

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE GRADUADOS**



**PLAN ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA DE LA PANELA EN
EL DEPARTAMENTO DE PIURA**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Jorge Luis Ancajima Condore

Eduardo Francisco Antón Saldarriaga

Mariella Beatriz Saldarriaga Albújar

Hitler Armando Urbina Carnero

Asesor: Juan O'Brien Cáceres

Santiago de Surco, noviembre de 2012

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a:

A nuestro asesor, profesor Juan O'Brien, quien nos ha guiado a través de todo el desarrollo del presente plan estratégico.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica quienes nos han ayudado para potenciar nuestro desarrollo personal y profesional.

A nuestros compañeros de estudio, por su constante apoyo y amistad a lo largo de todo este tiempo juntos.



Dedicatorias

A nuestras familias, por todo el apoyo y paciencia que nos tuvieron en todo el tiempo que invertimos en el desarrollo del presente trabajo, y por todo el sacrificio efectuado para alcanzar este gran objetivo.



Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico tiene como finalidad proponer estrategias que permitan desarrollar la producción de la panela en Piura, de tal manera que, para el año 2017, este departamento sea reconocido por la capacidad de sus agricultores de producir panela con altos estándares de calidad, mediante la utilización de tecnologías que aumenten la productividad y contribuyan a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Para llegar a este resultado se han planteado objetivos que sopesarán el crecimiento a corto y largo plazo, los cuales deberán ir acentuando un crecimiento sostenido de esta industria, la misma que todavía se desarrolla con procedimientos empíricos y sin mayor desarrollo tecnológico, pero que tiene un alto potencial de crecimiento, particularmente por la geografía, el clima, y la disponibilidad de recursos.

Si bien es cierto que todavía no se puede competir por volumen, tal como lo hacen India y Colombia, la panela de Piura se está posicionando en mercados de mayor exigencia como un producto de alta calidad, por la integridad de sus componentes vitamínicos y minerales, otorgándole atributos diferenciadores que aumentan la calidad de este producto.

Por otro lado, se han identificado estrategias que permitirán un crecimiento y desarrollo, tanto en volumen como en calidad, de esta industria, las mismas que se pretenden desarrollar mediante la colaboración de entidades nacionales y extranjeras, de tal manera que proporcionen un crecimiento integral de la industria, 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 industria.

Abstract

This strategic plan has the purpose of to propose strategies that allow to propitiate the development of the panela in Piura's Department, in such a way that for the year 2017 Piura will be recognized by the capacity of his farmers to produce panela with standard high places of quality, by means of the utilization of technologies that raise the productivity and help to improve the quality of life of the community.

To come to this result there have appeared aims that will have to weigh the growth of short and long term, which will have to go accentuating a growth supported of this industry, the same one that still develops with empirical procedures and without major technological development, but that possesses a potential high place of growth, particularly for the geography, the climate and availability of resources.

Though it is true that still one cannot compete for volume, as India and Colombia do it, Piura's panela is positioning on markets of major exigency as a product of high quality, and that possesses the integrity of his vitamins and minerals, obtaining attributes that raise the quality of our product.

On the other hand, there have been identified strategies that will allow a growth and development, so much in volume and quality this industry. The industry try to develop by means of the collaboration of national and foreign entities, in such a way that they provide an integral growth of the industry, and which generate value to producers and company, the same one that this immersed to this product of a traditional way and culturally, allowing us to develop a planning that allows the economic and social growth of the producers of the above mentioned industry

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I: Situación General de la Industria de la Panela en el Departamento de Piura	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Visión	13
2.3 Misión.....	14
2.4 Valores.....	14
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones.....	15
Capítulo III: Evaluación Externa	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional	18
3.1.3 Principios cardinales	23
3.1.4 Influencia del análisis en la industria de la panela en el Departamento de Piura.....	24
3.2 Análisis Competitivo del País	25
3.2.1 Condiciones de los factores	26
3.2.2 Condiciones de la demanda	27
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	28
3.2.5 Influencia de análisis en la industria de la panela en el Departamento de Piura.....	28
3.3 Análisis del Entorno PESTE	29
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	29
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	32
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	33
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	35
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	36
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	37
3.5 La Industria de la Panela en el Departamento de Piura y sus Competidores	40
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	40
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	41
3.5.3 Amenazas de sustitutos	41
3.5.4 Amenaza de los entrantes	42
3.5.5 Rivalidad de los competidores	43
3.6 La Industria de la Panela en el Departamento de Piura y sus Referentes.....	44
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	46
3.8 Conclusiones.....	48
Capítulo IV: Evaluación Interna	50
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	50
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	50
4.1.2 Marketing y ventas (M)	51
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	51
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	57

4.1.5 Recursos humanos (H).....	58
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	58
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	59
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	60
4.3 Conclusiones.....	61
Capítulo V: Intereses de la Industria y Objetivos a Largo Plazo.....	63
5.1 Intereses del Industria de la panela en el Departamento de Piura	63
5.2 Potencial del Industria de la panela en el Departamento de Piura	64
5.3 Principios Cardinales de la Industria de la panela en el Departamento de Piura.....	64
5.4 Matriz de Intereses de la Industria de la panela en el Departamento de Piura (MIO).....	67
5.5 Objetivos de Largo Plazo	68
5.6 Conclusiones.....	69
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	70
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	70
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	72
6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)	75
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	76
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	77
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	79
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	80
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	83
6.9 Matriz de Ética (ME).....	83
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencias	84
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	86

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	87
6.13 Conclusiones.....	88
Capítulo VII: Implementación Estratégica	90
7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	90
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	90
7.3 Políticas de cada Estrategia	93
7.4 Estructura de la Industria.....	94
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	95
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	96
7.7 Gestión del Cambio	97
7.8 Conclusiones.....	98
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	100
8.1 Perspectivas de Control	100
8.1.1 Interna	100
8.1.2 Procesos	101
8.1.3 Perspectiva del cliente	101
8.1.4 Perspectiva financiera	102
8.2 Tablero de Control Integrado	103
8.3 Conclusiones.....	103
Capítulo IX: Competitividad de la Industria.....	106
9.1 Análisis Competitivo de la Organización.....	106
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización	108
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización	109
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	112
9.5 Conclusiones.....	113

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones115

 10.1 Plan Estratégico Integral.....115

 10.2 Conclusiones Finales115

 10.3 Recomendaciones Finales119

 10.4 Futuro de la Organización120

Apéndice A: Entrevistas a Expertos127



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Producción de Panela en el Mundo (en Toneladas)</i>	2
Tabla 2.	<i>Comparativo Respecto al Azúcar Tradicional</i>	4
Tabla 3.	<i>Estándares de Calidad de la Panela Granulada</i>	6
Tabla 4.	<i>Exportaciones Peruanas de Panela</i>	6
Tabla 5.	<i>Destinos de las Exportaciones Peruanas de Panela en 2011</i>	9
Tabla 6.	<i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	19
Tabla 7.	<i>Estructura Poblacional del Perú</i>	20
Tabla 8.	<i>Matriz EFE de la Industria de la Panela en el Perú</i>	39
Tabla 9.	<i>Matriz del Perfil Competitivo de la Industria Panelera</i>	47
Tabla 10.	<i>Matriz del Perfil Referencial de la Industria Panelera</i>	47
Tabla 11.	<i>Matriz EFI de la Industria Panelera en el Perú</i>	61
Tabla 12.	<i>Intereses de la Industria de la Panela en el Departamento de Piura</i>	68
Tabla 13.	<i>Matriz FODA</i>	71
Tabla 14.	<i>Matriz PEYEA</i>	72
Tabla 15.	<i>Matriz de Decisión</i>	81
Tabla 16.	<i>Matriz CPE</i>	82
Tabla 17.	<i>Matriz Rumelt de la Industria de la Panela en el Departamento de Piura</i>	83
Tabla 18.	<i>Matriz de Ética</i>	85
Tabla 19.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i>	86
Tabla 20.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	87
Tabla 21.	<i>Objetivos a Corto Plazo-Estrategias</i>	90
Tabla 22.	<i>Objetivos a Corto Plazo y Recursos Asignados</i>	91
Tabla 23.	<i>Tablero de Control Integrado</i>	104

Tabla 24. *Análisis Competitivo de la Industria Panelera*..... 110

Tabla 25. *Atractividad de la Industria de la Panela*..... 111

Tabla 26. *Plan Estratégico Integral* 116



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xiv
<i>Figura 1.</i> Consumo per cápita de panela (kg/hab.).....	7
<i>Figura 2.</i> Proceso de producción de la panela granulada.	56
<i>Figura 3.</i> Matriz PEYEA.....	73
<i>Figura 4.</i> Matriz BCG.	76
<i>Figura 5.</i> Matriz IE.....	77
<i>Figura 6.</i> Matriz GE	78



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

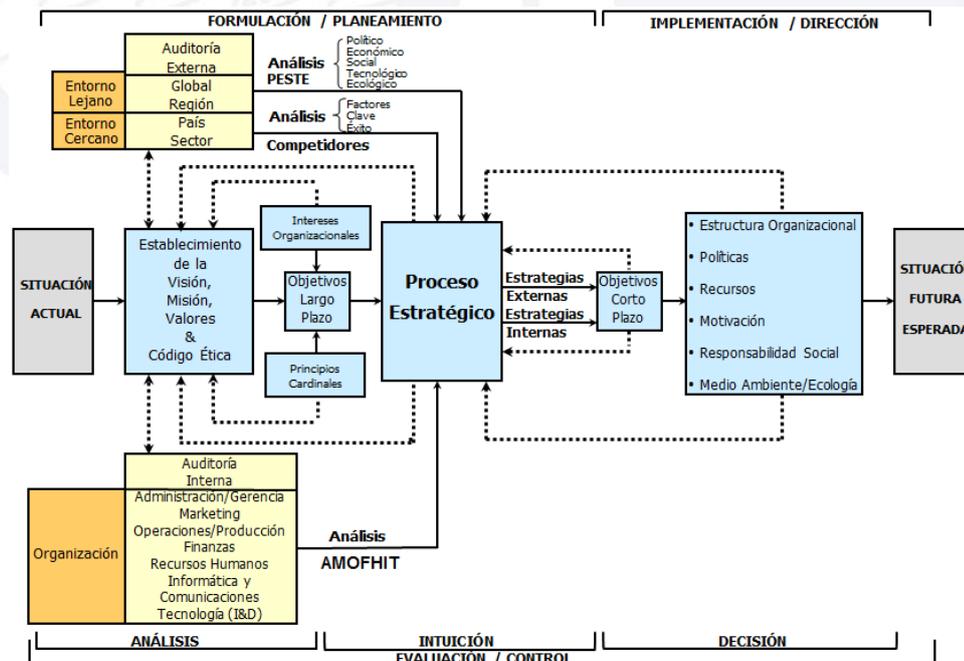


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad,

Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión

Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la

competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General de la Industria de la Panela en el Departamento de Piura

1.1 Situación General

Según el Ministerio de Agricultura (MINAG, 2008) el sistema agrario peruano tiene como principal componente a las pequeñas unidades agropecuarias, con áreas menores a diez hectáreas, las mismas que representan, aproximadamente, el 84% del total de las unidades agropecuarias. El problema de la competitividad de este sector agrario radica en el bajo nivel tecnológico y el conocimiento incipiente en la innovación de sus agentes directos e indirectos para controlar los problemas clave en diversos puntos de las cadenas de valor. Esto mismo se constata en la pequeña agricultura de la sierra de Piura, sin embargo, en la última década un caso excepcional ha modificado la percepción y prejuicios sobre las potencialidades de esta zona, es decir, los emprendimientos empresariales de pequeños productores de la sierra para exportar panela o azúcar.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ([FAO, por sus siglas en inglés], 2002), la India es el principal productor mundial de panela con alrededor del 86% del mercado. Colombia es el segundo productor con alrededor del 13.9% del mercado, que equivale a 1.4 millones de toneladas anuales, a su vez, es el país que tiene el mayor consumo anual con alrededor de 32 kg por habitante, según lo indica la Tabla 2. Países como Pakistán y China, y latinoamericanos como Brasil, México, y Perú también producen panela, no obstante, su nivel de producción es mínimo, pues no alcanza a representar ni el 0,001% de la producción mundial. Además, con excepción de un número menor de países, la mayoría presenta tasas de crecimiento negativas en su producción. La producción de panela en el mundo registra un leve descenso del 0.8% anual entre 1992 y 2002, donde los principales descensos se observan en Haití, con una reducción anual de -

8.6%, Pakistán con -8.2%, Honduras con -6.7%, Nigeria con -4.8%, y México con -4,6%. Sin embargo, entre los países con una importancia dinámica de crecimiento de la producción de panela se encuentra Myanmar, país que triplicó su producción al pasar de producir 183 toneladas en 1992 a 610 en 2002, a una tasa de crecimiento anual de 11.5%, seguido por Japón, cuyo crecimiento en la producción fue de 9.2%, y Panamá, a una tasa de 6.1% anual. Colombia, por su parte, registró un crecimiento anual en la producción del 1.9%.

