimba APAV	36

5.6.1. Análisis FODA de la “Asociación de productores de panela de Cocachimba”	
36	
5.6.2. Objetivos.....	38
5.6.2.1. Objetivos de posicionamiento .....	38
5.6.2.2. Objetivos de ventas.....	38
5.6.2.3. Formulación de estrategias específicas.....	38
5.6.3. Diseño empresarial para la producción y comercialización de la panela .....	40
5.6.4. Aplicación de la estrategia – desarrollo de nuevos productos.....	41
5.6.4.1. Desarrollo de la Panela como caramelos .....	41
5.6.4.2. Ejemplos de las nuevas presentaciones .....	42
5.8. Resultados obtenidos de la encuesta a los socios de la APAV .....	44
5.9. Propuesta de diseño estandarizado de la producción de panela para la “APAV”	49
5.10. Estructura de costos para la producción de panela .....	49
5.11. Presupuesto de un Plan de Negocio en la implementación de la Asociación .....	52
VI. DISCUSIONES .....	55
VII. CONCLUSIONES .....	58
VIII. RECOMENDACIONES .....	59
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60
ANEXOS .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<b>TABLA 1.</b> ALGUNOS OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD .....	15
<b>TABLA 2.</b> VENTAJAS QUE BRINDA LA ASOCIATIVIDAD .....	16
<b>TABLA 3.</b> FODA DEL SECTOR AGRARIO AMAZONAS .....	19
<b>TABLA 4.</b> DATOS GENERALES DE LA "ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE VALERA" .....	24
<b>TABLA 5.</b> COMPARACIÓN ENTE PANELA GRANULADA Y EL AZÚCAR TRADICIONAL .....	25
<b>TABLA 6.</b> ANÁLISIS FODA DE LA "ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PANELA DE COCACHIMBA" .....	36
<b>TABLA 7.</b> MATRIZ DE ANSOFF.....	38
<b>TABLA 8.</b> DISEÑO EMPRESARIAL GENERAL PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA.....	40
<b>TABLA 9.</b> PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL PLAN DE NEGOCIOS ELABORADO PARA LA ASOCIACIÓN.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<b>FIGURA 1.</b> FORMAS ASOCIATIVAS MÁS COMUNES.....	13
<b>FIGURA 2.</b> MAPA POLÍTICO DE LA REGIÓN AMAZONAS .....	17
<b>FIGURA 3.</b> PROCESO GENERAL DE PRODUCCIÓN DE PANELA GRANULADA.....	27
<b>FIGURA 4.</b> PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PANELA.....	30
<b>FIGURA 5.</b> PANELA EN PRESENTACIÓN REDONDA.....	42
<b>FIGURA 6.</b> PANELA EN PRESENTACIÓN CUADRADA .....	43
<b>FIGURA 7.</b> PRESENTACIÓN DE LA PANELA PULVERIZADA .....	43
<b>FIGURA 8.</b> TIEMPO DE PRODUCCIÓN DE LA CAÑA .....	44
<b>FIGURA 9.</b> ÁREA DE TERRENO PARA LA SIEMBRA DE LA CAÑA .....	44
<b>FIGURA 10.</b> SIEMBRA DE CAÑA .....	45
<b>FIGURA 11.</b> PERIODO DE LA COSECHA DE LA CAÑA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PANELA .	45
<b>FIGURA 12.</b> PRESENTACIÓN DE COMERCIO DE LA PANELA.....	46
<b>FIGURA 13.</b> DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE LA PANELA .....	46
<b>FIGURA 14.</b> CONSTANCIA DE PEDIDOS DE PANELA .....	47
<b>FIGURA 15.</b> CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA.....	47
<b>FIGURA 16.</b> MARCA COMERCIAL DE LA ASOCIACIÓN .....	48
<b>FIGURA 17.</b> MEDIOS DE PUBLICIDAD PARA LA MARCA .....	48
<b>FIGURA 18.</b> RAZONES POR LA CUAL LA PANELA NO ES PRINCIPAL FUENTE DE INGRESO .....	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
<b>ANEXO 1</b> Planta procesadora de la asociación de productores de panela de Cocachimba.....	66
<b>ANEXO 2</b> Recolección de datos.....	67
<b>ANEXO 3</b> Modelo de encuesta a los socios de “APAV”.....	68
<b>ANEXO 4</b> Matriz FODA de la “APAV” .....	69
<b>ANEXO 5</b> Proceso de producción estandarizado de la panela .....	70
<b>ANEXO 6</b> Diagrama esquemático de la producción de panela .....	71

## RESUMEN

La panela o chancaca, es un endulzante que se obtiene al evaporar los jugos de la caña de azúcar. Destaca por ser un producto más natural, sin ningún tipo de refinamiento, lo cual le permite almacenar una infinidad de propiedades de gran valor nutritivo. La panela está constituida, principalmente, de sacarosa, tiene grandes cantidades de vitaminas (A, B, C, D y E), minerales, hidratos de carbono y proteínas.

Esta, favorece al correcto funcionamiento de los distintos órganos del cuerpo y de los tejidos, beneficia al sistema nervioso, mejora el ritmo del corazón y reduce el riesgo de anemia, según diversas investigaciones científicas. El problema planteado es si el desarrollo de una estrategia comercial influirá en el desarrollo económico de la Asociación de Productores de Panela de Cocachimba. La población fueron todos los productores del centro poblado de Cocachimba, distrito de Valera. La muestra considerada a discreción fueron 22 miembros de la Asociación.

Se utilizó, la prueba de diagnóstico, las encuestas, las entrevistas y la observación directa como técnicas de recopilación de datos, formulando preguntas abiertas y cerradas a la muestra, lo cual sirvió como fuente de información para validar el alcance del mismo. En relación a los resultados se sabe que la mayor parte de los socios tienen más de 5 años de permanencia en la asociación y su experiencia es mayor a 8 años, la constancia de pedidos de panela por parte de los consumidores y mercados potenciales de este producto es el 67 % semanal y el 33 % mensual. Como conclusión en relación a los objetivos de la estrategia comercial tenemos: en lo referente al posicionamiento (la generación de una marca y el aumento del consumo de la panela); en lo relacionado a las ventas (el aumento de estas para el presente año en un 15%, el aumento de la utilidad neta en un 6%, el incremento en la participación del mercado en un 10% y el crecimiento de los canales de comercialización).

Palabras clave: Asociación, estrategia comercial, desarrollo económico, panela.

## **ABSTRACT**

Panela or chancaca, is a sweetener that is obtained by evaporating the juices of sugar cane. It stands out for being a more natural product, without any refinement, which allows it to store an infinity of properties of great nutritional value. Panela is mainly made of sucrose, has large amounts of vitamins (A, B, C, D and E), minerals, carbohydrates and proteins. This, favors the correct functioning of the different organs of the body and of the tissues, benefits the nervous system, improves the rhythm of the heart and reduces the risk of anemia, according to various scientific researches. The problem is whether the development of a commercial strategy will influence the economic development of the Panela Producers Association of Cocachimba. The population was all the producers of the center town of Cocachimba, district of Valera. The sample considered at discretion was 22 members of the Association.

We used diagnostic tests, surveys, interviews and direct observation as data collection techniques, asking open and closed questions to the sample, which served as a source of information to validate the scope of the same. In relation to the results it is known that most of the partners have more than 5 years of permanence in the association and their experience is greater than 8 years, the constancy of orders of panela by consumers and potential markets of this product it is 67% weekly and 33% monthly. As a conclusion in relation to the objectives of the commercial strategy we have: in relation to positioning (the generation of a brand and the increase in consumption of panela); in relation to sales (the increase of these for the current year by 15%, the increase in net income by 6%, the increase in market share by 10% and the growth of marketing channels).

**Keywords:** Association, commercial strategy, economic development, panela.

## I. INTRODUCCIÓN

El jugo de caña de azúcar, luego de un adecuado procesamiento, de evaporación de los jugos, para obtener la miel, y la posterior cristalización de la sacarosa, se transforma en Panela, la cual es azúcar cruda, sin refinar con un alto contenido de melaza. Este producto se utiliza comúnmente en América latina, en las Filipinas y Asia del Sur, es más oscura que el azúcar refinado debido al contenido de impurezas; en las que se encuentran concentrados distintos minerales tales como calcio, potasio, magnesio, cobre, hierro, flúor, selenio, naturales en el jugo de caña de azúcar (Villalta, 2012).

En el mundo cerca de treinta países producen panela, Colombia es el segundo productor después de la India, con un volumen que representa el 9.2% de la producción mundial registrada por la FAO (1999). Países como Pakistán y China, y latinoamericanos como Brasil, México y Perú también producen panela, no obstante, su nivel de producción es mínimo, no alcanza a representar el 0,001% de la producción mundial en este escenario el Perú es el undécimo productor después de México (Arrascue & Tocto, 2017).

La producción de panela es una de las principales actividades agrícolas de la economía nacional, entre otras razones por su participación significativa en el producto interno bruto (PIB) 7,3% agrícola, por la superficie dedicada al cultivo de la caña (249.384 hectáreas), por la generación de empleo rural (cerca de 25 millones de jornales anuales), porque se vinculan a esta actividad alrededor de 350.000 personas, 12% de la población rural económicamente activa, y porque, alrededor de la panela, se genera el equivalente a 120.000 empleos permanentes, a causa de la indiscutida importancia en la dieta de los colombianos (F. Torres, 2014).

Teniendo en cuenta el carácter de no trazabilidad internacional de la panela, los productores son al mismo tiempo los consumidores; sin embargo, pese a que la India es el mayor productor de panela, Colombia es el mayor consumidor. El consumo promedio en los años noventa fue de 32 kg/hab; sin embargo, para el 2002 el consumo per cápita de panela en Colombia, según los datos de la FAO, presentó una disminución del 42%. (Rodríguez, Garcia, Roa, & Santacoloma, 2004)

Entre las razones atribuibles al descenso en el consumo se destacan el cambio de preferencias y de hábitos alimenticios de los consumidores. Así mismo, el consumo de panela se ha visto desplazado por otros productos sustitutos directos, como el azúcar y los

edulcorantes sintéticos, e indirectos, como las bebidas gaseosas y los refrescos de bajo valor nutritivo. De hecho, tanto el campesino como el residente en las ciudades han sustituido la tradicional agua de panela por gaseosas, refrescos y similares, lo cual ha incidido en la pérdida gradual de participación del producto en la canasta de alimentos de los colombianos, especialmente en la de hogares de ingresos medios y altos (Mojica-Pimiento & Paredes-Vega, 2004)

La panela se ha fabricado de forma artesanal por parte de pequeños productores y es por ello que ha sido un producto muy poco estandarizado, de calidades y presentaciones muy variadas, y que se venden mercados locales y regionales a precios muy bajos, que resultan en márgenes de beneficios también muy bajos para sus productores (F. Torres, 2014).

La estrechez de los mercados, las desventajosas estructuras de comercialización y los bajos rendimientos en la fabricación son los factores que más inciden en los bajos ingresos y la escasa rentabilidad de la producción. Es por ello que producir dulce de panela en condiciones económicas ventajosas para los productores requiere, por un lado, producir volúmenes mayores de forma más eficiente, en el marco de procesos industriales que resulten en productos estandarizados, y por otro lado, expandir los mercados de venta y mejorar los precios (Pedroza, 2001).

Como en general estos pequeños productores se asocian en cooperativas, enfrentan el reto adicional de modernizar la gestión colectiva, tanto desde el punto de vista administrativo como de los procesos de toma de decisiones. Finalmente, acceder a mercados ampliados, en especial los mercados de exportación, requiere de una transformación de los procesos productivos que mejore significativamente las condiciones sanitarias en que se produce el dulce de panela (Hernando, 1997).

En Amazonas dónde la agricultura y ganadería representan la fuente de mayores ingresos económicos, la producción de panela a gran escala significan mayores ingresos para la población; la Asociación de Productores de Panela de Cocachimba tienen un potencial en cuanto a cultivo de caña pero la falta de asesoría técnica en manejo y gestión empresarial ha dado como resultado el estancamiento de esta actividad.

Por ello se crea la necesidad de desarrollar estrategias comerciales que permita a los productores lograr mayores ingresos económicos a partir de la manufactura de la panela de manera sistemática y con impacto positivo en el medio ambiente.

## II. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Desarrollar una estrategia comercial para el desarrollo económico de la asociación de productores de panela de Cocachimba.

### 2.2. Objetivos específicos

- Precisar los objetivos de la estrategia comercial.
- Definir el alcance de la asociación.
- Determinar la ventaja competitiva del negocio.
- Valorar la influencia de la estrategia comercial utilizada en el desarrollo económico de la Asociación de Productores de Panela de Cocachimba.

### 2.3. Problema

¿De qué manera el desarrollo de una estrategia comercial influirá en el desarrollo económico de la Asociación de Productores de Panela de Cocachimba?

### 2.4. Hipótesis

El desarrollo de una estrategia comercial permitirá el desarrollo económico de la Asociación de Productores de Panela de Cocachimba.

### 2.5. Justificación

La panela es un producto alimenticio obtenido del jugo de la caña de azúcar, (*Saccharum officinarum* L.) en pequeñas factorías rurales denominadas “trapiches”. La panela se diferencia del azúcar blanco y rubio, además de su apariencia física, en su composición química por contener no solo sacarosa, sino también glucosa y fructosa y diversos minerales, grasas, compuestos proteicos y vitaminas, lo cual hace a la panela más rica que el azúcar desde el punto de vista nutricional (Rodríguez et al., 2004).

En América Latina y el Caribe se estima la existencia de cerca de 50 000 trapiches, que en conjunto vinculan a más de un millón de personas. Dentro de los países productores de panela reportados en el continente se destacan, en su orden, Colombia, Brasil, México, Guatemala, Venezuela, Haití, Perú, Ecuador, Honduras,

El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Bolivia y Argentina (Hernando Riveros, 1997).

En Amazonas dónde la agricultura y ganadería representan la fuente de mayores ingresos económicos, la producción de panela a gran escala significan mayores ingresos para la población; la Asociación de Productores de Panela de Cocachimba tienen un potencial en cuanto a cultivo de caña pero la falta de asesoría técnica en manejo y gestión empresarial ha dado como resultado el estancamiento de esta actividad.

Por ello se crea la necesidad de desarrollar estrategias comerciales que permita a los productores lograr mayores ingresos económicos a partir de la manufactura de la panela de manera sistemática y con impacto positivo en el medio ambiente.

## III.MARCO TEÓRICO

### 3.1. Antecedentes

#### 3.1.1. Antecedente Internacional

Villalta (2012), en su investigación titulada “Beneficios de la panela producida orgánicamente frente al azúcar blanca”, nos dice que en las grandes industrias de azúcar blanca, el cultivo extensivo de caña desgasta el suelo debido al laboreo excesivo con maquinaria, las grandes cantidades de pesticidas que utilizan para el control de plagas y enfermedades, son un dolor de cabeza para las autoridades locales y sociedades protectoras del medio ambiente; la producción de panela orgánica representa una alternativa a la problemática social que genera este sistema de monocultivos y tiene ventajas sociales ya que al ser la mano de obra familiar la empleada para esta producción representa una fuente importante de ingresos económicos para este sector. A pesar de esto la falta de capacitación técnica en administración comercial es un problema latente y al existir grandes cadenas de comercialización hace que el precio de venta, que llega hasta el consumidor final, sea excesivo, produciendo rechazo del producto; Villalta, (2012) concluye que la comercialización directa de la panela por parte del productor asegura el mayor índice de ganancia ya que no pasa a intermediarios y de éste modo se evita el problema planteado anteriormente.

Las empresas del sector panelero reconocen que sus costos de producción no son competitivos, lo que se debe en especial a los altos costos de la materia prima, generados principalmente por el costo de los insumos para el cultivo de la caña. También reconocen que los precios del producto tampoco son competitivos, lo que se debe además del alto costo de producción a deficiencias en los aspectos administrativos y de comercialización (Barajas, 2012).