Tabla 1

Producción de Panela en el Mundo (en Toneladas)

Puesto	País	1992	2002	Acumulado producción 1998-2002	Participación (%) 1998-2002	Crecimiento (%) 1992-2002
1	India	8'404,000	7'214,000	42'488,000	86.1	-1.1
2	Colombia	1'175,650	1'470,000	6'858,840	13.9	1.9
3	Pakistán	823	600	2,872	0.0058	-8.2
4	Myanmar	183	610	2.486	0.0050	11.5
5	Bangladesh	472	298	2.145	0.0043	-1.3
6	China	480	400	2.112	0.0043	-2.1
7	Brasil	240	210	1,320	0.0027	1.2
8	Filipinas	101	127	565	0.0011	2.1
9	Guatemala	56	44	228	0.0005	-2.8
10	México	51	37	183	0.0004	-4.6
11	Perú	25	28	129	0.0003	0.7
12	Kenia	25	23	120	0.0002	-0.6
13	Honduras	32	21	106	0.0002	-6.7
14	Haití	40	21	106	0.0002	-8.6
15	Uganda	13	15	75	0.0002	1.6
16	Nigeria	24	14	74	0.0002	-4.8
	Mundo	9'582,301	8'686,525	49'319,714	100	-0.8

Nota. Tomado de *Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura en la Producción de Caña y de Panela*, por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO. Recuperado de <http://www.fao.org.co/manualpanela.pdf>.

La caña de azúcar en el Perú representó, tradicionalmente, un cultivo costero destinado a la producción de azúcar industrial. No obstante, desde hace cinco años el cultivo de la caña de azúcar se viene empleando en la producción de otros productos

alternativos, como el etanol y la panela. Debido a las condiciones favorables en cuanto a clima, mano de obra, piso ecológico, entre otros, el cultivo de la caña de azúcar para la producción de panela en la sierra de Piura se está convirtiendo en una fuente de ingresos para los pequeños productores organizados, lo que ha permitido diversificar y mejorar su economía familiar, complementando los ingresos provenientes del café. Dado el potencial que representa este cultivo, viene recibiendo el apoyo de Organismos No Gubernamentales (ONG), cooperación internacional, gobiernos locales, gobierno regional, y gobierno central, en el marco de la política inclusiva hacia los sectores rurales menos favorecidos con el crecimiento económico.

La panela se obtiene a partir del jugo de la caña de azúcar, el cual se deshidrata y se cristaliza solo por evaporación. Para la elaboración de este azúcar no se pasa por ningún tipo de refinamiento u adición de aditivos químicos como clarificantes o floculantes. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ([FAO, por sus siglas en inglés], 2002) registra la panela en sus cuentas como “azúcar no centrifugado”. La panela granulada tiene una presentación en forma de cristales con un diámetro de grano de dos milímetros, por lo tanto, cumple con todas las funciones del azúcar industrial. Es un producto nutritivo que conserva todas las propiedades de la caña de azúcar (i.e., minerales y vitaminas); y la principal diferencia de la panela granulada respecto del azúcar convencional (rubia o moreno y blanca) radica en la serie de procesos químicos requeridos para obtener el azúcar convencional, los mismos que destruyen todas las vitaminas y prácticamente hacen desaparecer los minerales. En tanto, el resultado que se obtiene es un producto de síntesis, donde solamente existen hidratos de carbono. Por el contrario, la panela granulada no pierde estos componentes y representa un alimento sano y nutritivo, como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2

Comparativo Respecto al Azúcar Tradicional

	Azúcar blanca	Azúcar rubia	Panela granulada
Uso de pesticidas	Sí	Sí	No
Proceso de cristalización	Químico	Químico	Natural
Producto final	Refinado	Integral	Integral
Vitaminas y minerales	No	Sí	Sí

Según Torres (2010), tanto la azúcar blanca refinada como la azúcar rubia (medianamente refinada) representan las formas granuladas de comercialización masiva; y su composición varía según su grado de refinamiento, proceso que va en contra de su valor nutricional. El mismo autor señaló que el producto artesanal menos refinado del procesamiento de la caña de azúcar es la chancaca, y que tiene limitaciones en su comercialización por los elevados niveles de impurezas y la compactación del producto que se obtiene. Por lo tanto, la panela constituye un producto de mejor calidad alimenticia frente al azúcar convencional, y de mejor presentación frente a la chancaca.

De acuerdo con estudios realizados por el Instituto Ambrosie de Francia (2002), los principales componentes nutricionales de la panela son los azúcares como: sacarosa, glucosa, y fructosa; las vitaminas A, algunas del complejo B, C, D, y E; y los minerales como: potasio, calcio, fósforo, magnesio, hierro, cobre, zinc, y manganeso, entre otros. La panela es un producto orgánico, puesto que en su proceso productivo, tanto a nivel de producción en chacra como en el proceso de transformación, no intervienen químicos, es por eso que, en su mayoría, la panela que se exporta cuenta con certificación orgánica. La panela tiene su origen en la India, posteriormente se hizo conocida en Colombia y Ecuador para luego extenderse hacia Centroamérica y México; y por lo general, los productores de panela son los

mismos productores de café. La elaboración de la panela se asemeja a la de cualquier azúcar tradicional, comienza con la extracción del jugo de la caña de azúcar en los trapiches para cocinarse luego en pailas de acero inoxidable por espacio de entre dos a tres horas. Al llegar a una consistencia espesa, se pasa a un depósito de madera, donde con el movimiento se consigue granular. Los estándares de calidad para obtener panela granulada deben ajustarse a lo indicado en la Tabla 3.

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. En el año 2011 se exportaron 750.3 toneladas de panela por un valor de US\$1'004,345 (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2012). En la Tabla 4 se presentan las exportaciones de los últimos seis años y se observa un crecimiento sostenido de las exportaciones.

Experiencias en exportación de panela realizada por otros países muestran una diversidad de oportunidades de mercados. Considerando que es un producto nuevo y que se posicionaría como una alternativa al azúcar industrial, el mercado estará enfocado a aquellos nichos que prefieren el consumo de productos orgánicos y saludables. De acuerdo con López (2011), el consumo de alimentos orgánicos también se encuentra en franco crecimiento, las ventas totales a nivel mundial se incrementaron en 5% en el año 2009, para alcanzar cerca de US\$55 billones. El mercado de productos orgánicos en los Estados Unidos es el mayor del mundo, con US\$24.4 billones, seguido por Alemania, Francia, y el Reino Unido. A nivel global, el

promedio anual per cápita de dinero que las personas destinan a compras de productos orgánicos es de US\$8.04.

Tabla 3

Estándares de Calidad de la Panela Granulada

Análisis	Especificación
Físico químicas:	
Humedad	Máximo 2%
Ceniza	1.46 - 1.53 %
PH	6.00 - 6.5 a 20°C
Azúcares reductores	4-11 %
Brix	96 ± 2 °Bx
Sólidos sedimentables	Máximo 1.5%
Microbiológicas:	
Recuento total de aerobios	< 250 UFC/g
Coliformes totales	< 3 NMP/g
Coliformes fecales	Ausencia
Hongos	18 UFC/g
Levaduras	< 10 UFC/g
Organolépticas	
Color	Marrón
Olor	Característico
Sabor	Dulce

Nota. Tomado de “Fichas técnicas”, por CEPICAFÉ, 2011

Tabla 4

Exportaciones Peruanas de Panela

Año	Toneladas	FOB (Miles de US\$)
2011	750.3	1,004.3
2010	778.3	971.1
2009	655.4	831.4
2008	619.6	702.0
2007	621.8	633.5
2006	540.0	469.9

Nota. Tomado de *Reporte de exportaciones por partida*, por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2012. Recuperado de http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ([FAO, por sus siglas en inglés], 2002), el consumo promedio en los años

90 fue de 32 kg/hab.; sin embargo, para 2002 el consumo per cápita de panela en Colombia, según los datos de la FAO, presentó una disminución del 42%. Entre las razones atribuibles al descenso en el consumo se destacan el cambio de preferencias y de hábitos alimenticios de los consumidores. Asimismo, 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. Aunque esta tendencia al descenso no es particular de Colombia, en general un número mayor de países productores han registrado un descenso en sus consumos de panela; tal es el caso de la India, que pasó de tener un consumo de 10 kg/hab. en 1998 a tan solo 6 kg en 2002, como observa en la Figura 1.

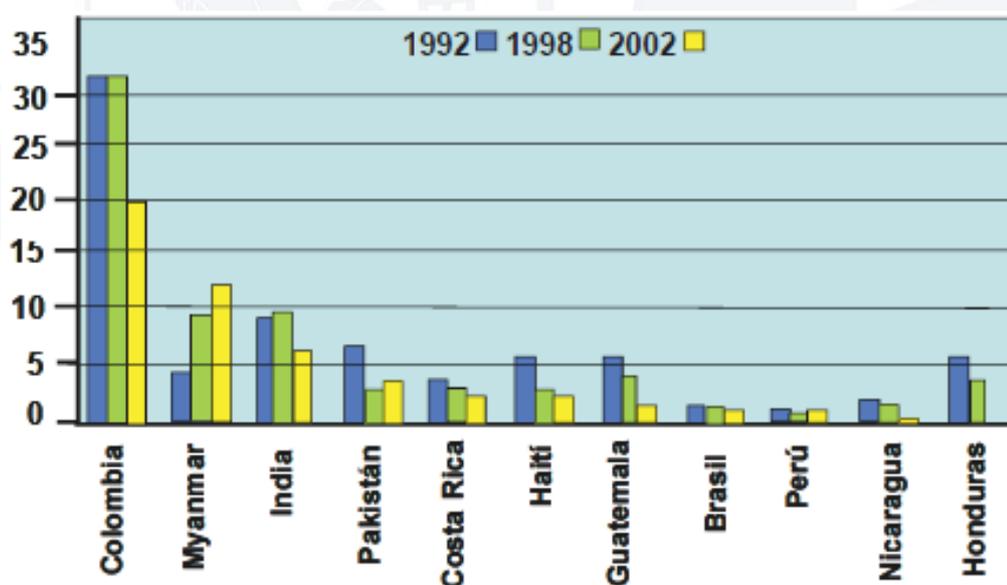


Figura 1. Consumo per cápita de panela (kg/hab.)
 Tomado de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO. Recuperado de <http://www.fao.org.co/manualpanela.pdf>.

El único y principal insumo para la producción de panela es la caña de azúcar.

En el departamento de Piura se produce este insumo, tanto en la costa como en la

sierra. En la sierra destacan los distritos de Montero, Jililí, Sicchez, Ayabaca, Paimas, Lagunas, Frías, Suyo, y Pacaipampa, todos ellos pertenecientes a la provincia de Ayabaca. En la provincia de Morropón se tiene como principales productores de caña los siguientes distritos: Santo Domingo, Chalaco, Yamango, Paltachaco, y Santa Catalina de Mossa; y en la provincia de Huancabamba los distritos de Canchaque, Lalaquiz, y El Faique (Central Piurana de Cafetaleros [CEPICAFÉ], 2011).

Según la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFE, 2011) existe un registro de 772 productores de caña de azúcar en los distritos de Montero, Sícchez, Santo Domingo, Lalaquiz, Yamango, Huarmaca, y Jililí, que conforman 946 hectáreas cultivables. El rendimiento promedio de caña de azúcar por hectárea en estas zonas es de 40 toneladas y a la fecha se está produciendo panela en 20 módulos. A nivel nacional, la producción de panela se está ampliando a los departamentos de Cajamarca y Amazonas.

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (2010), el primer país productor de panela es la India con una participación porcentual del 68.7%, siguiendo en importancia Colombia con una participación del 10.4%, sin embargo, este último tuvo mayor tasa de crecimiento en el orden del 2.4%, en comparación a la India que fue de 1.1%. Asimismo, indicó que son 25 los países que producen panela, sin embargo, esta producción en el mundo presenta un lento crecimiento, del 1.1% anual, y solamente seis países presentan crecimientos por encima de ese promedio, como son la India, Colombia, Uganda, Panamá, Myanmar, e Indonesia. Tal como se aprecia en la Tabla 5 se puede inferir que Perú figura como uno de los países exportadores de panela, y por las características específicas de este producto se está posicionando en el mercado internacional, especialmente en países del sur de Europa como Francia e Italia.

Tabla 5

Destinos de las Exportaciones Peruanas de Panela en 2011

Partida: 1701111000 chancaca (panela, raspadura) 2011			
Código de país	Nombre del país	Peso neto (en kg)	Valor FOB (en US\$)
IT	Italia	422,815.22	573,243.28
FR	Francia	212,464.83	299,074.29
HR	Croacia	62,000.00	56,258.00
CA	Canadá	29,399.50	46,318.75
MY	Malasia	22,000.00	26,290.00
US	Estados Unidos	1,672.79	2,994.10
CH	Suiza	19.78	133.20
CO	Colombia	2.86	15.00
AU	Australia	0.97	13.75
AW	Aruba	0.86	3.50
AT	Austria	0.24	1.83
Total		750,377.07	1'004,345.70

Nota. Tomado de “Producto por partida por país”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2012. Recuperado el 31 de enero de 2012, de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/pr_part_pais.asp

La panela tiene como principales mercados objetivo, el mercado de comercio justo y el mercado orgánico. El comercio justo busca garantizar a los productores una compensación justa por su trabajo, para que tanto el productor como el consumidor se beneficien. El productor incrementa sus ingresos permitiendo su desarrollo y el consumidor adquiere un producto de calidad a un precio justo, y brinda apoyo al desarrollo del productor, para lo cual se establece un precio mínimo, un premio de desarrollo, relaciones a largo plazo en el mercado, promoción en el mercado, etc. A cambio, el consumidor obtiene un producto de alta calidad que garantiza la inocuidad del producto y la conservación del medioambiente.

Actualmente la Federación Internacional de Organizaciones del Comercio Justo (FLO, por sus siglas en inglés), tiene registrados a 24 asociaciones de pequeños

productores para la producción y comercialización de azúcar de caña de comercio justo. Estas organizaciones representan a los siguientes países: Belice (1), Costa Rica (3), Ecuador (1), Malawi (1), Islas Mauricio (5), Paraguay (9), Perú (2), Filipinas (1) y Zambia (1). Estas organizaciones proveen azúcar de diferentes calidades (i.e., azúcar blanca refinada, azúcar sin refinar), así como también azúcar orgánico (Federación de Organizaciones de Cañicultores de Producción Orgánica y de Comercio Justo de Paraguay, 2010).

El mercado orgánico es un tipo de mercado en crecimiento que promueve que el producto sea producido naturalmente sin presencia de agentes químicos contaminantes que afecten la salud del consumidor. Según Ecomercados (2005), en la publicación elaborada por el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FIBL, por sus siglas en inglés), los más importantes mercados orgánicos en Europa Occidental son Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, y Suiza; a su vez Suiza, Dinamarca, Suecia, y Austria registran el más alto consumo per cápita de productos orgánicos en todo el continente. Asimismo se encuentran en una etapa de crecimiento los países de Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Portugal, y Finlandia. Con respecto al comercio justo, los mercados más importantes son Reino Unido y Suiza; mientras que Holanda, Francia, Italia, Bélgica, y Alemania se encuentran en una etapa de crecimiento.

Según CEPICAFE (2011) las exportaciones para el año 2011 se estimaron en 750 toneladas producidas con un promedio de 500 hectáreas productivas, las cuales fueron exportadas a Italia, Francia y Canadá, y expandidas en más de 5,000 supermercados europeos. Asimismo se precisa que la panela del departamento de Piura se expende en casi 3,000 supermercados de Francia (Supermercados Carrefour, E.Lecrec, Champiom) y casi 2,000 supermercados en Italia (Supermercados Cop). El 80% de las ventas están destinadas a Italia, 18% a Francia y el 2% a Canadá, las

cuales promedian un millón de dólares de ingreso, a un precio en Europa de aproximadamente US\$ 1,400 por tonelada, beneficiando a un total de 600 productores de los distritos de Montero, Jililí y Sicches en la provincia de Ayabaca, los que se benefician y que están mejorando su calidad de vida.

La panela, así como otros productos orgánicos, puede tener acceso a certificar sus productos como Un Producto Un Pueblo (OVOP, por sus siglas en inglés). Esta certificación es fomentada por el gobierno japonés para promover el cultivo de productos orgánicos, y el desarrollo del pueblo mediante su producción. La principal motivación para acceder al OVOP es que los productos bajo esta certificación pueden acceder a precios superiores a los del mercado, puesto que el objetivo principal del OVOP es impulsar el desarrollo social del pueblo mediante la comercialización de un producto. En tanto, la panela, al ser un producto integral y alineado con el medio ambiente, puede acceder sin mayores inconvenientes a dicha certificación, lo que le aseguraría el ingreso a este mercado, así como el acceso a mejores precios.

1.2 Conclusiones

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; hacen que este producto sea una fuente de generación de los recursos necesarios para mejorar la calidad de vida de casi 600 hogares cuyos ingresos están enfocados en el desarrollo de este producto. La panela no sufre ningún tipo de refinamiento, ni otro tipo de procedimiento químico (e.g., cristalización, depuración, etc.), por esta razón, es un producto nutritivo y saludable que conserva todas las propiedades de la caña de azúcar (i.e., minerales y vitaminas).

Las favorables condiciones como clima, mano de obra, piso ecológico, entre otras, contribuyen con la producción de panela en la sierra de Piura y representa un

producto que mejorando su competitividad podría constituirse en un producto de exportación no tradicional con acogida en el mercado extranjero. El mayor productor de panela es India, seguido por Colombia, pero este último muestra un mayor crecimiento llegando a cifras del 2.4% contra 1.1% de India, lo cual hace nos muestra un camino favorable respecto al crecimiento que viene teniendo la panela en Sudamérica, crecimiento que en el presente trabajo enfocaremos para el Departamento de Piura.

Los principales mercados de la panela son el mercado orgánico y el mercado de comercio justo. Con respecto al mercado orgánico los principales países importadores son: Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, y Suiza. Mientras que Suiza, Dinamarca, Suecia y Austria son los que registran el más alto consumo per cápita en todo el continente. En comercio justo los mercados que destacan se encuentran en Reino Unido y Suiza, y en etapa de crecimiento se encuentran Holanda, Francia, Italia, Bélgica, y Alemania. Asimismo, hemos concluido que si bien es cierto las principales exportaciones de panela están dirigidas a cubrir los mercados franceses, italianos, y canadienses; veremos que existen otros mercados como es el japonés que mediante certificaciones como la de Un Pueblo Un Producto (OVOP, por sus siglas en inglés) permitirá que la panela obtenga mejores precio, y asimismo le permita el ingreso al mercado japonés quien es el principal impulsor de dicha certificación.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

El sector agrario rural de la sierra de Piura se caracteriza por la baja competitividad de su pequeña agricultura como consecuencia de la desarticulación comercial, la que se expresa en el desconocimiento de tecnologías que les permita innovar para integrarse a los mercados dinámicos. Por ello, mejorar los niveles de competitividad de este sector requiere del fortalecimiento de las capacidades de sus productores y desarrollo tecnológico. Las prácticas tecnológicas y organizativas de productores de panela asociados a organizaciones de segundo nivel han sido un complejo proceso evolutivo de aprendizaje por la interacción entre productores y tecnólogos para innovar y diversificar. Las exigencias específicas para la exportación de panela han requerido de un arreglo organizativo de los productores de la sierra de Piura. 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, es por ello que se hace necesario un enfoque estratégico de esta industria que permita identificar el futuro que le espera, en ese sentido, la formulación de la visión, misión, y valores, le van a permitir proyectarse a largo plazo, respondiendo las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos?, y ¿hacia dónde nos dirigimos?

2.2 Visión

Según D'Alessio (2008) la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria. A continuación se expone la visión de la industria de la panela en Piura:

Para el año 2017, la industria de la panela en el departamento de Piura incrementará sus ventas de un millón de dólares a US\$ 8 millones a través de un

producto de alta calidad con certificación orgánica y de comercio justo, destinada al mercado europeo y japonés, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de los productores.

2.3 Misión

Según D'Alessio (2008) la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. A continuación se enuncia la misión de la industria de la panela en Piura:

Somos una industria que produce panela de alta calidad de forma organizada, sostenible, y en armonía con el medio ambiente; y que contribuye a mejorar la calidad de vida de los productores y de la población en general.

2.4 Valores

Según D'Alessio (2008) los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus esencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. A continuación se exponen los valores para la industria de la panela en el departamento de Piura:

1. Responsabilidad social. Con la producción de la panela se promueve la agricultura orgánica, el cuidado del medio ambiente, y el bienestar de la población.
2. Calidad. Se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas por los clientes ofreciendo productos de la más alta calidad.
3. Respeto. Los productores, acopiadores, y exportadores buscan satisfacer sus objetivos y participan respetando el logro de los objetivos comunes.

4. Identidad. Existe identificación y sentimiento de orgullo en la producción de la panela de parte de los integrantes de la cadena productiva.

2.5 Código de Ética

Según D'Alessio (2008) cada organización debe redactar un código de ética, donde establezca un sistema de principios acordados de la buena conducta y del buen vivir, que norme el accionar de sus empleados y sea una forma de mostrar a los constituyentes y comunidad vinculada que se cuenta con un patrón de accionar claro y conocido por todos. A continuación se enuncia el código de ética de la industria de la panela en Piura:

La organización de productores de panela se compromete con sus clientes, con la comunidad, y el Estado a: (a) respetar la normatividad legal vigente y los reglamentos internos establecidos en las asociaciones de pequeños productores agropecuarios (Appagrops), así como en las organizaciones comercializadoras de la panela; (b) los trabajadores que forman parte del proceso de producción de la panela deberán cumplir con sus jornadas pactadas para no afectar los planes de producción de panela; (c) ser responsables en el cumplimiento de los compromisos asumidos con la sociedad en su conjunto y con el estado peruano; (d) brindar trato justo a los trabajadores, otorgándoles igualdad de oportunidades independientemente de su nacionalidad, religión, sexo, o ideología política; y (f) rechazar y denunciar cualquier acto que afecte el medioambiente y el desarrollo sostenible.

2.6 Conclusiones

Se ha formulado la visión, misión, valores, y código de ética para la industria de la panela en el departamento de Piura, los mismos que deberán constituirse como las guías y pautas de acción para orientar los propósitos y actividades de todos los agentes de la cadena del proceso de producción de la panela, manteniendo así la continuidad y competitividad de la industria. La misión plantea una industria que

produzca panela de alta calidad, en forma organizada y sostenible, y que permita mejorar la calidad de vida de sus productores. Finalmente, en la visión se plantea que la industria de la panela en el departamento de Piura al año 2017 triplique su producción con altos estándares de calidad, mediante el uso de tecnología que eleve la productividad y contribuyan a mejorar la calidad de vida de la comunidad en su conjunto.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo realiza el análisis externo de la panela, y se basa en el análisis tridimensional de las naciones de Frederick Hartmann, en el análisis competitivo del Perú, y en el análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Se analizan también las fuerzas que conducen la competencia en la industria de la panela, siguiendo el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (D'Alessio, 2008). De la combinación de estos análisis finalmente se formula la matriz de evaluación de factores externos con sus respectivas oportunidades y amenazas, la matriz de perfil competitivo, y la matriz de perfil referencial.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones propone la evaluación de variables a nivel macro, señala que existen tres grandes dimensiones que deben ser evaluadas en forma cuidadosa: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencia nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

El papel del estado peruano es lograr el bienestar y la prosperidad de la población que gobierna, requiriéndose para ello esfuerzos articulados de todos los sectores que componen el aparato estatal. No se ha difundido cuáles son los intereses nacionales que persigue el Perú, no obstante, se tienen planes estratégicos relacionados a la industria de la panela, como son: (a) *Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX)*, elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ([MINCETUR], 2011), que resalta la importancia de las exportaciones como motor de desarrollo de país y (b) *Plan Estratégico Multianual Sectorial de Agricultura 2007-2011*, que define la visión y misión, así como los objetivos a corto,

mediano, y largo plazo que garantizan el desarrollo sostenido y la modernización del sector agrario.