Otro punto importante es la tecnología utilizada para la elaboración de la panela y la organización de los productores; un ejemplo de ello nos muestra López & Amaya (2014), dónde realizó un estudio socioeconómico

del subsector panelero en el departamento de Morazán, encontrando que la extracción del jugo de caña se realiza de manera artesanal o rústica; utilizando mayormente el trapiche de hierro accionado por bueyes y dónde no ha existido ningún tipo de asistencia técnica ni capacitación, para el subsector haciendo mucha falta para mejorar la productividad, industria, presentación, inocuidad y eficiencia de las unidades productivas. Además la poca organización hace que los productores compitan entre ellos por acaparar el mercado, disminuyendo costos de producción pero dejando de lado la calidad del producto ofrecido.

Además de esto los niveles de productividad de esta industria son bajos, debido a que la industria panelera se ha estancado en un estilo muy tradicional y no se ha diversificado para buscar la generación de otros productos más especializados que le representen valor agregado a la producción a través de la diversificación (Barajas, 2012).

Espinosa (2010), en su investigación titulada “Gestión Tecnológica en el sector de la Producción de Panela” nos dice que la adquisición de los sistemas de producción de panela a vapor por una caldera son necesarios para que el producto sea rentable. Además es necesario acompañar la adquisición de nueva tecnología con capacitación en el manejo de las mismas y reevaluación de todos los procesos. La única forma para permanecer en el mercado y además ser competitivo es mejorar la calidad del producto y optimizar el rendimiento de la materia prima a fin de obtener mayor productividad.

Es necesario fortalecer y hacer extensivas las estrategias de negocios a todas las empresas del gremio, para lo cual se requiere la implementación de una estrategia general de cooperación que se base en alianzas estratégicas entre las empresas, para que se superen las debilidades en los sistemas de mercadeo y falta de inversión, y así encontrar soluciones a las amenazas que inciden especialmente en los precios de la panela, para lo cual se debe tener en cuenta que se tienen oportunidades en aspectos como la demanda de los productos y apertura de nuevos mercados,

complementadas con fortalezas comunes en relación a su calidad y cumplimiento ante los clientes (Barajas, 2012).

### **3.1.2. Antecedente Nacional**

Ancajima, Antón, Saldarriaga, & Urbina (2012), en su investigación titulada “Plan estratégico de la industria de la panela en el departamento de Piura”, nos dan a conocer que la producción de panela representa una alternativa para incluir a los sectores rurales menos favorecidos, por el potencial que representa para mejorar los ingresos de los pequeños productores, diversificar la producción, y mejorar la economía familiar; ya que es una fuente de generación de los recursos necesarios para mejorar la calidad de vida de casi 600 hogares en esa región y cuyos ingresos están enfocados en el desarrollo de este producto.

Por otro lado, promover la exportación de productos orgánicos, como la panela, es de suma importancia debido a sus características naturales, en los últimos años su requerimiento en mercados europeos ha ido en aumento; esto nos muestra Torres & Taboada (2015), en su investigación titulada “Plan de exportación de panela pulverizada orgánica para la asociación de productores agropecuarios la Shita en el distrito de Salas para el mercado canadiense - Quebec 2013”; trabajo en el cual nos muestra que el estado de Quebec Canadá, tiene una gran demanda de productos orgánicos, sobresaliendo la panela pulverizada orgánica, siendo muy conocida por el mercado canadiense y adquiriéndola mayormente en supermercados.

Las posibilidades del país y de sus regiones por adquirir un posicionamiento ventajoso en la dinámica económica nacional y/o mundial dependen de las ventajas comparativas o entorno natural heredado, y de las ventajas competitivas, como capacidades y competencias de sus sociedades para añadir valor a los productos que pueden crear; si se cuenta con un gran potencial de hectáreas cultivadas de caña azúcar y reforzando el proceso de cultivo y elaboración de panela con asistencia técnica profesional, los cañicultores tendrían la posibilidad de

exportar este producto a mercados del extranjero sin tener intermediarios; lo cual representa una oportunidad para mejorar su calidad de vida (Torres, 2009).

Además la producción de panela tiene ventajas en comparación del azúcar que se utiliza comúnmente, ya que al tener mejores rendimientos tanto en cantidad y calidad, hacen de esta actividad apreciada por muchos productores. Panduro (2007), en su investigación titulada "Instalación de un módulo de proceso de panela granulada (azúcar orgánica) y evaluación de rendimientos en la cooperativa agraria cacaotera ACOPAGRO" analizó indicadores económicos y financieros y observó que la instalación de un módulo de procesamiento de caña de azúcar y su posterior comercialización en panela granulada es muy viable obteniendo una tasa de rendimiento de 25.38% y un coeficiente de beneficio/costo de 1.15 lo cual muestra la rentabilidad de este trabajo.

Los sectores productores de panela no realizan el análisis de los estados financieros lo que no permite determinar los beneficios o pérdidas en los que puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento de dinero y tomar decisiones económicas dentro de la organización; esto fue evaluado por Arrascue & Tocto (2017), en su trabajo titulado "Plan de Exportación para la Comercialización de Panela Orgánica Pulverizada de la Central de Productores Ecológicos Solidarios por el Agro al Mercado de Italia, para el Periodo 2015 – 2017", en el cual nos dice que la no utilización de herramientas de inteligencia comercial dificulta obtener información de diferentes fuentes e impide predecir el consumo de productos y por ende dificulta identificar tendencias y preferencias de consumo.

Por lo tanto, no contar con un plan de exportación bien definido dificulta ingresar a nuevos nichos de mercado donde se requiere contar con un buen plan desde la producción hasta el consumo final del producto. Por esta razón la utilización de herramientas de planeación estratégica es esencial en toda organización: elaborar, desarrollar y poner en marcha planes

operativos mediante la planificación estratégica permitirían alcanzar los objetivos y metas planteadas por la empresa (Arrascue & Tocto, 2017).

### **3.1.3. Antecedente Local**

Muñoz y López en la tesis “Desarrollo de las cadenas productivas del cacao y café orgánico como estrategias de posicionamiento y sustentabilidad del sector agroexportador en la región Amazonas-Chachapoyas ,2016”.Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas-2016 Perú. Donde concluyen que para lograr fortalecer la productividad y la competitividad de las organizaciones cacaoteras y cafetaleras de la región Amazonas es necesario: Incrementar la productividad, comercializar productos de calidad y con valor agregado, mejorar las capacidades empresariales y de liderazgo así como el fortalecimiento de la institucionalidad en el subsector, lograr el posicionamiento del cacao y café amazonense en los mercados en los que se comercializa. La diversificación de la producción de cacao y café orgánico en relación a las variedades que requieren los clientes en el mercado externo, el manejo tecnificado, la mejora de las semillas así como la adecuada gestión de los momentos para la exportación permitirá atender a los mercados que ofrezcan las mayores facilidades en términos comerciales considerando los acuerdos de libre comercio que nuestro país ha firmado.

Otras fuentes de información de las cuales se recopiló información fueron:

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Plan Estratégico Regional de Exportación Región Amazonas- 2007.
- Ministerio de Agricultura y Riego- Sistema Integrado de Estadística Agraria - 2015.
- Prom Perú- Principales productos exportados desde Amazonas 2013-2014-2015.

- Gobierno Regional de Amazonas Dirección Regional Agraria Amazonas- Plan Estratégico Regional Agrario de Amazonas 2009-2015.
- Sierra Exportadora- Intervenciones de Sierra Exportadora Amazonas-2014.

### **3.2. Bases teóricas**

#### **a. Estrategia comercial**

Las estrategias comerciales están relacionadas principalmente con el comercio exterior, ya que a través del mismo se da la transacción de bienes, pero para que un país pueda lograr abarcar el mercado es necesario mantener una constante renovación en la aplicación de las estrategias debido a que los avances generados diariamente conllevan a que la competitividad entre los países sea reñida (Chávez, 2017).

Cada país cuenta con empresas ya sean públicas o privadas que tienen la finalidad de generar un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores y que a su vez les genere una utilidad, pero para que el bien o servicio sea aceptado es necesario el uso de estrategias comerciales. Generalmente una empresa para aplicar y gestionar una buena estrategia comercial la subdivide en 4 partes: estrategia para el producto, para el precio, para la distribución y para la comunicación tal y como lo menciona (Archieve, 2014) en su artículo “Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing”:

#### **b. Estrategia para el producto**

El producto es el bien o servicio que la empresa ofrecerá en el mercado y del cual se espera obtener una rentabilidad, para que este sea aceptado es necesario que la empresa tome en consideración algunos aspectos que aumentarán la competitividad del mismo. Entre estos aspectos se encuentran; el darle innovadoras características a su aspecto físico mediante un buen diseño, el agregar al producto nuevas características para que cuente con más funciones, crear a partir del mismo producto una línea complementaria al igual que crear una nueva marca dirigida a un público con mayor poder adquisitivo, entre otros.

### **c. Estrategia para el precio**

El precio es un factor importante de asignación de valor al producto, y si la empresa está iniciando, es una buena estrategia lanzar un producto innovador que tenga un precio bajo para que su acogida sea inmediata. Existe también otra estrategia contraria a la anterior, que consiste en lanzar un nuevo producto con un precio alto para aprovechar las compras que se hacen por el concepto de “novedad”. Existe una gama de posibilidades que se dan por el aumento y disminución de precios, por ejemplo, se aumenta el precio para lograr un mayor margen de ganancia y se disminuye para atraer a más consumidores, se aumentan por encima de la competencia para crear en los consumidores la sensación de calidad y se disminuye para bloquearla y ganar mercado. Además, la asignación de precios también se da por la temporada que cada producto tiene, tal es el caso de ocasiones especiales en donde se ofrecen descuentos y se crean ofertas.

### **d. Estrategia para la distribución**

La distribución se refiere a la búsqueda de lugares en donde el producto se pueda ofertar al consumidor mediante los canales de venta que por lo general son; una tienda o espacio propio, internet, agencias, vendedores independientes y cadenas de autoservicio. Pero para escoger el lugar adecuado, la empresa toma en consideración aspectos como la concentración mayoritaria de consumidores, costo, facilidad o dificultad para llegar al producto, conveniencia para entablar una relación con el consumidor y lugar donde obtendrá un mayor valor en imagen (Chile, 2012).

### **e. Estrategia para la comunicación**

Finalmente, la comunicación que se le da al producto llamada también publicidad es la encargada de dar el límite de alcance para que los consumidores conozcan y se interesen por el producto ya que sólo muestra las ventajas. En resumen, el principal objetivo de la publicidad es dar a conocer las ventajas del producto para aumentar las ventas y posicionarlo en la mente de los consumidores. Algunos de los medios de difusión de publicidad se dan por la TV, radio, panfletos, sitios web, tarjetas, y uno de los más importantes es que los clientes se encarguen de hablar del producto con los demás, entre otros (Chile, 2012).

Como ejemplo aplicable de estrategias comerciales en el Ecuador tenemos el caso de la segunda convención realizada de Expo USA “360”, en la ciudad de Guayaquil, en donde se busca fortalecer las relaciones bilaterales con Estados Unidos. Para mejorar las relaciones, el país ha tomado la estrategia de exportar productos que contengan un mayor valor agregado, es decir se exportarán mayores cantidades de camarón, flores, pescado, enlatados de pescado y manufacturas. Además el haber implementado el logo de “Ecuador ama la vida” en el evento ha generado que la imagen del país tenga más acogida.

#### **f. Desarrollo económico**

El desarrollo económico de un país se basa en su capacidad para generar riqueza y progreso en el conjunto de la sociedad. Se trata de un concepto que forma parte de la economía como disciplina y se estudia dentro de una rama concreta, la economía del desarrollo. El crecimiento económico es un objetivo deseable para cualquier nación o región. El desarrollo económica ideal sería aquel que es sostenido en el tiempo, equitativo, eficiente, respetuoso con las personas y al mismo tiempo beneficioso para el mayor número posible de individuos (Furtado, 2006).

Como la economía de un país es algo dinámico y dentro de un marco global, constantemente se estudian y analizan nuevos nichos de mercado para mantener o potenciar el desarrollo económico. En este sentido, en los últimos años ha aparecido la figura del emprendedor, quien busca nuevas oportunidades de negocio en el marco general de la economía (Zermeño, 2004).

Algunos estudiosos del concepto de desarrollo económico hacen hincapié en la relación entre los valores de una sociedad y el crecimiento de la riqueza. En este sentido, el valor de la competitividad es un elemento clave, pues la competencia implica libre mercado y una rivalidad entre las compañías que acaba por beneficiar al conjunto de la economía (a los precios de los productos y a los consumidores) (Correa, Déniz, & Palazuelos, 2008).

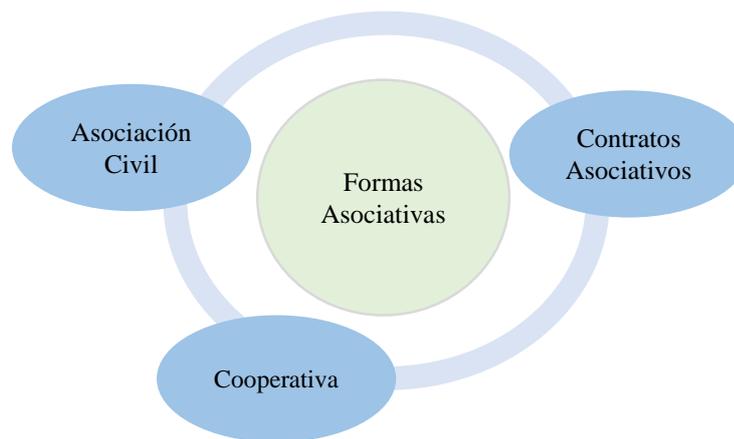
Hay un acuerdo generalizado sobre la conveniencia de que el desarrollo económico sea sostenible. Esto significa que una actividad que se realiza al margen del medio ambiente no puede ser considerada como una estrategia productiva con futuro, pues los beneficios que se generan están asociados a la destrucción de los recursos y, por

lo tanto, no hay sostenibilidad en dicha actividad. En líneas generales se considera que no puede haber un auténtico desarrollo económico contrario a la sostenibilidad (Furtado, 2006).

**g. Las formas asociativas más comunes en el Perú**

En el Perú, los modelos asociativos más comunes, utilizados en muchos sectores comerciales y no comerciales son:

- La asociación
- La cooperativa
- Los contratos asociativos



**Figura 1.** Formas Asociativas más comunes

Fuente: Ministerio de la Producción

**Asociación**

Según el artículo 80° del Código Civil Peruano, la asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Donde la asamblea general es el órgano supremo de la asociación.

## **Cooperativa**

La cooperativa está formada por un grupo de personas naturales o jurídicas que buscan un beneficio común (económico, social o cultural). El objetivo de una cooperativa es promover el beneficio de sus socios por medio de la provisión de bienes y servicios.

La Ley General de Cooperativas reconoce dos modalidades de cooperativas:

- De usuarios
- De trabajadores

Una cooperativa de usuarios busca dar servicios a sus socios, mientras que una de trabajadores busca generarles empleo.

Las cooperativas pueden ser financiadas a través de recursos propios o de terceros.

En una cooperativa los recursos propios pueden provenir de dos fuentes:

- Capital social: Aportaciones obligatorias y voluntarias de los socios que pueden ser reembolsables en cualquier momento.
- Excedentes no distribuidas: fondos de reserva obligatorios y voluntarios con fines determinados.