Los objetivos estratégicos que persigue el PENX son: (a) lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales; (b) diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos, y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados; (c) contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura, y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio; y (d) desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.

Por otro lado, los objetivos estratégicos que se definen en el *Plan Estratégico Multianual Sectorial de Agricultura* son: (a) elevar el nivel de competitividad de la actividad agraria, (b) lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, y (c) lograr el acceso a los servicios básicos y productivos por parte del pequeño productor agrario (MINAG, 2008). Con esta información, se presenta en la Tabla 6 la matriz de interés nacional para el Perú y los países vecinos más próximos como Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, y Chile.

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2008) los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país. Para determinar el potencial nacional se analizarán los siete dominios: demográficos, geográficos, económicos y organizativo-administrativos, militar, tecnológico, tecnológico-científico, e histórico-psicológico-sociológico.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2008), el Perú tiene 28'220,764 habitantes, una densidad poblacional de aproximadamente 21.9 habitantes por km², y una tasa de crecimiento anual de 1.6%. El 52.1% de la población peruana vive en la costa, mientras que el 36.9% en la sierra, y el 11% en la selva. La población urbana representa el 72.3%, mientras que la rural el 27.7% de la población. Lima, Piura, Trujillo, Chiclayo, Chimbote, e Ica son las ciudades de la costa peruana que concentran el mayor número de personas, mientras que en la sierra las ciudades con mayor población son Arequipa, Cajamarca, Ayacucho, Huancayo, y Cusco. Las ciudades más pobladas de la selva son: Iquitos, Pucallpa, Tarapoto, y Juanjuí. Lima, la capital del Perú, con sus más de 7'500,000 de habitantes es la que concentra la mayor población.

Tabla 6

Matriz del Interés Nacional del Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Bienestar económico				
Inserción estratégica del Perú en los mercados internacionales.			Chile*	Ecuador* Venezuela*
Promoción del emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores		Chile* Ecuador*		
Defensa de los recursos naturales y de la biodiversidad				

Nota. (*) Intereses opuestos.

Como se puede apreciar en la Tabla 7, la distribución por edad y sexo está concentrada en el rango de 15 a 64 años de edad con un 63.1%, lo que significa una fortaleza que generará en un mediano plazo un incremento del ingreso per cápita de la población. El PBI per cápita peruano en 2010 fue de US\$5,292, alcanzando el puesto

84 en el mundo, con una mejora respecto al puesto 88 del año 2009. El Producto Bruto Interno (PBI) per cápita, en términos de paridad de poder adquisitivo (PPA), alcanzó los US\$9,330, con lo cual el Perú se ubicó en la posición número 85 del mundo (Banco Mundial, 2011).

Dentro de las debilidades del factor demográfico se encuentran las constantes protestas de la población en oposición a los proyectos mineros, debido a las consecuencias medioambientales que estas inversiones podrían generar, tal es el caso del Proyecto Conga en Cajamarca y los recientes conflictos sociales que se están presentando en la provincia de Sechura por el Proyecto de Gas Natural Seco Punta Lagunas que viene promoviendo la empresa Savia Perú.

Tabla 7

Estructura Poblacional del Perú

Edad	Estructura por sexo		
	% Población	Hombres	Mujeres
0-14 años	30.5	4'259,594	4'097,939
15-64 años	63.1	8'518,103	8'771,834
65 años y más	6.4	844,943	919,744

Nota. Adaptado de *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda: Perfil sociodemográfico del Perú*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>

En cuanto al factor geográfico, la República del Perú se ubica en la costa oeste del continente sudamericano, ubicado al este con dirección al Océano Pacífico dentro de la línea del Ecuador y la del Trópico de Capricornio. Con sus 1'285,261 km² de superficie, el Perú se encuentra entre los 20 países con mayor extensión geográfica del planeta, y en América del Sur ocupa la tercera posición después de Brasil y Argentina. Está conformado por 24 departamentos entre los cuales están: Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco,

Piura, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes, y Ucayali, además de la provincia constitucional del Callao.

De acuerdo a la Agencia de Promoción de la Inversión Privada–Perú ([ProInversión], 2012), se indica como fortaleza en este rubro que el Perú tiene un territorio extenso y con una vasta diversidad, ubicado estratégicamente en la zona central de Sudamérica sobre el océano más vasto del planeta. Su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al Océano Atlántico. La Cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile, y Argentina, a través de vías que siguen el trazo de los legendarios caminos incas. Por el Océano Pacífico, el Perú se conecta con los países del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés) de la cual el Perú es miembro, y representa el mercado más importante, rico, y de mayor crecimiento en el mundo. El Perú es un país con un territorio que tiene la mayoría de climas del planeta y con notables recursos naturales, mineros, y energéticos.

Respecto al factor económico, se prevé que la economía peruana crecerá alrededor de un 5.5% en 2012, luego de un crecimiento de 6.8% en 2011 y de una recuperación económica en el año 2010 que significó un crecimiento de 8.8%. Como fortaleza en este rubro se mencionan el crecimiento sostenido de la económica, las políticas de control de inflación que viene impulsando el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la reducción de la intervención estatal, y la apertura internacional. No obstante, representa una debilidad los niveles críticos de desigualdad que padece el país, debido a la deficiente distribución de la riqueza la cual se concentra en pocas personas (BCRP, 2012).

El Estado Peruano está representado por tres poderes: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, y el Poder Judicial. La principal debilidad del Estado es

precisamente su estructura y organización, tal como está concebido funciona deficientemente, es por eso que el reto de todos los gobiernos de turno es hacerlo eficiente, es decir, menos burocrático, menos centralista, y con mayor capacidad de gestión. Se están haciendo esfuerzos por simplificar los procesos administrativos, hay una reforma educativa en marcha, existe un proceso de regionalización, y está en formulación una ley de la carrera pública.

En cuanto al factor militar, se plantean los siguientes objetivos generales: (a) mejorar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas para mantener el control del espacio aéreo, terrestre, marítimo, fluvial, y lacustre; así como la capacidad de respuesta esencial para actuar ante cualquier amenaza; (b) desarticular las organizaciones terroristas, el tráfico ilícito de drogas y otros ilícitos, y restablecer las condiciones de estabilidad y seguridad en la zona del Valle del Río Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM); (c) participar activamente en el desarrollo económico y social del país y en la defensa civil; (d) participar en la paz y seguridad internacional; (e) fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional; (f) optimizar la gestión institucional; y (g) fortalecer la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y el bienestar del personal. Sin embargo, el bajo presupuesto destinado a este sector, así como el deficiente sistema remunerativo del personal de las Fuerzas Armadas y Policiales, hacen que los objetivos mencionados no se cumplan cabalmente y que este factor represente una de las principales debilidades del país (Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF], 2012).

En cuanto al factor tecnológico científico, es evidente que el país no tiene una política que fomente la innovación tecnológica y la investigación científica. El Perú es, fundamentalmente, un país importador de tecnología. Uno de los desafíos del actual Gobierno es avanzar en ese sentido, sin embargo para que el crecimiento sea

realmente sostenible se debe impulsar la innovación tecnológica e investigación científica; con esto se lograría elaborar productos con mayor valor agregado y dejar de ser únicamente exportadores de materias primas, como lo hace hasta la fecha la agroindustria y minería peruana.

En cuanto al factor histórico-psicológico-sociológico, aún se mantienen en la memoria los conflictos limítrofes con los países vecinos de Chile y Ecuador. Sociológicamente, el país concentra un alto porcentaje de la población ubicada en la base de la pirámide que no se beneficia del crecimiento económico, al respecto, el presente Gobierno tiene objetivo primordial en el marco de su política inclusiva lograr que estos sectores se beneficien también del crecimiento económico. No obstante lo mencionado, se observa que en la última década el poblador peruano ha desarrollado diversas habilidades de creatividad y de emprendimiento para hacer frente las adversidades de la situación económica, lo que se constituye en una fortaleza que se debe seguir impulsando desde el Gobierno.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2008) los principios cardinales del país están relacionados con la influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contra balance de los intereses, y la conservación de los enemigos. En cuanto a la influencia de terceras partes, es evidente la influencia a nivel mundial de potencias económicas como Estados Unidos, Europa, y China; fundamentalmente por sus políticas económicas y comerciales. Con relación a los lazos pasados y presentes, es importante considerar los problemas limítrofes con los países vecinos de Chile y Ecuador. El problema con Ecuador se considera ya superado con la firma del tratado de Itamaratí, que puso fin al conflicto bélico entre los dos países, y generó que se desarrollasen proyectos de desarrollo fronterizo entre ambos países, monitoreados por el Plan Binacional Perú

Ecuador, organismo dependiente de la cancillería de ambos países. A la fecha está por resolverse, en el Tribunal Internacional de La Haya, la demarcación marítima definitiva entre Perú y Chile, lo cual está generando tensiones entre ambos países, sin embargo, el intercambio comercial se ha venido fortaleciendo en la última década, así como, las inversiones por parte de Chile en el país en diversos rubros. Asimismo, se observa que también las empresas peruanas ya han empezado a invertir en el país sureño.

Respecto al contra balance de los intereses, el país enfrenta el desafío de alcanzar a Chile en cuanto a niveles de desarrollo económico, puesto que el ingreso per cápita del poblador peruano es aún inferior al de su similar chileno. Por su parte, Chile lucha por mantenerse como líder en el pacífico sur. Existen otros intereses a nivel regional, como el interés de Ecuador en su pretensión de convertirse en país amazónico, asimismo, existe el interés de Bolivia de recuperar su salida al mar, intereses en los cuales se ve involucrado el Perú.

Con relación a la conservación de los enemigos, como ya se ha señalado, los enemigos históricos del Perú son Ecuador y Chile; mantener esta rivalidad puede ser provechoso, al ser más competitivos en aspectos como innovación tecnológica, atracción de inversionistas, y acceso a mercados internacionales.

3.1.4 Influencia del análisis en la industria de la panela en el Departamento de Piura

El análisis tridimensional de las naciones se muestra que las condiciones que presenta el Estado frente a una creciente industria agroexportadora son sumamente favorables. En tanto, el Ministerio de Agricultura, así como el Ministerio de Comercio Exterior, están permitiendo mediante planes estratégicos y estudios técnicos, que sectores menos favorecidos como es el caso de los productores de panela, tengan mejores oportunidades de crecimiento frente a otro tipo de industrias.

Es importante señalar que el Estado peruano ha garantizado en los últimos 20 años la seguridad política, social, y económica de la nación; lo cual ha propiciado un desarrollo importante en las industrias dedicadas a la explotación de recursos para su comercialización fuera del país. Esto ha permitido asegurar la estabilidad y certeza necesaria a los inversionistas para que las inversiones efectuadas en el país no se vean influenciadas por aspectos político-económicos que las pongan en riesgo.

Asimismo, la pacificación asegurada por el gobierno, frente a cualquier tipo de ataque bélico provocado por fuerzas subversivas, así como por posibles conflictos bélicos entre naciones fronterizas, ha permitido que industrias como la panela, cuyo eje neurálgico se desarrolla entre la zona fronteriza con Ecuador, le brinde la seguridad necesaria para fomentar un desarrollo sostenido que permita un crecimiento socioeconómico importante para las localidades donde se desarrolla.

De esta manera, se busca que una industria emergente como la panela, tenga las condiciones sociales, políticas, económicas, y jurídicas, que permitan asegurar el impulso necesario y suficiente para propiciar el crecimiento sostenido que necesita. Es importante señalar que las industrias agroexportadoras son principalmente exportadoras de materias primas, por lo tanto, el gobierno debe impulsar mediante políticas claras el desarrollo tecnológico que permita agregar valor al producto. Este valor agregado servirá como aliciente para propiciar una mejora en el nivel de los ingresos en industrias como la panela.