## Objetivos de la asociatividad

**Tabla 1.** Algunos objetivos de la asociatividad

<b>Objetivos de Comercialización</b>	<b>Objetivos Financieros</b>	<b>Objetivos Organizacionales</b>
Apertura de nuevos mercados para productos actuales	<b>Acceso a financiamiento</b> Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero sí logran ser cubiertas de manera grupal (proporcionalmente por cada uno de los participantes).	Mejora en los procesos productivos
Lanzamiento de nuevos productos al mercado		Aplicación de nuevas formas de administración
Intercambio de información comercial		Puesta en marcha de planeamiento estratégico
Investigación de mercados	<b>Ahorro por compras conjuntas</b>	Intercambio de información productiva o tecnológica
Alianzas comerciales		Capacitación conjunta
Consortios de exportación	<b>Inversión conjunta</b>	Generación de economías de escala
Inversión conjunta		Acceso a tecnologías de productos o procesos
Logística y distribución		Aumento del poder de negociación
Servicios post venta conjunta		Investigación y desarrollo

Fuente: Guía Asociatividad para el comercio exterior-MINCETUR 2013

## Ventajas que brinda la asociatividad

**Tabla 2.** Ventajas que brinda la asociatividad

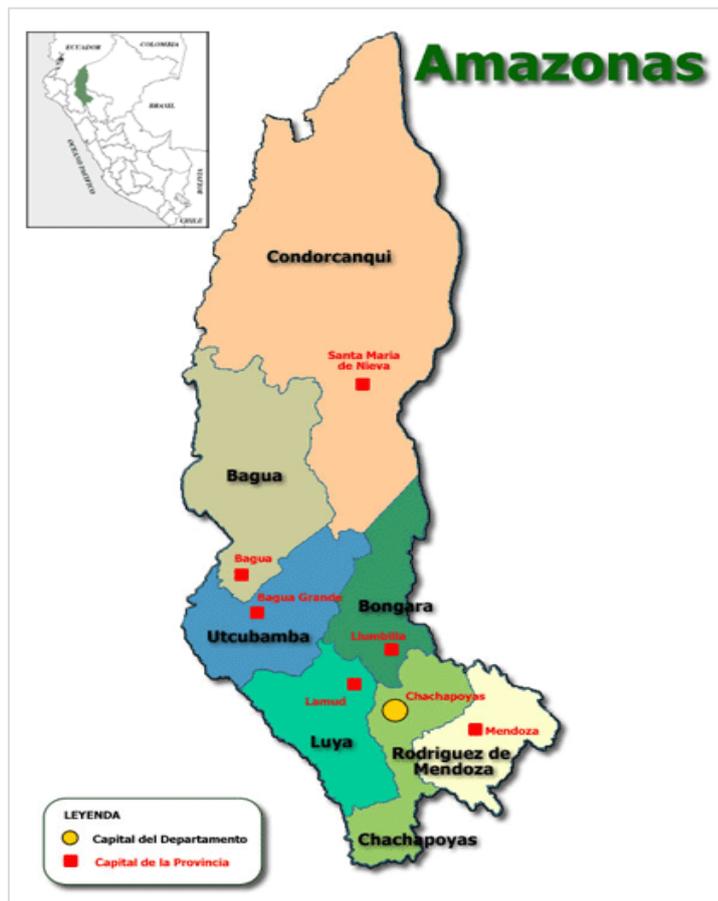
<b>Ventajas de la asociatividad</b>	
<b>1.</b> Ventajas empresariales y competitividad	• Diversificación de demanda
	• Mejor imagen empresarial
	• Mayor poder de negociación con clientes y otros agentes
	• Mejora la gestión de la cadena de valor
	• Mejora el posicionamiento en los mercados
	• Acceso a mercados de mayor envergadura
	• Búsqueda de ventajas competitivas
<b>2.</b> Disminuir Costos	• Aplicar nuevas formas de hacer negocios
	• En diseño de productos
	• Con proveedores
	• En mano de obra
	• En insumos
	• Con clientes e intermediarios
	• En tecnología
<b>3.</b> Crear mayor y mejor oferta	• Menos costos de producción
	• Realización de compras asociativas
	• Crear volúmenes de oferta exportable
	• Crear oferta para el mercado interno
	• Incremento de la productividad
	• Desarrollo de economías de escala
<b>4.</b> Tener acceso a mejor información, capacitación y capital	• Facilita los procesos de encadenamientos y alianzas productivas
	• Certificaciones de calidad
	• Beneficio derivados de la difusión de la información
	• Nuevos conocimientos
	• Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos
	• Mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial
	• Capacitación de recursos humanos
	• Capacitación de recursos financieros
	• Permite contar con mayor interlocución con el resto de los actores públicos y privados
	• Acceso a nuevas fuentes y programas de apoyo
• Permite un intercambio de experiencias	
• Modernización empresarial y reconversión industrial	

Fuente: Guía Asociatividad para el comercio exterior-MINCETUR 2013

### 3.2.1. Caracterización de la Región Amazonas

#### 3.2.1.1. Ubicación

Amazonas, con una superficie de 39 249 km<sup>2</sup>, está ubicado en la parte nororiental del Perú, abarcando zonas de sierra, selva alta y selva baja. Limita al norte con Ecuador; al este con Loreto y San Martín; al sur con La Libertad, y al oeste con Cajamarca. Su capital Chachapoyas se encuentra a una altura de 2 334 m.s.n.m. Cuenta con 7 provincias (Condorcanqui, Bagua, Bongará, Utcubamba, Luya, Rodríguez de Mendoza y Chachapoyas) y 83 distritos. Su capital es la provincia de Chachapoyas. (BCRP, 2015).



*Figura 2.* Mapa Político de la Región Amazonas

### **3.2.1.2. Población**

El crecimiento económico promedio anual del departamento en el período 2008-2015 fue del 6,0 por ciento. El Valor Agregado Bruto (VAB) departamental representa el 0,6 por ciento del VAB nacional. Según la estructura de participación en el VAB, estimada por el INEI al año 2015, la actividad productiva del departamento de Amazonas se sustenta en los sectores agropecuarios, construcción, comercio y servicios. De otro lado, la Población Económicamente Activa (PEA) en 2012 fue de 225,5 mil personas; cabe señalar que de la PEA ocupada, el 61,9 por ciento pertenece al sector primario (agricultura, pesca y minería). En cuanto a la presencia de micro y pequeñas empresa (MYPES), cabe destacar que en el año 2012 existían 7343 unidades formales de este tipo en Amazonas, las cuales representaron el 0,6 por ciento de total nacional; asimismo, dieron cuenta del 76,5 por ciento de la PEA ocupada en el departamento.

### **3.2.1.3. Clima**

Según el SIRTOD el clima del departamento es variado, cálido, húmedo y lluvioso en su sector septentrional; cálido, húmedo y con largos periodos de sequía en la zona de Bagua y Utcubamba, templado en altitudes intermedias como la ciudad de Chachapoyas, donde la temperatura media anual es de 15°C y en las partes altas, en la zona de puna como la cordillera de Calla Calla, el clima es frío con abundante neblina.

### **3.2.1.4. Problemática del Sector Agrario**

La actividad agropecuario ha demostrado tener gran potencial para el crecimiento pero continua con limitados trabajos de investigación en suelos de aplicación de tecnologías inapropiadas, débil capacidad de organización, liderazgo y de gestión en todos los niveles del sector Agrario; el agricultor no accede a la información de mercado, a conocimiento de tecnologías en industrialización existiendo escasa promoción de la agroindustria, ineficiente infraestructura de riego, deficientes vías y medios de comunicación, débil conciencia de

conservación del medio ambiente por la población, desconocimiento de tecnologías adecuadas para la conservación del medio ambiente.

Como consecuencia a lo anterior, la pobreza rural es un elemento crítico del agricultor que está en la inseguridad y el abandono. Muchas leyes se han promulgado o actualizado, pero todavía no pueden aplicarse en todo su alcance porque faltan recursos operacionales y los niveles de coordinación institucional entre las distintas autoridades responsables de su aplicación no son suficientemente desarrollados.

### 3.2.1.5. FODA del Sector Agrario

**Tabla 3.** FODA del sector agrario Amazonas

Fortalezas	Oportunidades
<p>Diversidad de pisos ecológicos</p> <p>Disponibilidad de recursos hídricos</p> <p>Disposición de productores pecuarios para mejorar la calidad genética de sus crías.</p> <p>Diversidad biológica.</p> <p>Diversidad de plantas medicinales, aromáticas y frutales nativos.</p> <p>Ferias organizadas semanalmente que favorecen el mercado interno.</p> <p>Condiciones favorables para el desarrollo del Agro ecoturismo.</p> <p>Instituciones Públicas y Privadas que promueven el desarrollo del agro.</p>	<p>Mercado internacional para productos orgánicos.</p> <p>Mercado nacional para cultivos andinos.</p> <p>Presencia de Instituciones financieras: Banca Privada, CTI y Organismos Bilaterales y Multilaterales.</p> <p>Acceso a recursos tecnológicos Mercado nacional para el comercio de carnes de ganado vacuno (Lima, Piura) Demanda nacional e internacional de plantas medicinales.</p> <p>Disponibilidad de nuevas tecnologías agroindustriales.</p> <p>Organizaciones Nacionales e Internacionales que apoyan técnicamente y financieramente a los agricultores organizados institucionalmente.</p>

<p>Existencia de Organizaciones Agrarias Institucionalizadas. Funcionamiento de la UNTRM* e IST Agropecuarios.</p> <p>Materia prima potencial para la Agroindustria.</p> <p>*UNTRM= Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza – Amazonas.</p>	<p>Demanda Regional e Internacional de productos de calidad y volumen considerable.</p> <p>Cooperación Internacional para realizar investigación agraria. Tendencia mundial del Agro ecoturismo.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Limitados trabajos de investigación en suelos.</p> <p>Aplicación de tecnologías inapropiadas.</p> <p>Débil capacidad de organización y liderazgo.</p> <p>Débil capacidad de gestión en todos los niveles del Sector Agrario.</p> <p>El agricultor no accede a la información de mercado.</p> <p>Desconocimiento de tecnologías en industrialización.</p> <p>Escasa promoción de la agroindustria.</p> <p>Ineficiente infraestructura de riego deficientes vías y medios de comunicación.</p> <p>Débil conciencia de conservación del medio ambiente por la población.</p> <p>Desconocimiento de tecnologías adecuadas para la conservación del medio ambiente.</p>	<p>Mercado globalizado afectan algunos productos nacionales.</p> <p>Comercio nacional informal de productos agropecuarios (intermediarios).</p> <p>Monopolio de empresas agroindustriales.</p> <p>Política laboral inestable en el Sector Agrario.</p> <p>Migración de agricultores de otras Regiones sin criterio conservacionista.</p> <p>Políticas arancelarias que ponen en desventaja a los usuarios en la adquisición de maquinaria, equipos e insumos agrícolas.</p> <p>Recursos mínimos para el mantenimiento de carreteras por el gobierno central.</p> <p>Inestabilidad climatológica y presencia del fenómeno del niño.</p> <p>Sobreproducción de café en países asiáticos afectan la comercialización del café Regional.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## **IV. MATERIAL Y MÉTODOS**

### **4.1. Diseño de la Investigación**

La presente investigación es descriptiva de corte transversal; además el desarrollo de la estrategia comercial para poder ser contrastada con la hipótesis planteada implica la revisión de algunos aspectos:

- Conocer el perfil del agricultor dedicado a la producción de panela.
- Conocer el proceso productivo de la elaboración de la panela.
- Hacer un análisis FODA.

### **4.2. Población, muestra y muestreo**

#### **4.2.1. Población**

Todos los productores de panela del centro poblado de Cocachimba, distrito de Valera, provincia de Bongará, región Amazonas.

#### **4.2.2. Muestra**

A discreción, conformada por 22 miembros de la Asociación de Productores de Panela del centro poblado de Cocachimba, distrito de Valera.

#### **4.2.3. Muestreo**

El muestreo fue a criterio del investigador y consistió en la recolección de información de cada uno de los miembros de la Asociación de Productores de Panela de Cocachimba referente a las variables en estudio a las que se midió el grado de asociación y vinculación y se midió el grado de explicación que ellas dan a la variable respuesta estudiada.

### **4.3. Método, técnica e instrumentos de recolección de datos**

#### **4.3.1. Método**

Se utilizó el método inductivo, para evaluar la situación actual de la Asociación de Productores de Panela de Cocachimba y se utilizó el método analítico para determinar la ventaja competitiva del negocio.

#### **4.3.2. Técnica**

Las técnicas a utilizar, consistió en recoger los datos de los asociados para el análisis situacional actual a través del uso de:

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Matriz de datos.
- Cuestionarios.

#### **4.3.3. Instrumentos**

Los datos obtenidos fueron registrados en fichas de control y matriz de datos para que finalmente se analicen los resultados de la investigación.

#### **4.3.4. Procedimientos**

En cuanto al procedimiento de recolección de datos se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

1. Se seleccionó y elaboro el instrumento de medición teniendo en cuenta la Operacionalización de variables.
2. Se procedió a determinar la Validez y confiabilidad del instrumento.
3. Se utilizó el instrumento para recopilar información de los 22 miembros de la Asociación de Productores de Panela del centro poblado de Cocachimba, distrito de Valera.
4. Como última etapa del proceso de recolección de datos se elaboró la tabulación de las mediciones obtenidas para su respectivo análisis estadístico.

#### **4.3.5. Análisis de datos**

Se utilizó la estadística descriptiva para determinar la media, la desviación estándar y la varianza de las muestras; se trabajó con un 95% de nivel de confianza y 5% de error. El procedimiento se desarrolló empleando el Ms Excel 2013.

## V. RESULTADOS

### 5.1. Generalidades del cultivo de la caña en Valera-APAV

La asociación de Productores Agropecuarios de Valera-APAV, es una organización sin fines de lucro que se encuentra ubicado en el anexo de la Coca, distrito de Valera, provincia de Bongará, región Amazonas, a una distancia de 42 kilómetros de la capital de la región Amazonas Chachapoyas.

La APAV, inicia sus actividades en el año 2010, inicialmente con 33 socios y actualmente cuenta con 25 socios de las cuales 15 son varones y 10 son mujeres y todos ellos participarán activamente.

Los socios de la APAV, tienen como actividad principal el cultivo de la caña de azúcar, los cuales vienen siendo procesadas una parte en la planta de procesamiento de panela granulada y otra parte transformado en chancaca o aguardiente que son comercializados en los mercados locales de esta jurisdicción.

En los años 2009, 2010 y 2011, el distrito de Valera, fue beneficiarios del proyecto “Producción de caña de azúcar para la industria panelera en las provincias de Bagua, Bongará, Rodríguez de Mendoza y Utcubamba-región Amazonas” que fue ejecutado y financiado por el Gobierno Regional Amazonas; siendo la APAV uno de los beneficiarios directos dentro del ámbito de acción, con las cuales se instalaron 210 hectáreas de caña de azúcar en el distrito además se construyó la planta de procesamiento de panela granulada orgánica en convenio con la Municipalidad distrital de Valera, en donde el Gobierno Regional Amazonas aportó con el equipamiento y la Municipalidad con la construcción del local.

Hoy en día la APAV, se dedica al procesamiento de panela granulada orgánica, para lo cual cuenta con certificación orgánica y con registro sanitario de la producción, abasteciendo con dicha producción a mercados de Lima y consumidores locales.

Pero debido a limitaciones presupuestales por parte de las entidades involucradas en la ejecución del proyecto y además con la culminación de la misma, actualmente la planta no está totalmente equipada, faltando algunos equipos y materiales necesarios para incrementar la producción, además que es necesario incrementar

los rendimientos de producción de caña de azúcar en el campo para poder abastecer en forma oportuna y con suficiente cantidad a la planta de procesamiento.

**Tabla 4.** Datos generales de la "Asociación de Productores Agropecuarios de Valera"

Razón Social	Asociación de Productores Agropecuarios de Valera					
RUC	20480779184					
Domicilio legal	Plaza de armas San Pablo-Valera-Bongará-Amazonas-Perú					
Representante legal	Napoleón Sánchez Santillán			Presidente		
	Período de vigencia	2012		2014		
Teléfonos	961688877					
Sede productiva	Distrito		Provincia		Departamento	
	Valera		Bongará		Amazonas	
Principal producto	Producción y comercialización de caña de azúcar					
Inicio de actividades	24/01/2010					
Capital social inicial (S/.)	0		Capital social actual (S/.)		0	
Nº inicial de socios (a la fecha de constituida)	Hombres	20		Nº actual de socios	Hombres	15
	Mujeres	13			Mujeres	10
	Total	33			Total	25
Área inicial (ha)	200		Área actual (ha)		410	

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios de Valera (2014)

## 5.2. Descripción de la Panela

Gonzales (2011) afirma: La panela granulada (azúcar ecológica) es el jugo que se extrae de la caña de azúcar, se deshidrata y se cristaliza solo por evaporación. Este tipo de azúcar no sufre ningún tipo de refinamiento ni otro procesamiento químico (adición de clarificantes, floculantes u otros). Es un producto muy nutritivo, que conserva todas las propiedades de la caña de azúcar (minerales y vitaminas).

Las ventajas de la panela granulada respecto del azúcar convencional (rubia o morena y blanca) son abismales y las diferencias surgen a partir de su elaboración.

- Para obtener azúcar blanca, es necesario aplicar una serie de complejos procesos químicos que destruyen todas las vitaminas y prácticamente hacen desaparecer los minerales. El resultado es un producto de síntesis donde solo existen hidratos de carbono.
- Por su parte, la panela granulada no pierde estos componentes y por ello se le considera un alimento sano y nutritivo.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la panela con el azúcar rubia y blanca.

**Tabla 5.** Comparación ente panela granulada y el azúcar tradicional

<b>Parámetros de Comparación</b>	<b>Azúcar Blanca</b>	<b>Azúcar Rubia</b>	<b>Panela Granulada</b>
<b>Uso de pesticidas</b>	Sí en general	Si	No
<b>Proceso de cristalización</b>	Químico	Químico	Natural
<b>Producto final</b>	Refinado	Integral	Integral
<b>Vitaminas y minerales</b>	No	Si	Si

Fuente: CEPICAFÉ

A la panela se le conoce con diversos nombres, como chancaca, papelón y jaggery, y la FAO la registra en sus estadísticas como azúcar no centrifugada. La denominación más común en el Perú es la de chancaca (panela sólida), que se presenta en bloques de forma esférica achatada, recubiertos por hojas secas de plátano, y es manejada sin ningún control de calidad por las familias campesinas de la sierra peruana.

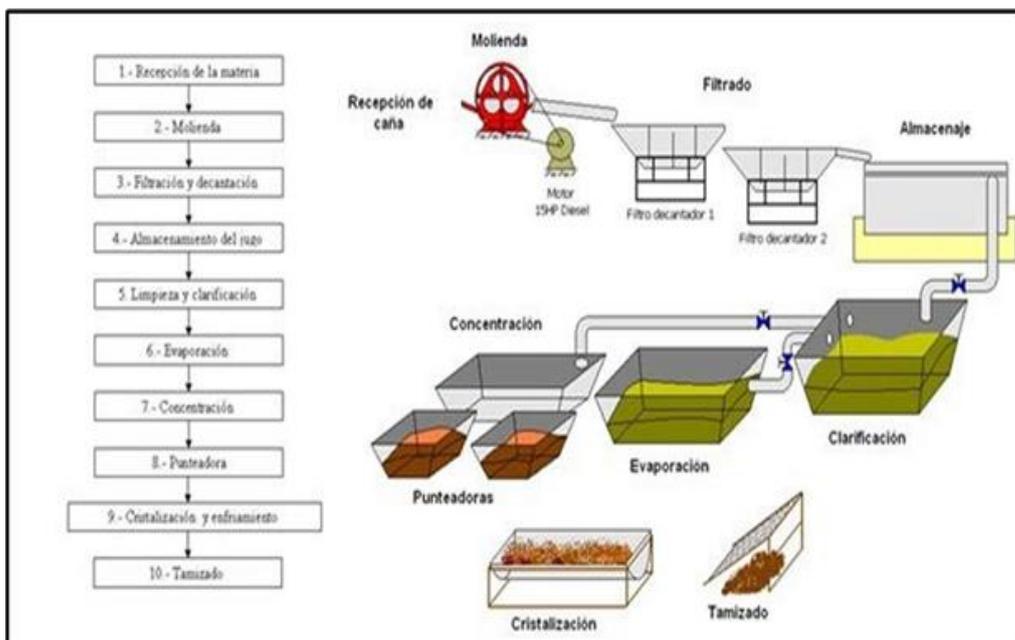
El producto panela granulada se presenta en forma granulada con un diámetro de grano de 3 mm, por lo que cumple con todas las funciones del azúcar industrial, con la ventaja de ser un producto totalmente natural y elaborado en una forma tradicional.

### **5.3. Análisis nutricional de la Panela**

El análisis nutricional de la panela nos da el siguiente resultado: 80% de sacarosa y entre 10% y 12% de fructuosa y de glucosa. Estos últimos elementos poseen un alto valor biológico y no se hallan presentes ni en el azúcar moscabado ni en él refinado. El contenido de sales minerales es 5 veces mayor que en el moscabado y 50 veces más que en el refinado. Su concentración es de 1.5gr en 100gr. En la panela se encuentran cantidades notables de potasio, magnesio, calcio, manganeso, cobre y fosfatos. También se hallan trazas de flúor y selenio. Se encuentra un 1% de proteínas y una vasta gama de vitaminas, especialmente las pertenecientes al grupo B, como la B6, el ácido fólico, el pantotenato de calcio, el inositol. La B2, la PP, la H. además de su alto valor energético.

### **5.4. Producción de Panela**

También conocida como azúcar integral de caña, la panela granulada es un producto derivado de la caña de azúcar. La caña de azúcar se corta y transporta hasta el módulo de proceso para la molienda en el trapiche y obtención del guarapo (jugo de caña de azúcar). Una vez extraído, filtrado y decantado se somete al guarapo a un proceso térmico por el cual va perdiendo agua por evaporación hasta el punto óptimo, momento en el cual tiene una textura melosa y se deja enfriar, batiéndolo hasta que se solidifica en pequeños granos de panela. En el batido se encuentra la diferencia con la chancaca en bloque. Como se puede ver la diferencia respecto del azúcar blanco o azúcar moreno, es que no hay refinado y no se añaden aditivos químicos en ninguna fase del proceso.



**Figura 3.** Proceso general de producción de panela granulada

Euroecotrade Perú indica los siguientes pasos para la elaboración de panela:

**Paso 1. Recepción de la materia prima**

Transporte de la caña desde las parcelas hasta el módulo de transformación.

**Paso 2. Molienda**

El proceso de la molienda de la caña se realiza en un trapiche en donde se extrae el jugo. De esta etapa se obtienen dos productos: el jugo crudo y el bagazo.

**Paso 3. Filtración y decantación**

Para la filtración y decantación se usa el equipo filtro-decantador. Los jugos son trasladados por gravedad a los filtros o decantadores para realizar la filtración y sedimentación de los jugos.

**Paso 4. Almacenamiento del jugo**

El almacenamiento de los jugos limpios se efectúa en un depósito de acero inoxidable y luego es distribuido por gravedad a las pailas para iniciar el tratamiento térmico.

**Paso 5. Limpieza y clarificación**

Las impurezas más pesadas como la arena y el lodo se van al fondo, los residuos livianos y el bagacillo flotan formando un colchón, el cual es retirado manualmente; el jugo limpio sale por la parte intermedia.

**Paso 6. Evaporación**

El jugo clarificado pasa a la paila evaporadora donde llega a una temperatura de 86°C a 98°C, lo que permite su evaporación.

**Paso 7. Concentración y enfriamiento**

Durante el enfriado es necesario batir para evitar que los cristales de azúcar se compacten o caramelicen en el recipiente metálico de enfriamiento, esta es una etapa importante debido a que cuando se tamiza y envasa en caliente se produce una compactación del producto.

**Paso 8. Cristalización y tamizado**

El azúcar, una vez que se enfría, es tamizada en una zaranda de acero inoxidable, la tamizadora mecánica está compuesta por mallas de dos milímetros de diámetro. En esta etapa se elimina cualquier partícula gruesa de azúcar que haya podido pasar en las etapas previas, quedando lista para su envasado en las diferentes presentaciones.

**Paso 9. Pesado y almacenaje**

Se homogeniza el producto proveniente de los módulos de procesamiento de las diferentes APPAGROP y se someten a nuevos controles de calidad para su envasado o presentación final para su exportación según los requerimientos del cliente. El acopio se realiza para verificar el peso de cada saco y la calidad de la panela o azúcar integral ecológica. Aquí se entrega los comprobantes de depósito y se prepara la documentación para el transporte (guías de remisión, formatos de acopio, etc.).

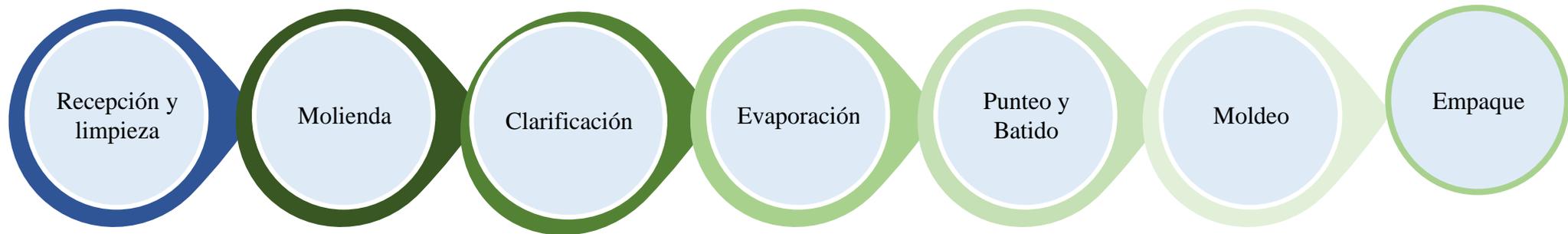
No existe una norma técnica que estandarice la producción de panela en el Perú, esto hace que presenten algunas deficiencias productivas, considerando

que una buena práctica en la producción de panela establece que los módulos deben ser elaborados con implementos de acero inoxidable, asimismo, que los módulos estén completamente terminados para que cumplan con las mínimas condiciones para producir panela de manera inocua. Pero todavía existen trapiches tradicionales en los cuales se han hecho pruebas y la panela que se produce en ellos contiene metales; lo cual es una amenaza para la cadena productiva, puesto que la panela es comercializada en el mercado como panela peruana, y esto perjudica la imagen debido a que genera elementos contraproducentes al posicionamiento de la panela peruana. (Ancajima, Antón, Saldarriaga y Urbina, 2012)

Recomendaciones generales para la producción de panela:

- Incorporar el análisis de riesgos.
- Los productores de panela deben manejar los registros de producción, comercialización de manera empresarial.
- Mayor atención de la cadena productiva orgánica por parte del estado.
- Instalar más y mejores módulos de panela.
- Aprendizaje extensivo a otros productores de las prácticas amigables con el medio ambiente.
- Contar con un Plan de Conservación de la Biodiversidad en el distrito de Valera.
- Promoción de otros cultivos orgánicos.

Para detallar el proceso de elaboración de la Panela también se tiene a La Tobiana (2009) que considera:



<p>La caña que llega del campo se revisa para determinar las características de calidad y el contenido de sacarosa, fibra y nivel de impurezas, se pesa en básculas y se pone directamente en las mesas de lavado. Luego la caña pasa por las picadoras, que desmenuzan la caña, sin extracción de jugo.</p>	<p>La caña llega a unos molinos (acanalados), y mediante presión extraen el jugo de la caña, saliendo el bagazo con aproximadamente 50% de fibra leñosa. Cada molino o trapiche está equipado con una turbina de alta presión. Una vez extraído el jugo se tamiza para eliminar el bagazo, el cual se utiliza como combustible.</p>	<p>Se elimina las impurezas presentes en el jugo mixto (barros, bagacillo, sales) conservando la sacarosa y entregando el jugo a la etapa de evaporación en condiciones óptimas de pH, turbidez, color y temperatura. El jugo de caña se mezcla con hidróxido de calcio y ácido fosfórico para lograr pH óptimo y evitar pérdidas de sacarosa.</p>	<p>La evaporación del agua contenida en los jugos permite alcanzar la concentración de sólidos apropiados para el moldeo de la panela. Estas operaciones se llevan a cabo en pailas. Los jugos se desplazan entre estos recipientes por paleo manual y, al finalizar su tránsito, se denominan “mieles”.</p>	<p>Esta fase de la fabricación de la panela se concentra la obtención del “punto”. Mediante paleo manual se incorpora aire a las mieles en presencia de calor.</p>	<p>El cuarto de moldeo consta de mesas para las “graveras” las bateas y el depósito para el lavado y escurrido de las graveras.</p>	<p>El proceso de empaque empieza con el enfriamiento natural del producto, se realiza la selección y control de calidad.</p>
--	---	--	--	--	---	--

**Figura 4.** Proceso de elaboración de la Panela

Fuente: Adaptado de La Tobiana (2009). Elaboración propia

## **Descripción de los procesos y productos en la “Asociación de Productores Agropecuarios Valera”**

Según el proyecto “Puesta en marcha de planta de procesamiento de panela granulada orgánica, con adecuado manejo de las plantaciones de caña de azúcar, en los productores del distrito de Valera, Bongará, Amazonas” de la Asociación Productores Agropecuarios se tiene:

### **a) Manejo del cultivo de caña de azúcar**

El manejo del cultivo de caña de azúcar por los productores de la Asociación, no se realiza de manera muy tecnificada, es por ello que los rendimientos están alrededor de 18.5 TM/Ha, siendo esto muy bajo en comparación con el promedio nacional.

No se realiza una buena selección de semillas, se siembra utilizando las semillas recolectadas de su propia producción y a ello no se le da un tratamiento adecuado antes de la siembra.

No se realiza una buena preparación del terreno, se siembra muchas veces solamente realizando una aradura primaria.

A la siembra no se realizan los distanciamientos apropiados ni los sistemas de siembra adecuados.

Por otro no se realizan un plan de fertilización adecuado a la plantaciones de caña y muchas veces no se aplica ninguna dosis de abonamiento ello se refleja en los rendimientos.

### **Alternativa de solución:**

Se podría mejorar el proceso mediante la contratación del personal especialista de campo quienes realizarán las actividades de asistencia técnica a los productores de caña de azúcar; con ello se espera realizar una buena selección y tratamiento de la semilla, buena preparación del terreno, buen manejo agronómico del cultivo y un buen plan de fertilización, para ello se desarrollaran cursos permanentes, instalación de parcelas demostrativas y asistencia técnica permanente y personalizada a los productores; esperando al finalizar el proyecto incrementar los rendimientos de al menos 40TM/ha.

**b) Manejo de la cosecha y post cosecha de la caña**

Los productores de la Asociación, realizan la cosecha de la caña, sin tener en cuenta el momento oportuno o son tener en cuenta el índice apropiado de cosecha, ello cosechan de acuerdo a la disponibilidad de caña y a la necesidad de hacer panela granulada dentro de la Asociación.

**Alternativa de solución:**

Mediante la capacitación y la implementación de un paquete tecnológico de manejo agronómico lo que se pretende es que los productores realicen un buen manejo post cosecha, es decir manejar la caña técnicamente después de la cosecha hasta llegar al centro de acopio de la planta para ser procesada en panela granulada, con la adquisición de una unidad móvil (Camión de 4TM) para realizar el acopio de los productores y llevar hacia la planta de procesamiento, teniendo en cuenta que la caña no se debe guardar mucho tiempo después de la cosecha ya que pierde su calidad y su rendimiento en panela.

**c) Recepción de la Caña en planta de procesamiento de panela**

El tiempo entre la cosecha y el procesamiento debe ser lo más corto posible para evitar la aceleración en el desdoblamiento de la sacarosa, lo que redundaría en disminución de la producción de panela y de su calidad.

En la planta no debe demorar mucho tiempo hasta la molienda en el trapiche, la caña no debe esperar por más de tres días, pues al sobrepasar este tiempo se presentan aún mayores incrementos en los contenidos de azúcares reductores, lo cual se obtendrá una panela de consistencia excesivamente blanda (panela seruda).

**Alternativa de solución:**

Se puede mejorar este proceso a través de la adquisición de un camión de 4 TM, quien se encargará de realizar el acopio en campo de la materia prima directamente del productor hasta llevar a la planta de procesamiento, reduciendo así considerablemente el tiempo entre la cosecha y el procesamiento.

**d) Extracción y acondicionamiento del jugo de caña**

La caña pasa por el molino o trapiche para ser extraído el jugo a un orden de 50 a 65%. El molino es una máquina con tres rodillos (mazas) por los cuales se pasa la caña para hacer la extracción del jugo.