3.2 Análisis Competitivo del País

Este análisis se basa en el modelo planteado por Porter (1990), en el que se analizan cuatro determinantes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) los sectores afines y auxiliares; y (d) la estrategia, estructura, y competencia.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según el MINAG (2008), el Perú es un país rico en recursos naturales y su agricultura representa una de las principales actividades para lograr el crecimiento económico así como la eliminación de la pobreza con inclusión social. Cerca del 30% de habitantes vive en las zonas rurales y el 50% de sus ingresos proviene de la agricultura. El 28.5% de la población económicamente activa trabaja en el sector agropecuario y aporta cerca de 8.4% al PBI nacional. No obstante, existe una alta disponibilidad de mano de obra poco calificada por la falta de conocimiento y capacitación de los agricultores.

El Perú posee una deficiente capacidad de producción agrícola debido al poco empleo de tecnologías, baja disponibilidad del recurso hídrico, carencia de infraestructura vial, condiciones geográficas adversas, fenómenos climáticos que derivan en sequías o exceso de lluvias, y al calentamiento global. Sin embargo, el Estado a través del MINAG tiene como misión reducir la pobreza, y se basa en cuatro pilares como son: (a) gestión, competitividad, inclusión, y sostenibilidad; (b) crecimiento del PBI sectorial de 5% anual en los próximos cinco años; (c) incorporar a 500 mil nuevos productores a la asociación, y (d) promover la importación de urea para abaratar precios en el mercado. En tanto, de las 2.5 millones de hectáreas disponibles para uso agrícola, el 84% se destina a la producción de solo 13 cultivos, siendo los principales el cultivo de arroz (16%), café (14%), maíz amarillo duro (13%), y papa (13%). La caña de azúcar representa el 3% de las superficies cosechadas. Por otro lado, el reporte de competitividad global del Foro Económico Mundial 2011-2012 ubica al Perú en la posición 67 de un total de 142 países que participaron en el estudio y junto a otras economías, alcanzó la primera ubicación a nivel mundial en control de inflación, sin embargo, en el componente infraestructura se ubica en el puesto 88 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2012).

3.2.2 Condiciones de la demanda

A nivel macroeconómico, la demanda interna del año 2011 ha ido en paralelo con la desaceleración del PBI, que luego del crecimiento del 8.8% en el año 2010, cerró en diciembre de 2011 con 6.8%. Este comportamiento se debe principalmente a la disminución en 24% de la inversión pública en el periodo enero - setiembre, y en menor medida, por el comportamiento de la inversión privada (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2012). No obstante, el crecimiento de las exportaciones ha atenuado el impacto de la caída en la inversión pública en la demanda interna. Según el Banco Central de Reserva (2011), el envío de productos no tradicionales, especialmente los productos agropecuarios y químicos han representado en volumen un crecimiento de 24.5%. Según el BCRP (2012) el PBI creció 4.95% en noviembre de 2011; los sectores que presentaron crecimiento fueron: agropecuario (2.65%), pesca (1.29%), construcción (3.23%), electricidad y agua (6.89%), comercio (7.02%), transporte y comunicaciones (9.29%), financiero y seguros (9.39%), servicios prestados a las empresas (7.71%), así como restaurantes y hoteles (10.22%); en tanto que, disminuyó minería e hidrocarburos (-1.02%); y manufactura (-0.73%).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En el Perú, el gobierno está promoviendo la firma de los tratados de libre comercio, con el fin de aumentar el desempeño comercial entre el Perú con diferentes países del mundo. Esta política viene beneficiando al país gracias al aumento de las exportaciones y la generación de empleo directo e indirecto. Asimismo, el Estado viene realizando diversas concesiones al sector privado en el tema de infraestructura como la concesión de puertos como Muelle Norte y Muelle Sur del Callao, Matarani, Marcona, y Paita.

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2012) el Perú forma parte de la iniciativa para la Integración de Infraestructura Regional Sudamericana – (IIRSA), que emana de la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno

realizada en Brasilia en el año 2000, la misma que involucra a los doce países de América del Sur. IIRSA ha proyectado nueve ejes de integración y desarrollo a nivel sudamericano. El Perú participa en cuatro de estos ejes: a) eje Amazonas (Perú, Ecuador, Colombia, Brasil), b) eje Perú-Brasil- Bolivia, c) eje Interoceánico (Brasil-Paraguay-Bolivia-Perú-Chile) y d) eje Andino (Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Bolivia y Chile). La importancia de la integración de la infraestructura sudamericana que proyectan los Ejes de IIRSA se traduce en el acceso favorable a otros países de la región y otros continentes mediante el empleo de las redes de infraestructura vial y comunicaciones compartidas en los ejes identificados.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Debido al incremento de las exportaciones, especialmente de aquellos productos no tradicionales, y a la expansión de la inversión privada en el mercado de consumo masivo, existe un mayor número de proveedores de bienes y servicios, así como una mayor generación de empleo. Sin embargo, la tecnología y la inversión en investigación y desarrollo, sumado a la deficiente capacitación de una mayoría acentuada, esencialmente en las zonas rurales, son factores que aún faltan desarrollar para lograr la competitividad del Perú. Asimismo, el incremento en el consumo de productos ecológicos, ha permitido que se alcance un crecimiento sostenible en el proceso de negociación de este tipo de productos.

3.2.5 Influencia de análisis en la industria de la panela en el

Departamento de Piura

El Perú posee las condiciones naturales y geográficas necesarias para propiciar el desarrollo sostenible de industrias como es el caso de la panela, asimismo dispone de los recursos humanos para generar la fuerza humana que permita alcanzar un nivel productivo importante; sin embargo, existe poca capacitación y desarrollo del conocimiento, lo cual genera un alto riesgo de incompetencia frente a competidores

que a pesar de no tener las condiciones geográficas óptimas, obtienen mejores resultados. Y esto se debe a que no se tiene acceso a un desarrollo tecnológico competitivo, que permita ser más eficientes con menos recursos; asimismo, otro factor importante es la deficiente infraestructura para captar y almacenar el escaso recurso hídrico que se tiene, y sumado a las condiciones geográficas y fenómenos climatológicos desfavorables, hacen que el panorama para el desarrollo de la panela sea un reto importante. Las políticas actuales que está desarrollando el Ministerio de Agricultura están propiciando políticas inclusivas que permitan promover el desarrollo del sector agroindustrial, con lo cual la industria de la panela puede involucrarse de manera directa y verse beneficiada.

Asimismo, el gobierno está generando condiciones favorables mediante la firma de tratados de libre comercio, de los cuales la panela, como industria exportadora, se favorecería directamente. En las condiciones de infraestructura vial, las concesiones efectuadas, como la del puerto de Paita, favorecen directamente a la industria panelera, para una eficiente gestión en su proceso de exportación.

Finalmente, el incremento en el consumo de productos no tradicionales, como la panela, ha permitido una mayor oferta de bienes y servicios anexos a este rubro, propiciando el desarrollo de mejoras en los procesos, ya sea por diseños de nuevas estructuras internas en la producción de panela o por el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan ahorrar costos y mejorar su productividad.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2008), el análisis del entorno se centra en cinco aspectos:

(a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y (e) ecológico.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según los Lineamientos Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional de la actual administración del Estado pretende

mantener el crecimiento económico del país con estabilidad macroeconómica, incorporando la inclusión social y efectuando una mejor distribución de la riqueza. Con este fin, en su hoja de ruta se ha propuesto generar condiciones para: (a) la inversión en infraestructura mediante inversión pública y privada nacional y extranjera, y/o mediante concesiones y asociaciones público privadas, para la creciente integración física del territorio y la consiguiente expansión e integración de los mercados internos, lo que permitirá diversificar y descentralizar el aparato productivo; (b) defender a los agricultores de las prácticas de abuso de posición de dominio y de las importaciones de productos subsidiados que compitan deslealmente con la producción peruana; y (c) defensa y promoción de la biodiversidad y de la agricultura, especialmente la orgánica, declarando la moratoria al ingreso de semillas transgénicas al país, y con la participación activa de las comunidades locales (MEF, 2012).

En el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021* (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011) se definen seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad, y empleo; (f) desarrollo regional e infraestructura; y (g) recursos naturales y ambiente; proponiendo para cada uno de ellos los objetivos, lineamientos, prioridades, metas, y programas estratégicos. De igual forma, se dispone que las entidades conformantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico ajusten sus planes estratégicos a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional previstos en el Plan Bicentenario.

A nivel sectorial, el MINAG, como organismo encargado de conducir el desarrollo agrario y de acuerdo con su Política Agraria 2012-2016, pretende en materia de gestión prevé el fortalecimiento de capacidades empresariales y un mayor acceso a los mercados locales. En materia de competitividad, se cuenta con acciones concretas en asistencia técnica, investigación e innovación tecnológica, capitalización

y seguro agrario, y, finalmente, información agraria. Sobre inclusión, se involucra el desarrollo rural, que significa la transformación institucional del campo y transformación productiva, y para esto tenemos al AGRORURAL, como elemento central en la atención al agro. En ese mismo eje inclusivo, se tiene la seguridad alimentaria en la cual el Ministerio pretende reducir la dependencia alimentaria del exterior, así como impulsar el fortalecimiento de la capacidad de abastecimiento de productos agrícolas. En infraestructura hidráulica, se trabajará en pequeñas y medianas irrigaciones, así como mantener una estrecha coordinación con gobiernos regionales y locales con apoyo efectivo al proceso de descentralización del país. Finalmente, en materia de sostenibilidad, esto implica mayor sanidad agraria, gestión de los recursos hídricos, los recursos forestales y la biodiversidad (MINAG, 2012).

Por otro lado, el Gobierno viene impulsando dentro de su estrategia comercial a largo plazo, el desarrollo del mercado internacional, mediante la firma de tratados de libre comercio (TLC), para acordar entre otros aspectos, la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. Los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad. Según el MINCETUR (2011), al mes de agosto de 2011 el 95% de las exportaciones están cubiertas por acuerdos comerciales vigentes, por entrar en vigencia, o en negociación.

En lo referente a las políticas de inversión pública en infraestructura, han estado acompañadas de una fuerte inversión privada, destacando la concesión de los puertos del Callao, que entre otros, han dinamizado notoriamente puertos que durante décadas habían permanecido rezagados. En el caso de aeropuertos, el proceso ha sido más lento. Asimismo, se ha impulsado la construcción de carreteras en el país, destacando la rehabilitación y mejoramiento de la IIRSA.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con el BCRP (2012), el Perú es la octava economía en el mundo con más libertad monetaria, lo que refleja la estabilidad de la divisa nacional y el control de la inflación. *El Reporte de Inflación de Diciembre 2011* indica, entre otras cosas que el contexto internacional de desaceleración de la actividad económica, en particular en Europa, y los riesgos de una crisis fiscal generalizada en dicha zona, ha sido el principal factor por el cual el Banco Central mantuvo su tasa de referencia en 4.25%. Durante el año 2011 el crecimiento del PBI ha mostrado una tendencia decreciente trimestre a trimestre, luego del crecimiento extraordinario de 8.8% de 2010. Esta desaceleración está asociada a la moderación en el dinamismo de la demanda interna, explicada principalmente por la evolución del gasto público y, en menor medida, de la inversión privada. Considerando la evolución del entorno internacional la proyección de crecimiento para el año 2012 se estima en 5.5%, y para el año 2013 se mantiene la proyección de crecimiento en 6.3%. El contexto central de proyección contempla un menor crecimiento de la economía mundial para los siguientes años, en particular para 2012, considerando el desarrollo reciente de la crisis de deuda pública en la Eurozona y el asociado endurecimiento de las condiciones crediticias y de liquidez en dicho continente.

Asimismo, el referido reporte de inflación indicó que entre diciembre de 2010 y noviembre de 2011, la inflación anual se elevó de 2.08% a 4.64%, ubicándose por encima del rango meta. Esta situación se explica, principalmente, por el impacto en los precios domésticos de las alzas en los precios de los commodities desde los últimos meses de 2010, así como factores climatológicos internos que afectaron la oferta de algunos alimentos perecibles. Se espera que la inflación converja paulatinamente al rango meta hacia mediados de 2012, toda vez que se disipen las

presiones de costos generadas por los incrementos significativos en los precios de commodities (BCRP, 2012).