El jugo crudo y sin clarificar se limpia en frío utilizando un sistema de decantación natural, por efecto de la gravedad. Este dispositivo retiene por precipitación una importante proporción de los sólidos contenidos en el jugo de la caña, como son partículas de tierra, lodo y arena; simultáneamente, por flotación, el pre limpiador separa partículas livianas como bagacillo, hojas, insectos, etc.

**e) Obtención de Mieles**

La concentración de los sólidos solubles en el jugo crudo entre 16 y 22° Brix. La transformación del jugo en panela alcanza de 90 a 92° Brix y, del total de jugo procesado, entre un 2 y 3% se convierte en cachaza, importante en la alimentación animal.

Como clarificante se utiliza extractos de algunas especies vegetales como la balsa, la malva y el cadillo, dichas plantas desprenden una sustancia babosa que luego de ser macerada y mezclada con agua cambia de color y viscosidad; se denomina mucílago, y se adiciona al jugo de caña para clarificarlos.

La sustancia clarificante se sumerge directamente en el jugo cuando se alcanzan temperaturas entre 60° y 70° C; la primera cachaza que se retira es la negra, antes de ebullición; luego se agrega más sustancia clarificante para retirar la cachaza blanca, a 92° C.

Luego 12 horas antes de preparar la panela se hace una solución compuesta por ceniza y agua. (Para un balde de 20 litros colocamos la mitad con ceniza y rellenamos el resto con agua).

Luego añadimos la solución de ceniza entre 200 a 600ml aproximadamente/20 litros de jugo; teniendo como objetivo llevar el pH del jugo de caña a la neutralidad.

El jugo de caña obtenido de la molienda tiene un pH entre 4.3 y 5.5. El jugo obtenido de la ceniza neutraliza dicha acides y forma grumos espumosos de impurezas. Esta cachaza debe eliminarse antes de que el jugo comience a hervir. La adecuada separación de cachaza garantiza un producto de mejor calidad.

La concentración consiste en elevar el contenido de azúcar en el jugo de 20% a 90%. El tamaño final de las partículas de la panela, están relacionadas con la aproximación al pH neutro del jugo de la caña.

El Punto de Panela es la fase mediante la cual se da el punto final a la miel para obtener la panela. Se denomina punto de galleta, que es un punto superior al de la chancaca (mayor tiempo de hervido aproximadamente 12 minutos).

**Alternativa de solución:**

Se puede mejorar, principalmente mejorando el sistema de combustión de las hornillas, además incrementando algunos equipos de importancia para obtener un producto de buena calidad, además mejorando las condiciones de la sala de proceso, dando condiciones óptimas a los operarios para que realicen un trabajo de calidad.

**f) Obtención de Panela Granulada**

Una vez la miel ha sido batida y se aprecia la cristalización y presenta una nueva textura (panela), se dispone en moldes o gaveras, adquiere su forma definitiva y se solidifica.

**Alternativa de solución:**

Se puede mejorar la sala de procesamiento, realizando el acondicionamiento del área y con la puesta en funcionamiento de algunos equipos necesarios para el proceso.

**g) Envasado, etiquetado y almacenamiento**

Una vez que la panela es producida, esta pasa a la sala de envasado, en este lugar el personal empaqueta el producto en forma manual en presentaciones de 1, 20 y 50 Kg, en envases previamente diseñadas y elaboradas, posteriormente los productos envasados son llevados al almacén para la comercialización respectiva.

**Alternativa de solución:**

Se puede mejorar mediante la mecanización del envasado y etiquetado con la adquisición de una envasadora y etiquetadora con la cual en forma automática se realizara el envasado y etiquetado de la panela bajo presentaciones de: 10 gr, 25 gr, 0.5 kg, 1 kg, 5 kg y 50 kg.

Por otro lado se realizará el diseño y el acondicionamiento de todas las áreas para que el personal realice un trabajo adecuado y eficiente siguiendo los parámetros de las buenas prácticas de manufactura.

## **5.5. Situación actual de la asociación de productores de panela de Cocachimba**

### **5.5.1. Principales problemas de producción**

La Asociación de Productores Agropecuarios de Valera, es una asociación sólida que cuenta en la actualidad con al menos 35 hectáreas de caña de azúcar de aptitud panelera, cuenta con una planta de procesamiento de panela granulada orgánica, con capacidad de 100 Kg/hora, sus productos cuenta con Registro Sanitario y certificación orgánica, pero, dicha planta en la actualidad no vienen operando en toda su capacidad, su operatividad esta reducido a una cantidad aproximada de 15-20 Kg/hora; por lo que el principal problema identificado es la baja productividad y calidad de la producción de caña de azúcar y procesamiento de panela granulada orgánica.

Desagregando esta problemática general se tiene lo siguiente:

- Dificultad para acceder al crédito e intereses onerosos del mismo
- Precios altos de los insumos requeridos.
- Incertidumbre del productor por la acentuada fluctuación de precios de la panela
- Ausencia de asistencia técnica al productor
- Falta de mecanización en las labores de cultivo
- Baja población de plantas por unidad de superficie
- Desconocimiento por el manejo de diferentes variedades de caña
- Baja fertilidad del suelo
- Inadecuadas prácticas de control de malezas
- Bajos niveles de extracción de jugo
- Subutilización de los trapiches
- Desaprovechamiento de los subproductos de la caña y la molienda por desconocimiento de la tecnología para su adecuada utilización.

### 5.5.2. Posibles causas de la problemática

Limitado acondicionamiento de las áreas de procesamiento en la infraestructura instalada.

Ausencia de equipos para el procesamiento de la panela granulada, en la actualidad se tienen acondicionado algunos equipos muy artesanales, incompatibles en cuanto a la capacidad de procesamiento, dificultando el proceso de obtención de la panela orgánica de buena calidad.

Plantaciones con limitado manejo agronómico, que permiten obtener cosechas desincronizadas y de alta variabilidad en la calidad de la materia prima

Débil asesoramiento técnico hacia los productores en el manejo tecnológico del cultivo de caña de azúcar.

### 5.5.3. Efectos en la organización

- Baja calidad de la panela orgánica e disminución de los ingresos económicos de los productores económicos.
- Bajo precio de la panela orgánica en el mercado.
- Productores de caña de azúcar poco competitivos
- Agricultores cambian de rubro productivo.
- Pérdida de oportunidad de mercado.

## 5.6. Plan de Marketing para la asociación de productores de panela.

### 5.6.1. Análisis FODA de la “Asociación de productores de panela de Cocachimba”

**Tabla 6.** Análisis FODA de la “Asociación de productores de panela de Cocachimba”

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en la producción de panela.</li><li>• Existe una Asociación de producción de panela.</li><li>• Módulos de panela produciendo al 80%.</li><li>• La Asociación invierte en mantenimiento de la maquinaria y equipos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se puede ampliar la capacidad productiva de la panela.</li></ul>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala cosecha de caña puede producir fermentación de jugos.</li> <li>• Productores pueden estar no preparados para reemplazar algún personal enfermo durante la molienda.</li> <li>• Solo se cuenta con módulos básicos.</li> <li>• Los módulos no cuentan con cerco perimétrico, exponiendo la caña.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por presencia de lluvias, no se puede sacar bien el bagazo, lo que paraliza toda la producción.</li> <li>• Los cortes de energía eléctrica paralizan el proceso productivo.</li> </ul>

Fuente: Asociación de productores de panela de Cocachimba

### Matriz FODA

El uso de todas o algunas de las fortalezas para aprovechar las oportunidades generan las siguientes estrategias: (a) penetración de mercado, penetrar en los nichos de mercados que demande productos orgánicos priorizando aquellos que cuenten con TLC; (b) aventura conjunta, propiciar la inversión del Estado en infraestructura productiva para la industria panelera en el marco de la política inclusiva; y (c) desarrollo de productos, potenciar el incremento de la productividad y calidad de la panela exportable. El uso de las fortalezas internas para reducir el impacto de las amenazas externas genera la siguiente estrategia: (a) integración por alianza estratégica, fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel. En la tabla se muestra la matriz FODA y las estrategias planteadas para cada cuadrante.

Usando las oportunidades externas para mejorar las debilidades internas, surgen las siguientes propuestas estratégicas: (a) integración por alianza estratégica, propiciar alianzas entre productores y centros técnicos especializados para recibir asistencia técnica y (b) desarrollo de productos, investigación para la mejora de la productividad y capacitación técnica a los productores. Las estrategias que mejoran las debilidades internas evitando las amenazas exteriores genera la siguiente estrategia: desarrollo de productos, gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.

La matriz en mención se encuentra en el **ANEXO 4** (Matriz FODA)

## 5.6.2. Objetivos

### 5.6.2.1. Objetivos de posicionamiento

- Generar una marca.
- Aumentar el consumo de la panela a través de participación en eventos (ferias)

### 5.6.2.2. Objetivos de ventas

- Aumentar un 15% las ventas para el año 2018.
- Aumentar la utilidad neta en un 6% para el año 2018.
- Incrementar en 10% la participación en el mercado local.
- Incrementar los canales de comercialización.

### 5.6.2.3. Formulación de estrategias específicas

#### a) Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Basado en la Matriz de Ansoff la estrategia que correspondería a la Central de Productores Agropecuarios de AMAZONAS – CEPROAA sería la de Desarrollo de Nuevos Productos en los mercados que opera actualmente, esto debido a que los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

**Tabla 7.** Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración de mercados	<b>Desarrollo de nuevos productos</b>
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

**b) Estrategias de diferenciación:**

- Dar un valor agregado a la panela.
- Capacitar al personal en mejorar las competencias y habilidades para responder frente a los cambios de las exigencias del mercado.
- Lograr una adecuada relación entre el costo de producción y la calidad del producto.

**c) Estrategias de posicionamiento:**

- Desarrollar una marca.
- Estandarizar el producto (calidad)
- Participar en ferias y eventos nacionales e internacionales.
- Crear un modelo de negocios.

**d) Estrategias de segmentación de mercado:**

En cuanto al mercado de la panela, en el ámbito nacional se pueden identificar cinco tipos de demandantes: (a) supermercados; (b) minoristas, comerciantes, los mercados centrales, y mercados zonales; (c) casas naturistas y restaurantes; y (d) familias, no obstante, el mercado externo es el principal mercado de la panela. La panela constituye un producto orgánico que mejorando su competitividad podría constituirse en un producto de exportación no tradicional con una buena acogida en el mercado extranjero.

- Tener en cuenta los estilos de vida de los clientes.
- Considerando el nivel socio económico.
- Teniendo en cuenta los Tratados comerciales

### 5.6.3. Diseño empresarial para la producción y comercialización de la panela

**Tabla 8.** Diseño empresarial general para la producción y comercialización de la panela

Línea de acción	Estrategias generales
Producción agroecológica	Implementar de buenas prácticas agrícolas (BPA).
Transformación agroindustrial	Implementación de buenas prácticas de manufactura (BPM) y programa de higiene, saneamiento y HACCP.
Gestión empresarial	Implementación de la metodología de redes empresariales

- Las Buenas Prácticas Agrícolas son todas las acciones que se realizan en la producción de panela, desde la preparación del terreno hasta la cosecha, el embalaje y el transporte, orientadas a asegurar la inocuidad del producto, la protección al medio ambiente y la salud y el bienestar de los trabajadores.

La aplicación de las normas de BPA es voluntaria. Sin embargo, se cree que en un tiempo cercano las BPA serán indispensables para poder poner los productos en los principales mercados locales e internacionales. Los consumidores están cada vez más interesados en obtener alimentos sanos, producidos respetando el ambiente y el bienestar de los trabajadores. Las BPA nacen como nuevas exigencias de los compradores traspasadas a los proveedores. Para el productor, la ventaja principal es poder comercializar un producto diferenciado. La “diferencia” para el consumidor es saber que se trata de un alimento sano, de alta calidad y seguro, que al ser ingerido no representa un riesgo para la salud. Este tipo de producto diferenciado le otorga al productor mayores posibilidades de venta a mejores precios.

- Una Red Empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes (productores), que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes. (López, 2003.)

#### **5.6.4. Aplicación de la estrategia – desarrollo de nuevos productos**

##### **5.6.4.1. Desarrollo de la Panela como caramelos**

Al igual que Masciotti (2014) se puede afirmar que: La panela, al ser un producto regional y generalmente de producción artesanal, no se consigue en zonas donde el cultivo de caña de azúcar no es la principal actividad agrícola.

Es así que partiendo de la miel de caña de azúcar, disponible en el mercado local, se obtiene el producto necesario para la realización del ensayo correspondiente.

El proceso de elaboración de la panela, consta de una primera etapa de evaporación y batido, y una segunda fase de secado y solidificación.

La evaporación del producto, se debe llevar a cabo a bajas temperaturas, durante 1 hora aproximadamente. El mismo se debe realizar en una vasija de cobre, y con batido constante para evitar que el azúcar cristalice y se adhiera a las paredes del recipiente.

Para determinar el punto panela, se utilizó la misma técnica que se emplea en la elaboración del almíbar y caramelo. El mismo consta de finalizar el proceso de evaporación una vez que se obtiene el punto “bolita dura”, lo cual implica tomar una muestra del producto con una cuchara y se lo deja caer en una recipiente con abundante agua fría, formándose de manera inmediata una bolita dura, a la que no se le puede dar forma con la yema de los dedos. La temperatura necesaria para la obtención del producto en ese estado es de aproximadamente 120° C.

Llegado a este punto, la panela se retira de la vasija y da lugar a la segunda fase del proceso, que consta en la solidificación y enfriado del producto, proceso que requiere 8 horas aproximadamente.

Una vez que el producto se enfrió y seco, se ralla o muele y se utiliza para elaborar diferentes preparaciones, ya sean productos de pastelería, bebidas, entre otros.

Obteniendo como nuevo producto los caramelos de panela.

Es así que la panela en sí, o productos elaborados con ella, pueden representar una solución a problemáticas que aquejan la salud mundial, siempre que sea consumida responsablemente, evitando un uso excesivo de la misma, teniendo en cuenta su alta densidad calórica, pero diferenciándose notablemente del azúcar blanco refinado, por su alto aporte en minerales, vitaminas, antioxidantes y aminoácidos.

#### **5.6.4.2. Ejemplos de las nuevas presentaciones**

Según su forma de procesar y presentación final tenemos dos tipos de clasificación los cuales son en bloques y pulverizada; estas dos presentaciones deben tener las siguientes características:

**a. Panela en bloques:**

- Panela redonda: Este tipo de presentación es la más común dentro del mercado y su utilización principal es para el consumo directo, su distribución es a granel comúnmente y en la actualidad se está presentando empacada por kilo. La figura muestra una presentación característica de la panela redonda.



**Figura 5.** Panela en presentación redonda

- **Panela cuadrada:** Este tipo de presentación es la segunda en popularidad en el mercado nacional, se utiliza comúnmente para consumo directo presentada por kilo; para grandes distribuciones se vende a granel. La figura muestra una presentación característica de la panela cuadrada:



**Figura 6.** Panela en presentación cuadrada

**b.** Panela pulverizada:

Esta presentación se utiliza comúnmente como edulcorante o como materia prima en procesos industriales y puede ser utilizada en el consumo directo, puede venir en prestaciones de 500 gramos y por kilo. La Figura 7 muestra una presentación característica de la panela pulverizada:



**Figura 7.** Presentación de la panela pulverizada.

## 5.7. Resultados obtenidos de la encuesta a los socios de la APAV

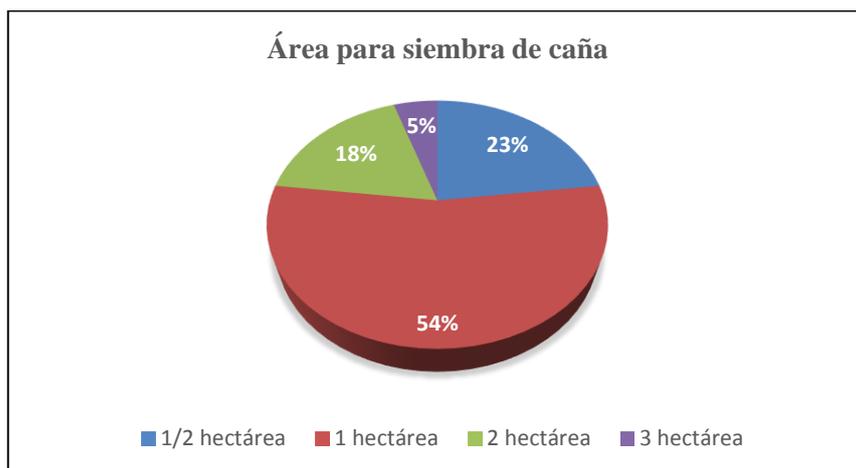
### 1. ¿Hace cuánto tiempo se dedica a la producción de la caña?



**Figura 8.** Tiempo de producción de la caña

El mayor porcentaje de dedicación a la producción de caña es mayor a los 8 años con un 36 %, seguido de 5 a 8 años con un 23 %. Sin embargo son pocos los agricultores que tienen dedicación a la producción menor a un año (Figura 8).

### 2. ¿Cuánto es el área de terreno destinado para la siembra de la caña?



**Figura 9.** Área de terreno para la siembra de la caña

Cuentan con un 54 % de área de terreno de una hectárea para la siembra de caña, seguido de un 23 % de área de terreno de ½ hectárea, a diferencia del mayor área de terreno que

son 3 hectáreas son menos los productores que se dedican a la siembra; lo que indica menos producción de panela (Figura 9).

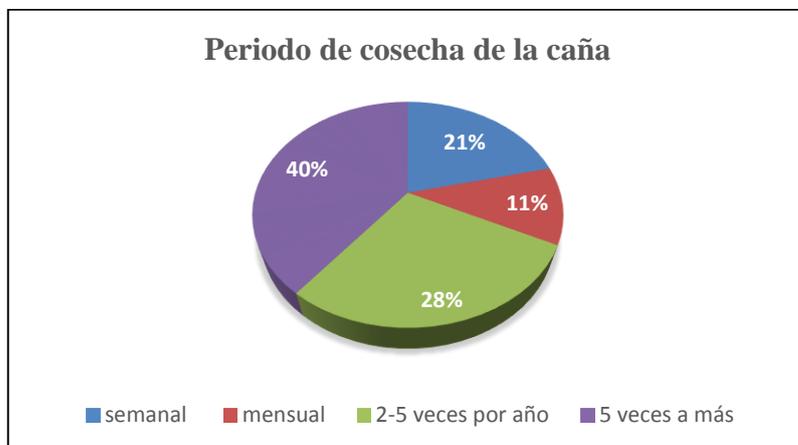
### 3. ¿Cuántas veces al año se siembra la caña?



**Figura 10.** Siembra de caña

En la Figura 10 se muestra un 82 % de la siembra de caña es una vez por año y un 18 % dos veces por año.

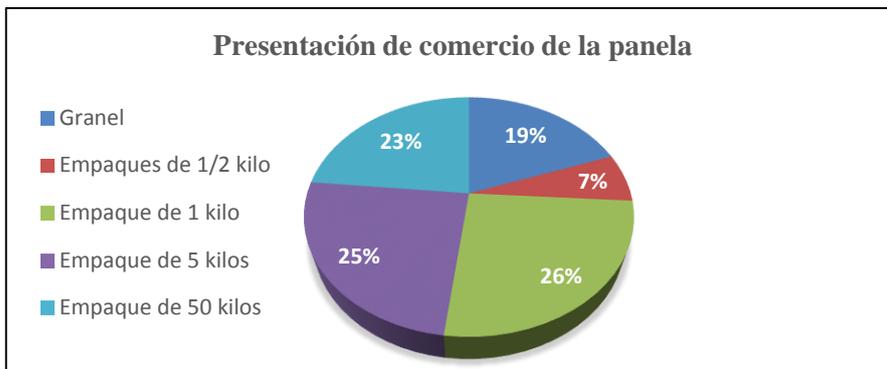
### 4. ¿Cuál es el periodo de la cosecha de la caña para la elaboración de la panela?



**Figura 11.** Periodo de la cosecha de la caña para la elaboración de la panela

El mayor periodo de la cosecha de la caña para la elaboración de la panela es 5 veces a más al año con un 40 % y un 11 % mensual.

## 5. ¿En qué presentaciones se comercializa la panela?



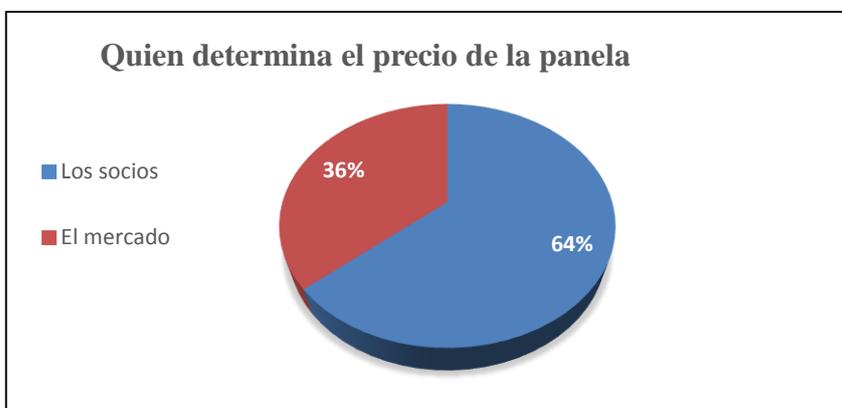
**Figura 12.** Presentación de comercio de la panela

Fuente: Resultados de la investigación

Elaboración: Propia

La mayoría de los productores utiliza la presentación de 1 kilo para la comercialización de la panela con un 26 % (Figura 12), seguido al empaque de 5 kilos y 50 kilos con un 25 %, 23 % respectivamente. El 7 % la presentación de comercio es en empaque de ½ kilo.

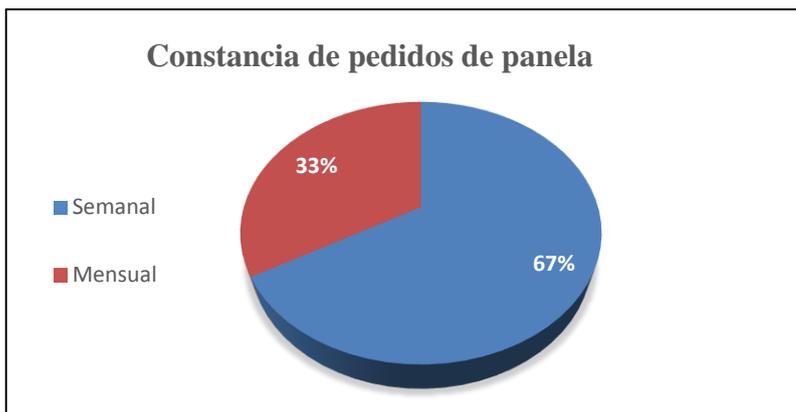
## 6. Actualmente ¿Quién determina el precio de la panela?



**Figura 13.** Determinación del precio de la panela

En la Figura 13 se muestra que el 64 % de los socios lo determina el precio de la panela. Por otro lado el 36 % lo determina el mercado.

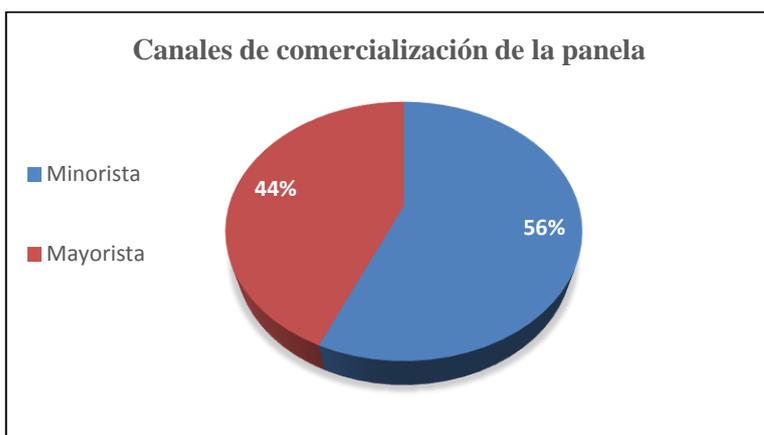
## 7. ¿Cuál es la constancia de pedidos de panela por parte de los consumidores y mercados potenciales de este producto?



**Figura 14.** Constancia de pedidos de panela

La constancia de pedidos de panela por parte de los consumidores y mercados potenciales de este producto es el 67 % semanal y el 33 % mensual (Figura 14).

**8. ¿Cuáles son los canales de comercialización de la panela actualmente?**



**Figura 15.** Canales de comercialización de la panela

El 56 % de los canales de comercialización lo determina el mercado mayorista y el 44 % el mercado minorista (Figura 15).

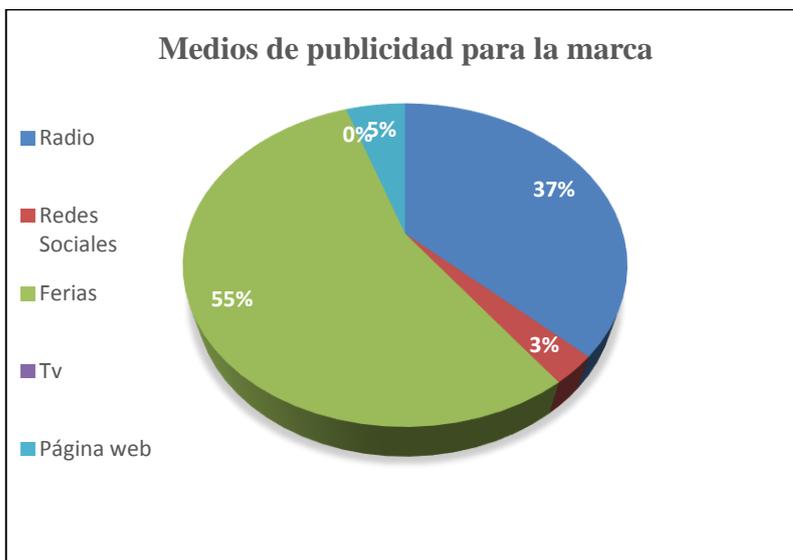
**9. Actualmente la asociación ¿cuenta con alguna marca comercial? ¿Cuál es?**



**Figura 16.** Marca comercial de la asociación

En la Figura 16 se muestra el 78 % de la marca comercial de la asociación con el nombre de APPC y el 22 % con la marca de Gocta.

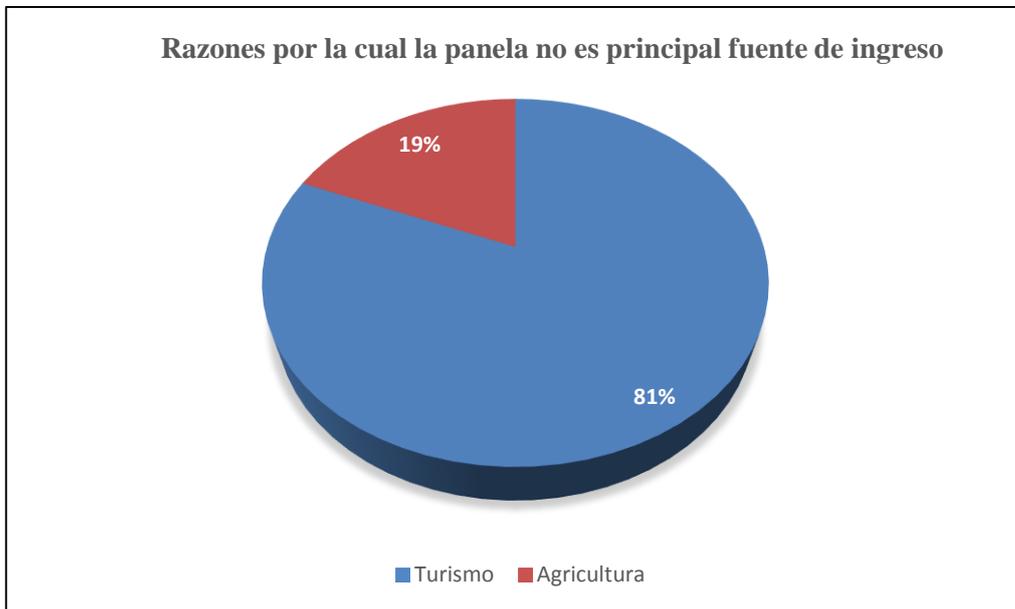
**10. ¿Qué medios utilizan para hacer publicidad esta marca?**



**Figura 17.** Medios de publicidad para la marca

Los productores de panela prefieren hacer publicidad de la marca por medio de ferias, donde se muestra en la Figura 17 con un 55 %, seguido de publicidad en la radio con 37%. Por otro lado el 5 % utilizan la página web para difundir la marca.

**11. ¿Cuáles serían las razones por la cual la producción de panela no es fuente principal de ingreso?**



**Figura 18.** Razones por la cual la panela no es principal fuente de ingreso

En la Figura 18 se muestra las razones por la cual la producción de panela no es fuente principal de ingreso, una de las mayores razones es el turismo con un 81 % y el 19 % es la deficiencia de la agricultura.

**5.8. Propuesta de diseño estandarizado de la producción de panela para la “APAV”**

El diseño estandarizado del proceso y el diagrama esquemático de producción de panela se esquematizan y detallan en el **Anexo 5** y **Anexo 6** respectivamente (Ver anexos).

**5.9. Estructura de costos para la producción de panela**

**Costos para la producción de la panela por área**

Según Gonzales (2009) en el “Estudio del proceso de producción de panela en la finca Berlín” se tiene los siguientes costos a considerar:

a) **Costos de corte, transporte y apronte de la caña**

Concepto	Cantidad (jornal/ha)	Unidad (ha)	Precio unitario (S/.)	Valor total (S/.)
<b>A. Mano de obra</b>				
Corteros	60	1 ha	25.00	1,500.00
Alzadores	30	1 ha	31.00	930.00
Cocina en Apronte	1	1	1,500.00	1,500.00
<b>Subtotal A</b>	<b>90</b>		<b>1,556.00</b>	<b>3,930.00</b>
<b>B. Insumos y Servicios</b>	<b>Cantidad (Día)</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio unitario (S/.)</b>	<b>Valor total (S/.)</b>
Mulas para transporte de caña	1	6	30.00	180.00
Alquiler de vehículos	1	2	10.00	20.00
<b>Subtotal B</b>	<b>2</b>		<b>40.00</b>	<b>200.00</b>
<b>Total Costos A+B</b>	<b>92</b>		<b>1,596.00</b>	<b>4,130.00</b>

b) **Extracción del jugo de la caña**

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario / jornal	Valor total (S/.)
Personal	2 personas	12 (jornal)	30.00	720.00
Diésel	5	Galones/Día	5.90	708.00

c) **Clarificación**

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario / jornal	Valor total (S/.)
Personal	2 personas	12 (jornal)	25.00	600.00
Cal	½	tonelada	240.00	120.00

d) **Evaporación y Concentración**

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario / jornal	Valor total (S/.)
Personal	2 personas	12 (jornal)	28.00	672.00

e) **Punteo, Batido, Moldeo y Enfriamiento**

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario / jornal	Valor total (S/.)
Personal	4 personas	12 (jornal)	28.00	1344.00

f) **Empaque**

Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario / jornal	Valor total
Personal	2 personal	12 (jornal)	30.00	720.00
Cajas de Cartón	840 Paquetes	Paquetes X 12	11.00	770.00

g) **Servicios Públicos**

Descripción	Unidad de medida	Valor Día	Valor Mensual
Luz Eléctrica	Kw	4.520	135.60
Agua	M3	2.338	70.14

**Costos Acumulados por área:**

Área / Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor Unitario /Jornal (S/.)	Valor Total (S/.)
<b>Costos de corte, transporte y apronte de la caña</b>				
<b>Mano de obra</b>				
Corteros	60 x ha	1 ha	25.00	1,500.00
Alzadores	30 x ha	1 ha	31.00	930.00
Cocina en Apronte	1	1	1,500.00	1,500.00
Subtotal	<b>91</b>		<b>1,556.00</b>	<b>3,930.00</b>
<b>Extracción de la caña</b>				
Personal	2 personas	12 (jornal)	30.00	720.00
Diésel	5	Galones/Día	5.90	708.00
Subtotal			<b>35.90</b>	<b>1,428.00</b>
<b>Clarificación</b>				
Personal	2 personas	12 (jornal)	25.00	600.00
Cal	½	tonelada	240.00	120.00
Subtotal			<b>265.00</b>	<b>720.00</b>
<b>Evaporación y concentración</b>				
Personal	2 personas	12 (jornal)	28.00	672.00
Subtotal			<b>28.00</b>	<b>672.00</b>
<b>Punteo, Batido, Moldeo y Enfriamiento</b>				
Personal	4 personas	12 (jornal)	28.00	1,344.00
Subtotal			<b>28.00</b>	<b>1,344.00</b>

<b>Empaque</b>				
Personal	2 personal	12 (jornal)	30.00	720.00
Cajas de Cartón	840 Paquetes	Paquetes X 12	11.00	770.00
Subtotal			<b>41.00</b>	<b>1,090.00</b>
<b>Total costos de producción</b>				<b>9,184.00</b>

<b>Servicios Públicos</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor Día</b>	<b>Valor Mensual</b>
Luz Eléctrica	Kw	4.520	135.60
Agua	M3	2.338	70.14
<b>Total Servicios públicos</b>			<b>205.74</b>

<b>Total Costos de producción +Total Servicios públicos</b>	<b>9,389.74</b>
---	-----------------

Los costos de producción cambian de acuerdo a la zona productora y al tipo de tecnología empleada, los costos de producción están divididos en la fase de cultivo de caña y la fase de producción de panela: la primera incluye desde la preparación del terreno, pasando por la siembra y control de malezas, hasta el corte y la adecuación del terreno después de la primera cosecha; la fase de la producción incluye alce y transporte de caña, el proceso de producción en sí y el transporte al mercado.