Respecto a la evolución de la economía mundial como secuela de problemas de la deuda soberana y restricciones fiscales en economías de la Eurozona, se espera un debilitamiento de la demanda externa que repercutiría en la economía doméstica a través de los canales financiero y comercial. Esta situación describe en esencia un evento similar al de finales de 2008 con la caída de la actividad económica mundial, reducción de los términos de intercambio, y salida de capitales emergentes. El incremento de la incertidumbre puede generar temores entre inversionistas y desencadenar una reversión repentina de capitales con una depreciación abrupta del tipo de cambio y un incremento del riesgo país.

Finalmente, el BCRP (2012) indicó que el menor dinamismo de los mercados financieros globales conllevaría a una recesión global, reflejada en el menor crecimiento de los socios comerciales y una menor inflación externa. Al mismo tiempo, la caída en los términos de intercambio, como resultado de una caída de los precios de los commodities, generaría un mayor debilitamiento del crecimiento doméstico. En este contexto, se espera que las tasas de interés internacionales permanezcan bajas por más tiempo.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Agricultura*, (MINAG, 2008), el impulso de la actividad agrícola influye en la eliminación de la pobreza, más aun si aproximadamente la tercera parte de la población vive en las zonas rurales y 50% de sus ingresos proviene de la agricultura. El agro peruano ha sido objeto de políticas equivocadas y de conflictos sociales que llevaron a su descapitalización y empobrecimiento, obligando al estado a subsidiar al consumidor urbano.

La principal zona productora de panela en el país se ubica en la sierra de Piura, en las provincias de Ayabaca, Morropón, y Huancabamba. En el *Informe de desarrollo humano 2011*, la provincia de Ayabaca está considerada entre las de mayor pobreza en el país (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2011). Después de medir el Índice de Desarrollo Humano de las 194 provincias del Perú, la provincia de Ayabaca se ubica en el puesto 184. Esta provincia no recibe la ayuda suficiente del gobierno central, por lo que el desarrollo de cadenas productivas como la panela contribuirá a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

En el ámbito nacional se han presentado situaciones violentas suscitadas por reclamos y manifestaciones de protesta de la población frente a iniciativas de inversión extractivas, normas legales, u otros, que afectan las actividades productivas con bloqueos de carreteras, cierre de locales comerciales, restricción de los servicios, entre otros. A la fecha, en la zona limítrofe de la provincia de Ayabaca con Huancabamba (Carmen de la Frontera) existe un conflicto social latente a raíz de la presencia de la minera Río Blanco. Finalmente, en Sechura la población se viene oponiendo al proyecto de gas natural seco Punta Lagunas que viene promoviendo la empresa Savia Perú.

En el *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Agricultura 2007-2011* (MINAG, 2008) se indica que existe un creciente interés de la población mundial por el consumo de alimentos saludables, dietéticos, productos orgánicos, y medicinas naturales. Asimismo, hay una mayor preocupación para la preservación del medio ambiente y su impacto global, principalmente en el control sobre todo tipo de emisiones, desarrollo de procesos productivos limpios, creación de reservas naturales, ordenamiento y conservación de las cuencas hidrográficas, defensa de la biodiversidad, productos biodegradables, y turismo ecológico. Los países

desarrollados y organismos multilaterales, en su preocupación por la lucha contra la pobreza y el hambre, así como por el deterioro del medio ambiente y los efectos del cambio climático, brindan oportunidades a los países en desarrollo para acceder a recursos técnicos y financieros que son canalizados a través de proyectos y programas del sector público agrario, así como de los organismos no gubernamentales. En la provincia de Sullana existe el Centro de Formación Técnica de Mallares que fue financiado por la Cooperación Española, de donde egresan técnicos agropecuarios, asimismo, en la zona de Montero y Ayabaca también existen institutos de formación técnica agropecuarias financiados íntegramente por el Estado, lo que representa una oportunidad para la capacitación de los productores de caña de azúcar. Cabe resaltar que la conciencia asociativa de los productores es débil, siendo los principales factores la desconfianza y la diferencia de intereses.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Incrementar la productividad de panela granulada, requiere de alianzas con los centros tecnológicos como universidades e institutos que existen en la región. La tecnología utilizada en el proceso es intermedia. Dado que se trata de un producto orgánico, existe un especial cuidado en su obtención, debido a la aplicación de normas de agricultura orgánica en el cultivo de la caña. La tecnología de procesamiento no tiene efectos negativos, ni en el medioambiente ni en el producto en sí, debido a que no se utilizan componentes químicos. Esta tecnología de procesamiento (e.g., trapiches, hornos, etc.) ha sido transferida de Colombia, la cual es accesible en términos de costos y es fácil de aplicar y adaptar al medio peruano.

El desarrollo de la era del conocimiento ha sido marcado por la evolución de las tecnologías de información como eje fundamental. Es así que las estrategias de producción, transformación, y marketing en el sector agrario deben de considerar el

uso de dichas tecnologías, para alcanzar los niveles de competitividad exigidos por el entorno mundial. Se observa por ejemplo: disponibilidad de nuevas tecnologías para difusión de la información, como telefonía rural y uso de Internet, preponderancia del comercio electrónico, capacitación virtual, entre otros.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El calentamiento global es una consecuencia del llamado *Efecto Invernadero* que se produce en el planeta, debido al exceso de emisiones de carbono y está generando cambios en los hábitos de las personas. Para la actividad agrícola, se visualizan algunos impactos positivos, como el incremento de la productividad agrícola y pecuaria por la aceleración de los ratios de maduración de las plantas provocado por mayor temperatura, aumento en el cultivo de frutas, entre otros. En contraste, puede producirse la proliferación de plagas y pestes, mayor erosión de los suelos, estrés generalizado, disminución de cultivos de soja, papa y especialmente maíz, entre otros. El resultado neto depende directamente de la capacidad de adaptación y mitigación que desarrollen los productores.

En el Perú, el cambio climático se ha presentado con excesivas lluvias o ausencia de las mismas repercutiendo directamente en la productividad de la caña de azúcar. Es importante mencionar que durante el Fenómeno del Niño de 1997-1998 se ha estimado entre áreas perdidas y afectadas aproximadamente 201 mil hectáreas, de las cuales el 35% correspondieron a superficies perdidas, y 65% fueron superficies afectadas donde se obtuvieron bajos rendimientos. El valor estimado de las pérdidas del sector agrícola fue de US\$174.1 millones, de los cuales US\$121.3 millones (70%) correspondieron a cultivos transitorios y US\$52.8 millones a cultivos permanentes. (MINAG, 2009)

El cultivo de la caña de azúcar por los pequeños productores fomenta la aplicación de prácticas agronómicas apropiadas, permiten el aprovechamiento de la

vocación productiva y el uso racional de los recursos agua y suelo. No obstante, algunas zonas productoras no tienen acceso al agua y tienen que esperar el periodo lluvioso, son áreas que se encuentran a partir de los 1,500 msnm y que representan más de la mitad de las áreas de producción, y de no haber lluvias su producción disminuye completamente. En el *Plan de Ordenamiento Manejo y Desarrollo de la Cuenca Binacional Catamayo Chira* se indicó que la cadena productiva de panela en la provincia de Ayabaca consolida la vocación agrícola de la Cuenca acorde con la zonificación ecológica económica y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. La aparición de importantes nichos de mercado como el orgánico, comercio justo, de origen, entre otros, ha sido aprovechado por las organizaciones de productores de panela de la sierra de Piura, quienes han logrado insertarse exitosamente en el mercado, promoviendo el interés y organización de productores de caña de azúcar, pues los impactos concretos en la población son: incremento de ingresos, reducción de costos, y oportunidad para implementar un negocio rentable para las familias rurales (Proyecto Catamayo Chira, 2007).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Mediante la evaluación externa de la industria efectuada en el análisis PESTEC, podemos inferir una mejor perspectiva del mercado y a otros factores respecto al mercado externo de la panela. Esto nos ha permitido identificar las oportunidades y amenazas para el mercado de la panela en el Departamento de Piura, los cuales se presentan a continuación.

Las oportunidades identificadas son: (a) la firma de tratados de libre comercio representa un factor que aumenta la competitividad de la panela al estar libre de aranceles; (b) los módulos de servicios agrarios que implementará el gobierno dentro de la política inclusiva incrementarán las capacidades de los pequeños y medianos

productores mediante la asesoría técnica; (c) 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 (e.g., chancaca, aguardiente, entre otros); (d) 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; (e) el desarrollo de la infraestructura del puerto de Paita por las concesiones al sector privado, permitirá contar con mayores facilidades para la exportación de panela granulada; y (f) la existencia de centros tecnológicos agropecuarios genera disponibilidad de recurso humano formado para capacitar a los productores de panela de la zona.

Las amenazas identificadas son: (a) los conflictos sociales en protesta a iniciativas de inversión de carácter extractivo (minería), pueden afectar el normal funcionamiento de la cadena productiva de la panela por el bloqueo de carreteras, cierre de locales comerciales, restricción de los servicios, entre otros; (b) 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; (c) las condiciones climatológicas adversas asociadas al cambio climático y la presencia del fenómeno El Niño puede ocasionar cuantiosas pérdidas y bajos rendimientos de producción de caña de azúcar; y (d) la insuficiente conciencia asociativa en los productores de panela afecta el desarrollo y crecimiento de la cadena productiva. La Tabla 8 muestra las fortalezas y debilidades de la industria de la panela en el Departamento de Piura enfocadas bajo el perfil de la Matriz EFE con sus respectivos pesos, valores, y puntajes según corresponda para cada una de ellas.

Tabla 8

Matriz EFE de la Industria de la Panela en el Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
1. La firma de tratados de libre comercio representa un factor que aumenta la competitividad de la panela al estar libre de aranceles.	0.11	4	0.44
2. El desarrollo de la infraestructura del puerto de Paita por las concesiones al sector privado permitirá contar con mayores facilidades para la exportación de panela granulada	0.07	3	0.21
3. 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).	0.11	3	0.33
4. 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.	0.13	4	0.52
5. Los módulos de servicios agrarios que implementará el gobierno dentro de la política inclusiva incrementarán las capacidades de los pequeños y medianos productores mediante la asesoría técnica.	0.07	3	0.21
6. La existencia de centros tecnológicos agropecuarios genera disponibilidad de recurso humano formado para capacitar a los productores de panela de la zona.	0.12	4	0.48
	0.61		2.19
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Amenazas			
1. 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.	0.12	1	0.12
2. 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.	0.10	2	0.20
3. La insuficiente conciencia asociativa en los productores de panela afecta el desarrollo y crecimiento de la cadena productiva.	0.09	1	0.09
4. Los conflictos sociales en protesta a iniciativas de inversión de carácter extractivo (minería) pueden afectar el normal funcionamiento de la cadena productiva de la panela por el bloqueo de carreteras, cierre de locales comerciales, restricción de los servicios, entre otros.	0.08	2	0.16
	0.39		0.57
Total	1.00		2.76

3.5 La Industria de la Panela en el Departamento de Piura y sus Competidores

Para evaluar la posición competitiva de la industria de la panela en el departamento de Piura, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El cultivo de la caña de azúcar para producir la panela al ser un producto orgánico, no necesita de insumos adicionales a diferencia de la caña para azúcar refinada, en donde los productores sí necesitan de grandes volúmenes de fertilizantes, pesticidas, herbicidas, y demás insumos para su producción. Incluso el agua que utilizan para regar sus plantaciones proviene de las lluvias inherentes a las condiciones climatológicas de la zona, como consecuencia de ello los productores no incurren en problemas para abastecerse del recurso hídrico.

Debido a que el principal insumo lo constituye la caña de azúcar y es producida por los mismos procesadores de panela, el poder de negociación de los proveedores que abastecen de dicho insumo a esta industria es bajo. En el caso de los proveedores de transporte, pasan por un proceso de selección, mediante el cual deben demostrar que sus unidades de transporte cumplen una serie de requisitos, como por ejemplo: contar con parihuelas, carpa, inocuidad y de preferencia no transportar animales ni combustible, además de contar con el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) y permisos entre otros. Dentro de los proveedores logísticos se encuentran las líneas navieras, que proveen a los exportadores los contenedores para el transporte de la panela hacia los países de destino, dentro de las principales líneas navieras en el Perú, figuran Mediterranean Shipping Company (MSC, Maersk, Evergreen, P&O Nedlloyd, entre otras. Asimismo entre los proveedores de insumos y servicios se encuentran los que proveen maquinaria y equipos para el procesamiento;

envases, empaques; fertilizantes, etc. Sin embargo existen en gran proporción lo que hace que su poder de negociación sea bajo.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La panela es un producto consumido por segmentos de población que exige una alta calidad de producto, como buen sabor, imagen y, sobre todo, productos inocuos que tengan certificación orgánica, comercio justo y, en algunos casos, que cumplan con normas y requisitos de los supermercados donde se comercializan. Por lo tanto, están dispuestos a pagar precios superiores a los del mercado.