En el proceso de producción de panela, la participación de la mano de obra disminuye con respecto al cultivo de caña, pero sigue siendo el componente más importante de los costos, sumado al de transporte.

Los fertilizantes o correctivos, los insumos como combustible, clarificadores, reguladores de pH entre otros también tienen participación significativa dependiendo del tipo de producción y las condiciones geográficas del lugar de cultivo y de la planta de procesamiento.

#### **5.10. Presupuesto de un Plan de Negocio en la implementación de la Asociación**

El Plan de Negocios presentado por los mismos socios de la Asociación de Productores Agropecuarios Valera, propone una inversión total en Inversión y operación de S/. 995,346, de las cuales S/. 290,606 corresponde a la etapa de

inversión, S/. 5,000 para mantenimiento y adquisición de repuestos y S/. 699,740 para gastos en operación.

### **Costos de Operación (producción y/o acopio y/o transformación)**

#### **a. Gastos de comercialización**

Para Gastos de comercialización, se considera que para todos los años el costo será al orden de S/. 12,000, considerando que la venta se hará en planta de procesamiento y se necesita disponer de bolsas, costales, hilos, etiquetas y otros de importancia. Para el marketing se considera invertir al orden de S/.10,000 anuales, monto que será destinado para afiches, fichas técnica, participación en ferias y otras acciones de trascendencia que debe ser definido en el Plan Operativo Anual (POA).

#### **b. Gastos de Gestión y/o Administración**

Para gastos de gestión se consideró un costo mensual de S/. 10,579 y anual S/.116, 000. Se considera importante fortalecer este gasto para dar el soporte técnico y gerencia a la asociación con profesionales de primer orden a nivel de la Región.

#### **c. Gastos de Financiamiento**

La OPA, necesitara de financiamiento para responder a las exigencias d inversión y puesta en marcha del Planta Piloto. Esta inversión es al orden de S/. 54,828 la cual se considera debe ser adquirido para ser pagado en un plazo de 60 meses a una tasa de interés de 18%. La OPA tiene credibilidad de financiamiento y dispone de dos alternativas a) trabajar con AGROBANCO y b) trabajar con la Caja Señor de Luren.

#### **d. Gastos de manejo ambiental**

La producción de panela granulada, no genera impactos al medio ambiente son procesos muy amigables, en donde los excedentes como el bagazo son utilizados para la propia producción de la panela evitando excedente que causan daño al medio.

## Presupuesto consolidado del Plan de Negocios elaborado por la Asociación

**Tabla 9.** Presupuesto consolidado del Plan de Negocios elaborado para la asociación

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inversión	290,606	0	0	0	0
Mantenimiento	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Operación	699,740	673,740	673,740	673,740	673,740
Comercialización	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
Gestión o Administración	126,950	116,000	116,000	116,000	116,000
Financiamiento	16,233	16,233	16,233	16,233	16,233
Manejo Ambiental	0	0	0	0	0
Otros (especificar)	0	0	0	0	0
<b>Totales</b>	<b>1,160,529</b>	<b>832,973</b>	<b>832,973</b>	<b>832,973</b>	<b>832,973</b>

El Presupuesto consolidado del Plan de Negocios, asciende a S/. 1'160,529.00, para el primer año, el segundo hasta el quinto se estabiliza en S/.832,973.00. El costo de Operación involucra más del 50% del presupuesto consolidado, seguido por el costo de inversión y gastos de administración, los demás son montos menores.

## VI. DISCUSIONES

Villalta (2012), en su investigación titulada “Beneficios de la panela producida orgánicamente frente al azúcar blanca”, nos dice que en las grandes industrias de azúcar blanca, el cultivo extensivo de caña desgasta el suelo debido al laboreo excesivo con maquinaria, las grandes cantidades de pesticidas que utilizan para el control de plagas y enfermedades, son un dolor de cabeza para las autoridades locales y sociedades protectoras del medio ambiente; la producción de panela orgánica representa una alternativa a la problemática social que genera este sistema de monocultivos y tiene ventajas sociales ya que al ser la mano de obra familiar la empleada para esta producción representa una fuente importante de ingresos económicos para este sector. A pesar de esto la falta de capacitación técnica en administración comercial es un problema latente y al existir grandes cadenas de comercialización hace que el precio de venta, que llega hasta el consumidor final, sea excesivo, produciendo rechazo del producto; Villalta, (2012) concluye que la comercialización directa de la panela por parte del productor asegura el mayor índice de ganancia ya que no pasa a intermediarios y de éste modo se evita el problema planteado anteriormente, con respecto a las menciones anteriores por los autores, guarda relación con la investigación realizada ya que la constancia de pedidos de panela por parte de los consumidores y mercados potenciales de este producto es el 67 % semanal y el 33 % mensual; el 56 % de los canales de comercialización lo determina el mercado mayorista y el 44 % el mercado minorista si bien es cierto se está posicionando en mercados de mayor exigencia como un producto de alta calidad, por la integridad de sus componentes vitamínicos y minerales, ya que aumentan la calidad de este producto.

Las empresas del sector panelero reconocen que sus costos de producción no son competitivos, lo que se debe en especial a los altos costos de la materia prima, generados principalmente por el costo de los insumos para el cultivo de la caña. También reconocen que los precios del producto tampoco son competitivos, lo que se debe además del alto costo de producción a deficiencias en los aspectos administrativos y de comercialización (Barajas, 2012). Por otro lado en la presente investigación se muestra que el 64 % de los socios lo determina el precio de la panela y el 36 % lo determina el mercado.

Otro punto importante es la tecnología utilizada para la elaboración de la panela y la organización de los productores; un ejemplo de ello nos muestra López & Amaya (2014), dónde realizó un estudio socioeconómico del subsector panelero en el departamento de

Morazán, encontrando que la extracción del jugo de caña se realiza de manera artesanal o rústica; utilizando mayormente el trapiche de hierro accionado por bueyes y dónde no ha existido ningún tipo de asistencia técnica ni capacitación, para el subsector haciendo mucha falta para mejorar la productividad, industria, presentación, inocuidad y eficiencia de las unidades productivas. Además la poca organización hace que los productores compitan entre ellos por acaparar el mercado, disminuyendo costos de producción pero dejando de lado la calidad del producto ofrecido. Además de esto los niveles de productividad de esta industria son bajos, debido a que la industria panelera se ha estancado en un estilo muy tradicional y no se ha diversificado para buscar la generación de otros productos más especializados que le representen valor agregado a la producción a través de la diversificación (Barajas, 2012). Del mismo modo es baja la tecnología para la elaboración de panela en la investigación realizada también una de las desventajas del incremento de la productividad de la panela es que los productores de panela prefieren hacer publicidad de la marca por medio de ferias, donde se muestra en la figura 10 con un 55 %, seguido de publicidad en la radio con 37%. Por otro lado el 5 % utilizan la página web para difundir la marca. Sin embargo Espinosa (2010), en su investigación titulada “Gestión Tecnológica en el sector de la Producción de Panela” nos dice que la adquisición de los sistemas de producción de panela a vapor por una caldera son necesarios para que el producto sea rentable. Además es necesario acompañar la adquisición de nueva tecnología con capacitación en el manejo de las mismas y reevaluación de todos los procesos. La única forma para permanecer en el mercado y además ser competitivo es mejorar la calidad del producto y optimizar el rendimiento de la materia prima a fin de obtener mayor productividad.

Es necesario fortalecer y hacer extensivas las estrategias de negocios a todas las empresas del gremio, para lo cual se requiere la implementación de una estrategia general de cooperación que se base en alianzas estratégicas entre las empresas, para que se superen las debilidades en los sistemas de mercadeo y falta de inversión, y así encontrar soluciones a las amenazas que inciden especialmente en los precios de la panela, para lo cual se debe tener en cuenta que se tienen oportunidades en aspectos como la demanda de los productos y apertura de nuevos mercados, complementadas con fortalezas comunes en relación a su calidad y cumplimiento ante los clientes (Barajas, 2012). Con respecto a la investigación realizada se recomienda identificar estrategias que permitan un crecimiento y desarrollo,

tanto en volumen como en calidad, las mismas que se pretenden desarrollar mediante la colaboración de entidades nacionales, de tal manera que proporcionen un crecimiento integral, y que generen valor tanto a los productores como a la sociedad, por estar este producto inmerso en esta de manera tradicional y culturalmente, lo que permite diseñar un plan que posibilite el crecimiento económico y social de los productores de esta materia.

## VII. CONCLUSIONES

En relación a la estrategia comercial para la Asociación de productores de panela de Cocachimba esta contribuirá a mejorar el desarrollo económico y la calidad de vida de los pobladores que se dedican a esta actividad además de beneficiar a los actores que guardan una relación indirecta con esta. El siguiente paso consiste en establecer cuáles serán las prioridades, entre estas los segmentos a los que dirigimos nuestra estrategia de captación de clientes o de ventas y aquí se utilizará tres estrategias (concentrada, indiferenciada y diferenciada).

Dentro de los objetivos de la estrategia comercial tenemos en relación al posicionamiento: la generación de una marca y el aumento del consumo de la panela. En relación a las ventas: el aumento de estas para el presente año en un 15%, el aumento de la utilidad neta en un 6%, el incremento en la participación del mercado en un 10% y el crecimiento de los canales de comercialización.

Con respecto al alcance de la Asociación éste, esta normado por las directivas vigentes que tenga, en este aspecto se debe poner en práctica los objetivos de una asociación que son: lograr ventajas empresariales y de competitividad, disminuir los costos, crear una mayor oferta de sus productos, tener acceso a mejor información, a capital y a capacitación en beneficio de los miembros que lo integran.

En relación a la ventaja competitiva del negocio es el valor agregado que debe darle al producto es decir uniformizar la calidad, diversificar las presentaciones y lograr las certificaciones respectivas que le permitan mejorar su negociación.

Con respecto al aporte de la estrategia comercial a la Asociación de productores de panela de Cocachimba esta será posible debido a que si se aplican las estrategias de diferenciación como: Capacitar al personal en mejorar las competencias y habilidades, dar un valor agregado a la panela y si se logra una adecuada relación entre el costo de producción y la calidad.se tendrán mejores resultados. En relación a las estrategias de Posicionamiento se debe: Desarrollar una marca, participar en eventos y ferias y estandarizar el producto. Y en estrategias de segmentación de mercado esta se debe hacer teniendo en cuenta los estilos de vida de los clientes.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

Incentivar al mayor cultivo de la caña de azúcar para ampliar la capacidad de producción, brindando capacitaciones necesarias para la aplicación de las normas y técnicas de cultivo y manufactura.

Realizar campañas de promoción y divulgación de las propiedades nutricionales que posee este producto y poder mejorar las expectativas de consumo.

Para incrementar los volúmenes se recomienda buscar la producción de zonas aledañas y la diversificación de sus productos.

Dar continuidad a las transferencias de tecnologías como también a la transferencia de conocimientos en cuanto a las formas de elaboración de panela y formas de cultivo de caña, de acuerdo a las nuevas investigaciones realizadas por los entes encargados.

Realizar inversión en investigación, innovación y desarrollo para determinar nuevas oportunidades de mercado, así como el impulso y soporte para la creación de marca ya que el producto es orgánico esto nos permite generar liquidez y fortalecer el liderazgo como corporación.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancajima, J., Antón, E., Saldarriaga, M., & Urbina, H. (2012). Plan estratégico de la industria de la panela en el departamento de Piura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved from <http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/plan-estrategico-de-la-industria-de-la-panela-en-el-departamento-de-piura.pdf>
- Archieve, A. (2014). Concepto y ejemplos de estrategias de marketing. Retrieved June 28, 2017, from <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
- Arrascue, A., & Tocto, K. (2017). Plan de exportación para la comercialización de panela orgánica pulverizada de la central de productores ecológicos solidarios por el agro al mercado de Italia, para el periodo 2015-2017 (Vol. 2). Chiclayo - Perú.
- Barajas, R. (2012). Análisis de la competitividad de la industria panelera en el municipio de Mogotes, departamento de Santander. Univerisdad Nacional Abierta y a Distancia. Retrieved from [http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1119/1/TRABAJO\\_DE\\_GRA DO\\_RUBY\\_BARAJAS %282%29.pdf](http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1119/1/TRABAJO_DE_GRA DO_RUBY_BARAJAS %282%29.pdf)
- Chávez, K. (2017). Estrategias comerciales. Ecuador. Retrieved from <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/217-para-entender-ampiamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo>
- Chile, F. de. (2012). Las 5P del marketing: Diseñe su estrategia comercial. Chile. Retrieved from <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-estrategia-comercial.pdf?d10dda>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión., Vol. 8(No.35), 152–181. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94933425&lang=es&site=ehost-live>

- Correa, E., Déniz, J., & Palazuelos, A. (2008). *América Latina y desarrollo económico*. (Ediciones Akal S.A., Ed.) (Primera ed). Madrid.
- Davies, W. (1996). *Strategy & Leadership*. *Scopus*, 28(5).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/10878570010379428>
- Espinosa, C. A. (2010). *Gestión tecnológica en el sector de la producción de la panela*. Retrieved from  
<https://repository.javeriana.edu.co:8443/bitstream/handle/10554/9230/tesis318.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fretes, F., & Martínez, M. (2011). *Caña de azúcar (Análisis de la cadena de valor en Concepción y Canindeyú)*.
- Furtado, C. (2006). *Teoría y Política del desarrollo económico*. (S. A. Siglo XXI editores, Ed.) (15th ed.). Retrieved from  
<https://books.google.com.pe/books?id=7Rpewr-CLu8C&printsec=frontcover&dq=desarrollo+económico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwIU4on92uHUAhUTfiYKHWbmAN8Q6AEIJTAB#v=onepage&q=desarrollo económico&f=false>
- Hernando Riveros, S. (1997). *La agroindustria rural en América Latina y El Caribe: el caso de los países Andinos*. Bogotá - Colombia. Retrieved from  
<http://repiica.iica.int/docs/B1433e/B1433e.pdf>
- Koo, W. (2016). *Azúcar de Caña*. Retrieved June 8, 2017, from  
<https://www.agrodataperu.com/2016/12/azucar-de-cana-chancaca-panela-peru-exportacion-2016-noviembre.html>
- López, M., & Amaya, S. (2014). *Estudio socioeconómico del subsector panelero en el departamento de Morazán y su encadenamiento productivo al agroturismo*. Universidad del Salvador. Retrieved from  
<http://ri.ues.edu.sv/6020/1/13101560.pdf>
- Ministerio de Agricultura, D. de I. A. (2011). *Resumen Ejecutivo Caña de Azúcar*. Retrieved from