El poder de negociación de los compradores es alto, puesto que se dirige a un nicho de mercado exigente, lo cual hace que este producto tenga que pasar por altos estándares de calidad antes de ser exportado. Mercados como el asiático propician la certificación Un Pueblo Un Producto (OVOP, por sus siglas en inglés), el cual enmarca a productos sostenibles que generan crecimiento económico para sus localidades, precios de mercados competitivos superiores a los mercados europeos y a los mercados americanos. Esto propicia que los compradores incrementen su poder de negociación.

La panela granulada de Piura posee una calidad que deja satisfechos a sus consumidores. Es por ello que, a pesar de que el poder de negociación lo tienen los compradores, el producto tiene una aceptación importante en los mercados internacionales.

3.5.3 Amenazas de sustitutos

La principal amenaza de sustituto de la panela granulada es el azúcar industrial de caña, producto tradicional de consumo de las familias por su facilidad de acceso y disponibilidad del producto. Asimismo, el consumo de panela está siendo desplazado

por otros productos sustitutos directos como los edulcorantes sintéticos e indirectos como las bebidas gaseosas y los refrescos artificiales de bajo valor nutritivo. Otros posibles sustitutos de la panela son los azúcares de remolacha, azúcares semi-industriales, azúcares morenos y/o con los diferentes nombres que adopta el azúcar de caña en diferentes países, como mascobado en la India, azúcar natural de Paraguay, además de otros productos exóticos como la miel de yacón.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La panela es comercializada en un nicho de mercado justo, que es un mercado de pequeños agricultores, existiendo una relación de confianza entre los importadores y los grupos de productores organizados, lo cual impide que nuevos competidores interesados en este mercado puedan ingresar con facilidad. Los pequeños productores de panela de Piura bajo la tutela de CEPICAFÉ han logrado exportar con precios entre US\$1,200 a US\$1,300 por tonelada, otros competidores tratan de exportar al mismo precio pero solo logran alcanzar el precio de US\$700 la tonelada, con el cual no logran cubrir todos sus costos. El mercado de comercio justo garantiza precios mínimos, si la situación económica internacional empeora, la competencia no puede ofrecer precios altos. Asimismo, el mercado de productores de panela de Cajamarca en julio de 2011 ha participado en la feria internacional de Food Taipéi en Taiwán, teniendo una acogida importante. Según los representantes del equipo de desarrollo agropecuario de Cajamarca representan una oportunidad para generar un producto alternativo a los productos tradicionales de la zona, sin embargo, aún no cuentan con la cantidad ni calidad que exigen estos mercados.

Adicionalmente, de acuerdo con información difundida en el portal del Gobierno Regional de Amazonas, se ha logrado en el año 2011, específicamente en la

localidad Rodríguez de Mendoza, el envío de un lote de 200 kg de panela granulada a la ciudad de Lima, como carta de presentación, para un futuro envío de 500 kg, e incrementar el requerimiento de panela granulada a una tonelada. Este hecho está marcando un precedente en el consumo de panela en el mercado interno, propiciando una oportunidad para generar un comercio interno de panela que aún es incipiente. En tanto es posible que se tenga una posibilidad de entrada de nuevos competidores si es que alcanzan los niveles de calidad para poder competir con un producto exportable y que sea aceptado por los mercados internacionales.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

A nivel local la competencia es todavía incipiente, puesto que la panela se produce en una menor escala en localidades como Cajamarca y Amazonas, por lo tanto, no se ha identificado rivales directos de la panela de Piura. Cabe indicar que la panela producida en Cajamarca y Amazonas carece de los estándares de calidad y certificaciones internacionales y es destinada netamente al consumo local, a diferencia de la panela producida en Piura que su prioridad es atender el mercado externo. Si bien es cierto, el nivel de las exportaciones de panela de Piura es inferior a la panela que exporta Colombia o India, es esta región del país la que tiene más del 90% de la producción de panela nacional.

En Cajamarca, de acuerdo con el Centro Ideas (2005), se ha determinado priorizar la producción de panela en el corredor económico Cajabamba San Marcos Cajamarca y, a la fecha están en proyecto de instalación plantas procesadoras de panela en el distrito de Codebamba, en la provincia de Cajabamba, en Cajamarca. Por otra parte, en Amazonas, el Gobierno Regional, en alianza con Sierra Exportadora, viene impulsando la cadena productiva de panela y, a la fecha, la Asociación de

Productores Agropecuarios Santa Rosa de Rodríguez de Mendoza viene colocando sus productos en los supermercados limeños de Vivanda, Metro, y Plaza Vea.

No obstante, las condiciones climatológicas y la extensa área para siembra que posee las ciudades de Cajamarca y Amazonas, representan potenciales factores que pueden fortalecer la rivalidad entre la panela de Piura y la panela de las localidades antes mencionadas. Por consiguiente, los productores de panela del departamento Piura deben también aprovechar las condiciones geográficas que posee para poder incrementar su capacidad productora de caña de azúcar, de tal manera que pueda hacer frente a la posible amenaza de nuevos productores en otras zonas. La capacidad de producción de panela en el Perú es insuficiente para satisfacer la demanda de panela a nivel internacional, por tanto, se debe aprovechar que el departamento de Piura tiene la mayor participación de mercado en producción y exportación para consolidar su hegemonía y consolidarse como un principal referente de producción de panela en Sudamérica.

3.6 La Industria de la Panela en el Departamento de Piura y sus Referentes

La producción de panela en la Región de Piura se desarrolla en un ambiente sumamente informal. Sin embargo algunos productores informales se han podido asociar para construir pequeños trapiches de producción de panela, pero como su capacidad de producción es todavía pequeña, se encuentran como abastecedores de CEPICAFE, quien acopia toda la producción de panela y se encarga de su comercialización fuera del país.

En el departamento de Piura CEPICAFE es la organización de segundo nivel y sin fines de lucro, que representa a productores de café y caña de azúcar de la sierra de Piura y del Nor Oriente del Perú, organizados en asociaciones y/o comités de productores. Agrupa a 90 organizaciones de base con un total de 6,600 productores;

encargándose de acopiar casi la integridad de panela producida por los trapiches, y efectuar su posterior envasado y comercialización en el exterior. Es CEPICAFE quien determina el precio de la panela a pagarse a los pequeños productores, en base a sus márgenes de ganancia y a los precios internacionales de panela, para posteriormente ubicarlos en los principales mercados internacionales como es España y Francia.

La industria de la panela en Piura tiene como referente a la industria de panela en Colombia. Según Rodríguez, García, Díaz, y Santacoloma (2004), indicaron que en Colombia la producción de panela se realiza en pequeñas explotaciones campesinas mediante procesos artesanales en los que prevalece una alta intensidad de trabajo familiar y aún bajas tasas de introducción de tecnologías mecanizadas o de alta intensidad de capital. Asimismo, los mismos autores manifiestan que en Colombia la agroindustria panelera es una de las principales actividades económicas en las regiones de los Andes como estrategia de generación de ingresos para más de 70,000 familias campesinas, que responden a una significativa demanda nacional y a un consumo arraigado en los sectores urbanos y rurales del país. Señalan también que los indicadores más importantes de la industria panelera en Colombia son los siguientes:

- (a) Colombia es el segundo productor de panela, después de India, y contribuye con cerca del 10% a la producción mundial (13 millones t/año);
- (b) vincula 350,000 personas entre productores, trabajadores, comerciantes, y otros actores;
- (c) genera el equivalente a 120,000 empleos permanentes;
- (d) ocupa 226,000 hectáreas en el cultivo de la caña;
- (f) existen 20,000 trapiches como infraestructura para el procesamiento;
- (g) contribuye con el 6.7% a la formación del PIB agrícola;
- (h) participa con el 2.18% del gasto en alimentos de la población; y
- (i) Colombia tiene el mayor consumo per cápita a nivel mundial con cerca de 32 kg/año.

Asimismo, los mismos autores manifiestan que los mayores rendimientos se alcanzan en la región de la Hoya del Río Suárez (ubicada en los departamentos de Boyacá y Santander), donde se ha logrado el mayor desarrollo tecnológico tanto del cultivo como del procesamiento de la caña panelera. En el Valle del Cauca y Risaralda es posible encontrar explotaciones de gran escala con capacidades de producción superiores a los 300 kg de panela por hora. Existen también explotaciones de tamaño mediano que predominan en las regiones de la Hoya del Río Suárez (i.e., Boyacá y Santander), Nariño, y algunos municipios de Antioquia, en donde las capacidades de producción oscilan entre 100 y 300 kg/hora.

Rodríguez et al. (2004) indicaron que la producción de panela se destina casi en su totalidad al mercado nacional para su consumo directo. Se estima que menos del 1% se utiliza como insumo en procesos industriales y cerca del 0.4% se destina a la exportación. El área total cultivada en Colombia asciende a 203,919 hectáreas para 2009, producción concentrada básicamente en los departamentos de Santander, Antioquia, Cundinamarca, y Boyacá, los cuales absorben el 61% del total producido. La caña panelera se cultiva en aproximadamente 24 unidades agrícolas, localizadas en 236 municipios de 12 departamentos, transformándose en panela y miel de caña en unos 17,200 trapiches, según estadísticas de la Federación de Panela (Fedepanela). Para el año 2009, el porcentaje de rendimiento a nivel nacional alcanza 57 toneladas de caña /hectárea (Rivera, 2010).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Según D'Alessio (2008) la matriz del perfil competitivo permite identificar a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo. De acuerdo con el análisis realizado se ha formulado la matriz del perfil competitivo, comparando al departamento de Piura, con Cajamarca y Amazonas, determinándose ocho factores claves de éxito, como se observa en la Tabla 9.

Tabla 9

Matriz del Perfil Competitivo de la Industria Panelera

Factores claves de éxito	Peso	Panela de Piura		Panela de Cajamarca		Panela de Amazonas	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación en el mercado	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
2. Costo de mano de obra Directa	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11
3. Certificaciones	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15
4. Acceso a nuevos mercados	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15
5. Calidad del producto	0.16	4	0.64	1	0.16	1	0.16
6. Capacidad tecnológica	0.11	2	0.22	1	0.12	1	0.11
7. Productividad	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
8. Disponibilidad de tierras	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		3.06		1.31		1.30

Para efectuar la Matriz del Perfil Referencial se ha tomado como base el análisis de la industria de la panela en Colombia. Sobre la base de esta información y a lo consultado con expertos se ha procedido a elaborar la siguiente matriz del perfil referencial, como se observa en la Tabla 10.

Tabla 10

Matriz del Perfil Referencial de la Industria Panelera

Factores claves de éxito	Peso	Piura (Perú)		Boyacá (Colombia)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado	0.10	3	0.30	5	0.50
2. Costo de mano de obra directa	0.11	2	0.22	2	0.22
3. Certificaciones	0.15	3	0.45	3	0.45
4. Acceso a nuevos mercados	0.15	2	0.30	3	0.45
5. Calidad del producto	0.16	4	0.64	4	0.64
6. Capacidad tecnológica	0.11	2	0.22	4	0.44
7. Productividad	0.12	1	0.12	4	0.48
8. Disponibilidad de tierras	0.10	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.75		3.38

3.8 Conclusiones

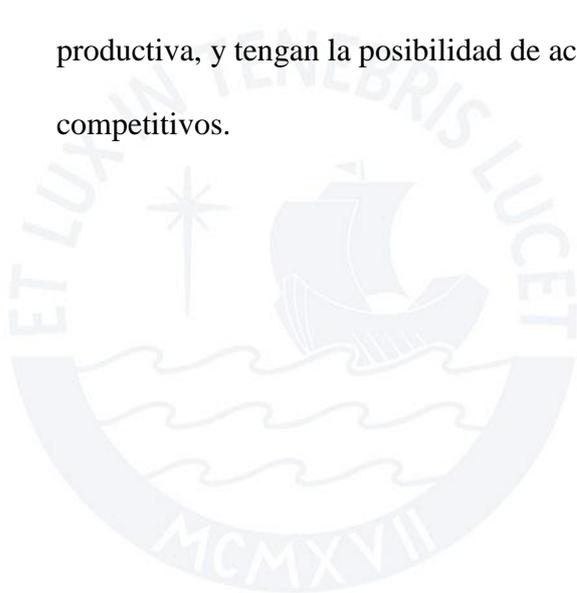
Esta evaluación ha permitido concluir respecto a las principales oportunidades y amenazas de la industria de la panela. La apertura hacia el mercado internacional mediante la firma del TLC, la concesión de la infraestructura portuaria al sector privado, el mostrar la panela como una alternativa para mejorar la calidad de vida de los pequeños productores, el incremento de consumo de alimentos saludables y orgánicos, el desarrollo de infraestructura que implementará el gobierno dentro de su política inclusiva y la existencia de centros tecnológicos agropecuarios que generan disponibilidad de recurso humano representan oportunidades para esta industria.