[http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/37/Cadena\\_Azucar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/37/Cadena_Azucar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Osorio, G. (2007). Buenas prácticas agrícolas -BPA- y buenas prácticas de manufactura -BPM- en la producción de caña y panela. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Panduro, J. C. (2007). “Instalación de un módulo de proceso de panela granulada (azúcar orgánica) y evaluación de rendimientos en la cooperativa agraria cacaotera ACOPAGRO.” Retrieved from [http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/177/1/panduro\\_jc.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/177/1/panduro_jc.pdf)
- Rodriguez, G., Garcia, H., Roa, Z., & Santacoloma, P. (2004). Producción de panela como estrategia de diversificación en la generación de ingresos en áreas rurales de América Latina. Fao. Retrieved from [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ags/publications/AGSF\\_WD6s.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AGSF_WD6s.pdf)
- Salgado, S., Palma, D., Zavala, J., Lagunes, L., Castelán, M., Ortiz, C.,... Córdova, S. (2011). Un programa de fertilización sustentable para el Ingenio “Presidente Benito Juárez” en Tabasco, México. *Avances En Investigación Agropecuaria*, 15(3), 45–65. Retrieved from <http://www.ucol.mx/revaia/portal/pdf/2011/sept/4.pdf>
- Torres, F. (2009). Prácticas tecnológicas y organizacionales exitosas de Cepicafe en la innovación del azúcar integral ecológico de exportación en el norte del Perú. Retrieved from [http://www.innovateperu.gob.pe/fincyt/doc/INFORMES\\_CIES/Informe Final CEPICAFE.pdf](http://www.innovateperu.gob.pe/fincyt/doc/INFORMES_CIES/Informe_Final CEPICAFE.pdf)
- Torres, J. A. M., & Taboada, L. S. (2015). “Plan de exportación de panela agropecuarios la Shita en el distrito de Salas para el mercado canadiense - Quebec 2013”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Retrieved from [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/697/1/TL\\_MegoTorresJose\\_TaboadaSerratoLilybeth.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/697/1/TL_MegoTorresJose_TaboadaSerratoLilybeth.pdf)

Villalta, W. (2012). Beneficios de la panela producida orgánicamente frente a la azúcar blanca. Retrieved from <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3346/1/TESIS.pdf>

Zermeño, F. (2004). Lecciones de desarrollo económico (Primera ed). México. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=Iv24eXOtNZ8C&printsec=frontcover&dq=desarrollo+económico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwui4on92uHUAhUTfiYKHWbmAN8Q6AEIIDA#v=onepage&q=desarrollo económico&f=false>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1.** Planta procesadora de la asociación de productores de panela de Cocachimba.



En la fotografía se muestra la Planta procesadora de la asociación de productores de panela de Cocachimba.

**ANEXO 2. Recolección de datos.**



Aplicación de la Encuesta a los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios Valera - APAV.

**ANEXO 3. Modelo de encuesta a los socios de “APAV”**

1. ¿Hace cuánto tiempo se dedica a la producción de la caña?
  - a. De 3 a 6 meses
  - b. De 6 meses a 1 año
  - c. De 1 a 3 años
  - d. De 3 a 5 años
  - e. De 5 a 8 años
  - f. Más de 8 años
2. ¿Cuánto es el área de terreno destinado para la siembra de la caña?
  - a. ½ hectárea
  - b. 1 hectárea
  - c. 2 hectáreas
  - d. 3 hectáreas
3. ¿Cuántas veces al año se siembra la caña?
  - a. 1 vez por año
  - b. 2 veces por año
4. ¿Cuál es el periodo de la cosecha de la caña para la elaboración de la panela?
  - a. Semanal
  - b. Mensual
  - c. De 2 a 5 veces por año
  - d. De 5 veces a más
5. ¿En qué presentaciones se comercializa la panela?
  - a. A granel
  - b. Empaque de ½ Kilo
  - c. Empaque de 1 Kilo
  - d. Empaque de 5 Kilos
  - e. Empaque de 50 Kilos
  - f. Otros .....
6. ¿Actualmente quién determina el precio de la panela?
  - a. Los socios
  - b. El mercado
  - c. Otro .....
7. ¿Cuál es la constancia de pedidos de panela por parte de los consumidores y mercados potenciales de este producto?
  - a. Semanal
  - b. Mensual
8. ¿Cuáles son los canales de comercialización de la panela actualmente?
  - a. Minorista
  - b. Mayorista
  - c. Otro .....
9. ¿Actualmente la asociación cuenta con alguna marca comercial? ¿Cuál es?
  - a. Si .....
  - b. No
10. ¿Qué medios utilizan para hacer publicidad esta marca?
  - a. Radio
  - b. Tv
  - c. Redes Sociales
  - d. Página Web
  - e. Ferias
  - f. Otro .....
11. ¿Cuáles serían las razones por la cual la producción de panela no es fuente principal de ingreso?  

---

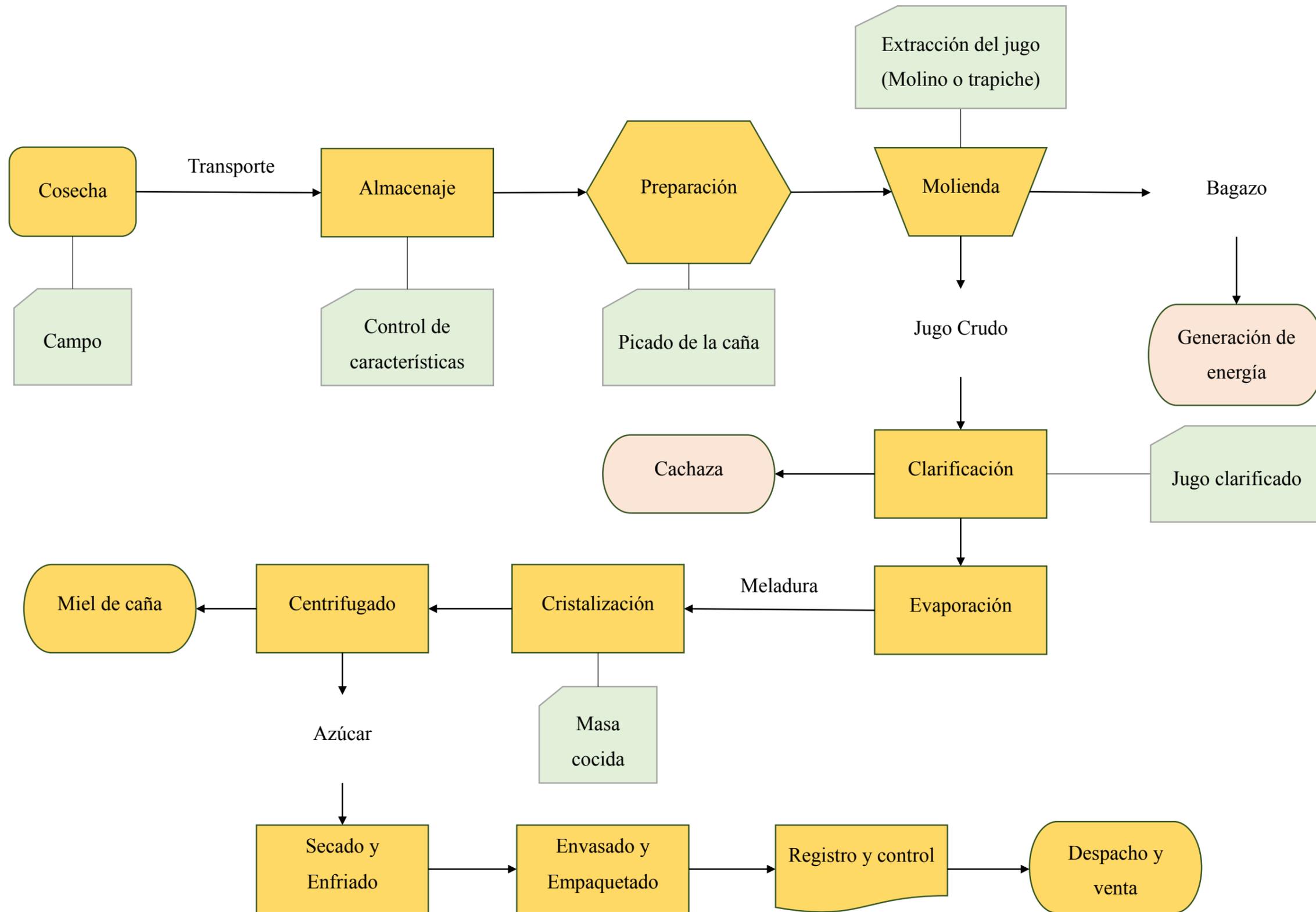
---

**ANEXO 4.** Matriz FODA de la “APAV”

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura de procesamiento (Módulos en la zona)</li> <li>El producto ya tiene certificación Orgánica</li> <li>Cultivo de caña no es afectado por plagas ni enfermedades intensas</li> <li>Conocimiento en el manejo del cultivo y proceso de transformación</li> <li>Producto altamente nutritivo y saludable, superior a los edulcorantes como el azúcar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bajo rendimiento por hectárea de caña de azúcar</li> <li>Baja calidad de panela de los productores no asociados</li> <li>Falta de infraestructura de riego</li> <li>Infraestructura productiva de los módulos de panela incompletos</li> <li>Falta de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de caña</li> </ol>
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
<ol style="list-style-type: none"> <li>La firma de tratados de libre comercio representa un factor que aumenta la competitividad de la panela al estar libre de aranceles.</li> <li>El desarrollo de la infraestructura del puerto de Paita portuaria por las concesiones al sector privado permitirá contar con mayores facilidades para la exportación de panela granulada.</li> <li>La industria de la panela representa una alternativa para mejorar la calidad de vida de los pequeños productores por el incremento de sus ingresos en comparación con los productos tradicionales (chancaca, aguardiente, entre otros).</li> <li>El creciente interés de la población mundial por el consumo de alimentos saludables y orgánicos representa una oportunidad de desarrollo productivo para la panela al ser un producto nutritivo y orgánico.</li> <li>La existencia de centros tecnológicos agropecuarios (Instituto Superior Tecnológico Perú Japón, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas) genera disponibilidad de recurso humano formado para capacitar a los productores de panela de la zona.</li> <li>Los Proyectos por desarrollar que implementará el Gobierno Regional y la Dirección Regional Agraria dentro de la política inclusiva incrementarán las capacidades de los pequeños y medianos productores mediante la asesoría técnica.</li> </ol>	<p>Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tienen TLC.</p> <p>Propiciar la inversión del Estado en infraestructura productiva para la industria panelera en el marco de la política inclusiva.</p> <p>Potenciar el incremento de la productividad y calidad de la panela exportable.</p>	<p>Propiciar alianzas entre productores y centros técnicos especializados para recibir asistencia técnica.</p> <p>Investigación para la mejora de la productividad y capacitación técnica a los productores.</p>
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
<ol style="list-style-type: none"> <li>Incertidumbre ante el riesgo de crisis financieras internacionales puede generar una depreciación del tipo de cambio y una disminución de las exportaciones afectando a los productores de la panela.</li> <li>Las condiciones climatológicas adversas asociadas al cambio climático y la presencia del Fenómeno del Niño puede ocasionar cuantiosas pérdidas y bajos rendimientos de producción de caña de azúcar.</li> <li>La insuficiente conciencia asociativa en los productores de panela afecta el desarrollo y crecimiento de la cadena productiva.</li> <li>Los conflictos sociales en protesta a iniciativas de inversión de carácter extractivo (minería) puede afectar el normal funcionamiento de la cadena productiva de la panela por el bloqueos de carreteras, cierre de locales comerciales, restricción de los servicios, entre otros.</li> </ol>	<p>Fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones estables.</p>	<p>Gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.</p>

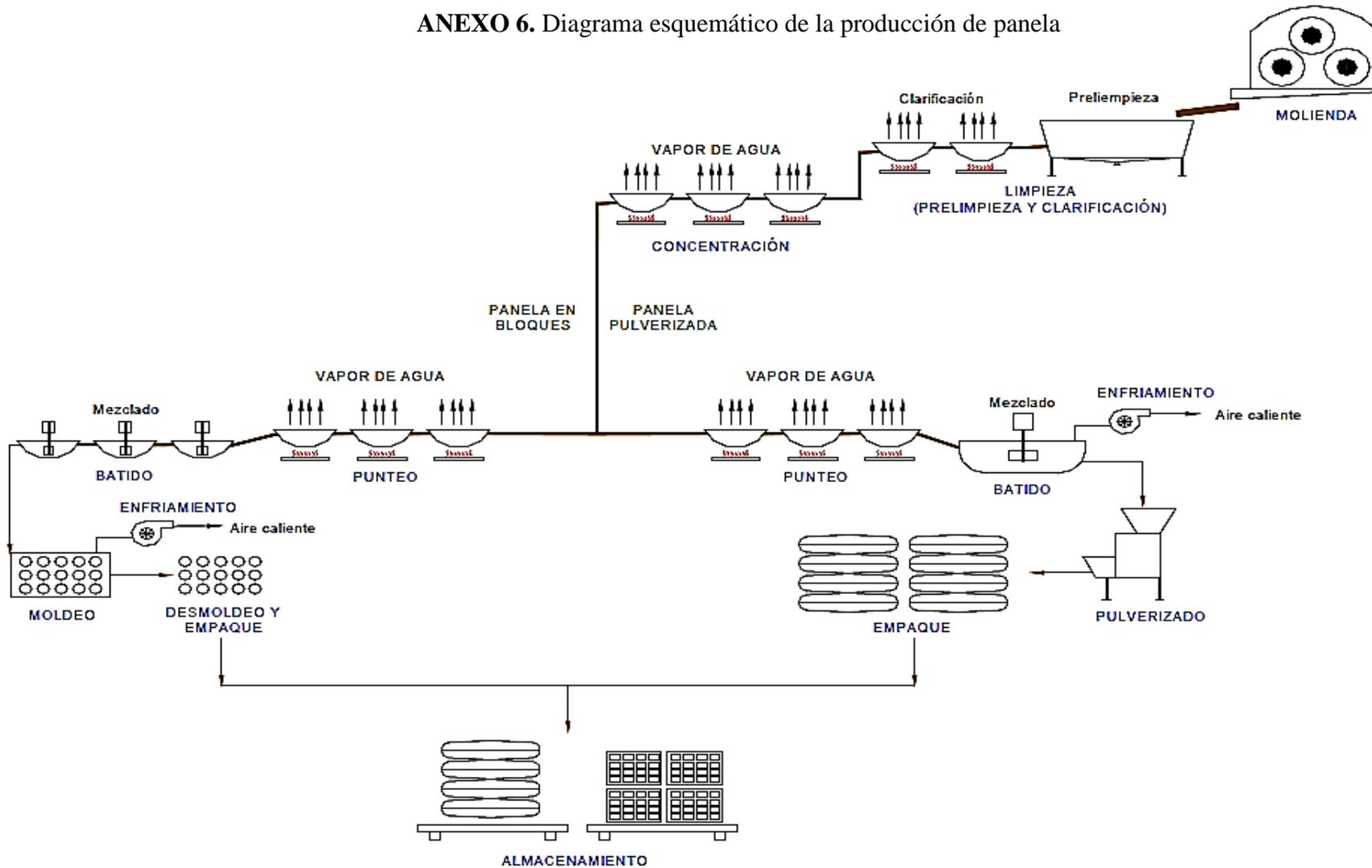
Fuente: Adaptado de Ancajima, Antón, Saldarriaga, y Urbina, (2012).

ANEXO 5. Proceso de producción estandarizado de la panela



Fuente: Adaptado de Ingenio azucarero San Carlos (2008). Elaboración propia.

ANEXO 6. Diagrama esquemático de la producción de panela



Fuente: Adaptado de Ingenio azucarero San Carlos (2008).