Dentro de las amenazas encontradas destacan: la incertidumbre ante el riesgo de una crisis financiera internacional, que pueda generar una depreciación del tipo de cambio y esto afecte directamente a las exportaciones, las condiciones climatológicas adversas asociadas a la amenaza del fenómeno El Niño, el cual puede ocasionar pérdidas debido a los bajos rendimientos; la insuficiente conciencia asociativa en los productores de panela afectando directamente el desarrollo y crecimiento de la cadena productiva, y finalmente, los conflictos sociales en protesta a iniciativas de inversión de carácter extractivo (minería). Todas estas situaciones pueden afectar el normal funcionamiento de la cadena productiva de la panela.

Asimismo, del análisis competitivo de la industria panelera se puede concluir que a nivel nacional, la industria de la panela en Piura tiene como competidores a Cajamarca y Amazonas. En el análisis presentado, se puede observar que la panela producida en el departamento de Piura es superior a la panela producida en Cajamarca y Amazonas. Esto se debe a que la industria de panela de Piura tiene una mayor experiencia productiva, pero ello no implica que sus competidores no tengan el potencial suficiente para hacerle frente, sino que aún no han desarrollado sus oportunidades ni aprovechado sus fortalezas.

Respecto a la industria panelera producida en Sudamérica, la panela piurana tiene como referente la panela producida en Bocaya (Colombia). Al observar los puntajes totales obtenidos en la matriz PR, la industria de la panela de Piura está por debajo de la industria de la panela en Bocayá, debido a que su participación de mercado, capacidad tecnológica, y productividad son menores. Frente a la panela granulada de Colombia todavía no se puede competir, debido a que cuentan con mayores accesos a mercados, y han generado una mayor productividad con el uso de tecnología productiva.

Finalmente, se concluye que la panela de Piura debe invertir en el desarrollo de tecnología, para que los pequeños productores puedan incrementar su capacidad productiva, y tengan la posibilidad de acceder a nuevos mercados con precios más competitivos.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La industria de la panela en Piura se encuentra constituida por agroindustrias rurales. En Montero, así como en otras zonas productoras de caña de azúcar de la sierra de Piura, los productores se encuentran agrupados en la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios (APPAGROP) y son responsables del cultivo y procesamiento de la caña de azúcar para producir panela. El objetivo de la APPAGROP es mejorar la calidad de vida de sus asociados, su visión es lograr transformar la producción de los pequeños empresarios agrícolas en una producción orgánica.

En la asociación permanecen aquellos que cumplen con la planificación de los cultivos, la cual se observa en el plan anual de producción, aquellos que no cumplen con esta planificación no son considerados dentro de la asociación. La creación de las APPAGROP ha significado para las familias rurales dedicadas a la agricultura el punto de partida para lograr su desarrollo y generar mayores ingresos, la búsqueda en forma organizada de nuevas alternativas de aprovechamiento de los recursos naturales de la zona, ha permitido en forma organizada mejorar la productividad de la cadena productiva de la panela, así como el precio.

La APPAGROP, como toda asociación, debe ser inscrita en registros públicos, sin embargo, requieren aún de capacitación sobre manejos documentario y un manejo administrativo adecuado para solucionar problemas internos entre sus miembros asociados que sobre pasa la confianza y los intereses personales, haciendo que solamente tenga la forma de centros de acopio en lugar de asociaciones que buscan optimizar las condiciones productivas del agricultor. Su visión es cortoplacista requiriendo de capacitación en temas contables y financieros, no se encuentran

preparados ni familiarizados con libros que les permitan llevar un mejor control de sus operaciones como el libro caja o el kárdex de los inventarios, esta situación origina que no exista un total control de los recursos que administran y, en consecuencia, se ahondan los problemas relacionados con la confianza.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las APPAGROP por el momento no tienen estrategias de marketing y ventas, estas organizaciones apilan el producto el cual es vendido a las organizaciones comercializadoras como CEPICAFE y estas son las responsables de la presentación final del producto, de promocionarlo y de buscar mercados y precios competitivos para la venta de la panela, en beneficio de los pequeños productores.

Cabe mencionar que un factor que está aumentando la comercialización del producto son sus propiedades naturales, vigorizantes, y vitamínicas, lo cual ha permitido llevar la panela a un nivel superior en grado alimenticio que el azúcar, característica que es apreciada en Europa, Asia, y Estados Unidos de Norteamérica. Estas propiedades también han captado el interés de grandes cadenas nacionales de supermercados quienes vienen siendo abastecidas de panela para su comercialización. La activa participación en exposiciones de ferias agropecuarias regionales y nacionales con la exposición del producto, indicando sus bondades nutritivas para alimentación humana, también ha significado la promoción del producto en el mercado interno e internacional.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La panela es el resultado de la extracción del jugo de la caña de azúcar que se deshidrata y se cristaliza solo por evaporación. En su proceso de obtención no atraviesa ningún tipo de refinamiento, u otro tipo de procedimiento químico como la cristalización o depuración. Es un producto nutritivo que conserva todas las propiedades de la caña de azúcar (i.e., minerales y vitaminas). Los meses de producción de panela son los meses de setiembre a diciembre, en estos meses el

cultivo llega a su óptimo estado de madurez, tiene más rendimiento en sacarosa, y los productores se retiran un poco de la cosecha del café que es su actividad principal, cuando los cultivos están bajo riego son dos campañas, una que se puede dar en julio y la otra en noviembre. En la sierra de Piura la productividad por hectárea no es igual que en la costa, debido a que pueden obtener producciones de hasta 180 toneladas por hectárea; mientras que en la sierra sólo se obtiene entre 30 a 40 toneladas por hectárea. Es por ello que es necesaria la constante capacitación a los productores en temas relacionados a programas de fertilización, puesto que es un factor que afecta directamente a la productividad. La relación de productividad entre caña y panela procesada en los módulos es de una tonelada de caña para que se obtengan aproximadamente 100 kilos de panela granulada (CEPICAFE, 2011).

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.

Se dispone de 20 módulos de procesamiento, con capacidades de producción de 15, 20, y 40 quintales por día, ubicados estratégicamente cerca de las vías de acceso. Del total de los módulos, 17 tienen certificación orgánica, cinco módulos son convencionales y en el año 2012 se piensan certificar seis módulos con la certificación HACCP. Estos módulos no están terminados ni implementados al 100%,

lo cual limita la capacidad productiva de la cadena. Los productores organizados tienen la certificación orgánica a través de la Certificadora Bio Latina, esta certificadora considera aspectos como: suelos, manejo del agua, manejo de la basura, etc. Asimismo, tienen la certificación de comercio justo a través de Fairtrade Labelling Organizations (FLO), que incluye temas de áreas protegidas, áreas de bosque, y cuidado de cuencas (CEPICAFE, 2011).

De la misma forma, la panela granulada de Piura ha sido considerada como un producto de características OVOP, lo cual permitirá dinamizar el mercado panelero de Piura, haciendo que las localidades productoras de panela granulada puedan acceder a mejores oportunidades para comercializar su producto, mejorar su calidad de vida y promover la identidad, el respeto por la cultura local, el sentido de pertenencia, y el sentimiento de orgullo. Eduardo Ferreyros Küppers, ex ministro de Comercio Exterior y Turismo definió el movimiento OVOP de la siguiente manera (MINCETUR, 2011).

El Movimiento OVOP, Un Pueblo Un Producto, plantea la unión de esfuerzos comunales, locales, y regionales alrededor del desarrollo de uno o más recursos originarios para el fomento de emprendimientos económicos basados en el conocimiento y sabiduría popular, respaldada por su tradición cultural (Silva, párr. 1, s.f.).

Este movimiento proviene de Japón, y para el caso del Perú, se encuentra inserto en el "Acuerdo Básico de Cooperación Técnica entre el Gobierno de la República del Perú" y el Gobierno del Japón suscrito en 1979, sobre el cual se basa la asistencia técnica que la Agencia de Cooperación Internacional del Japón JICA está brindando al Perú en lo que respecta al movimiento OVOP, para su implementación y desarrollo, así como con el interés de este hermano país de poder importar productos con amplia tradición y creciente valor agregado (Silva, párr. 3, s.f.).

La baja productividad de la caña de azúcar para la producción de panela granulada responde al tipo de semilla empleada, por lo que el principal cambio ha sido la selección de una semilla con las siguientes condiciones básicas: (a) libre de enfermedades y plagas; (b) estado nutricional adecuado; (c) edad de corte de 10 meses; (d) poseer tres yemas activas y funcionales; (e) libres de mezcla con otras variedades (Torres, 2010).

El proceso se inicia con el transporte de la caña desde las fincas hasta el módulo, y se inicia el proceso con la molienda de la caña en un trapiche en donde se extrae el jugo. De esta etapa se obtienen dos productos: el jugo crudo y el bagazo. El primero es la materia prima para la obtención de la panela; el segundo se seca para ser usado en la generación de energía calorífica mediante su combustión. 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. La filtración se realiza para separar los sólidos de mayor tamaño. Se realiza en un equipo especialmente diseñado el cual tiene dos placas de acero inoxidable perforadas. 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. A partir de esta etapa los jugos aumentan su temperatura, debido a la transferencia de calor que proporciona la combustión del bagazo en la hornilla, permitiendo la evaporación y concentración de los jugos hasta obtener panela. En esta etapa se adiciona el regulador del Potencial Hidrógeno (PH) del jugo de la caña de azúcar (i.e., preparado orgánico compuesto por proporciones definidas de ceniza proveniente de café, arveja, cáscara de plátano, y agua), además, ejerce un efecto clarificador.

El jugo clarificado pasa a la paila evaporadora donde llega a una temperatura de 86°C a 98°C, lo que permite su evaporación. Los jugos se distribuyen en las dos pailas concentradoras donde se solidifican a punto de miel llegando al punto óptimo

de concentración, para pasar luego a otro recipiente de cristalización. En este recipiente de acero inoxidable se produce la cristalización del azúcar debido a la diferencia de temperatura y evaporación del agua mediante batido moderado. Batidos fuertes y rápidos generan cristales pequeños a manera de polvo. 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.

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. Se obtienen dos productos: por un lado, la panela granulada o azúcar integral; y de otro, el confitillo, que es la azúcar gruesa que no pasa por la zaranda, y pasa al reproceso en la paila de evaporación. En esta fase final del proceso, 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.

Otros aspectos críticos son el estricto cumplimiento de la Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), que son todas las acciones que se realizan en la producción de panela, para asegurar la inocuidad del producto, la protección al medio ambiente y la salud, y el bienestar de los trabajadores, así como el control del envasado bajo la implementación del sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP, por sus siglas en inglés). La panela granulada se almacena en un ambiente limpio y ventilado exclusivo para este producto.

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 (e.g., guías de remisión, formatos de

acopio, etc.). Se traslada la panela acopiada a la planta de homogenización y empaque. El servicio de transporte se realiza mediante una empresa formal y seleccionada por cumplir con las exigencias de transporte del producto; se hace el contrato con la Appagrop, se considera la limpieza, la utilización exclusiva del espacio del vehículo para el azúcar, estando prohibido el transporte de personas como de otros productos, sobre todo de combustible (ver Figura 2).

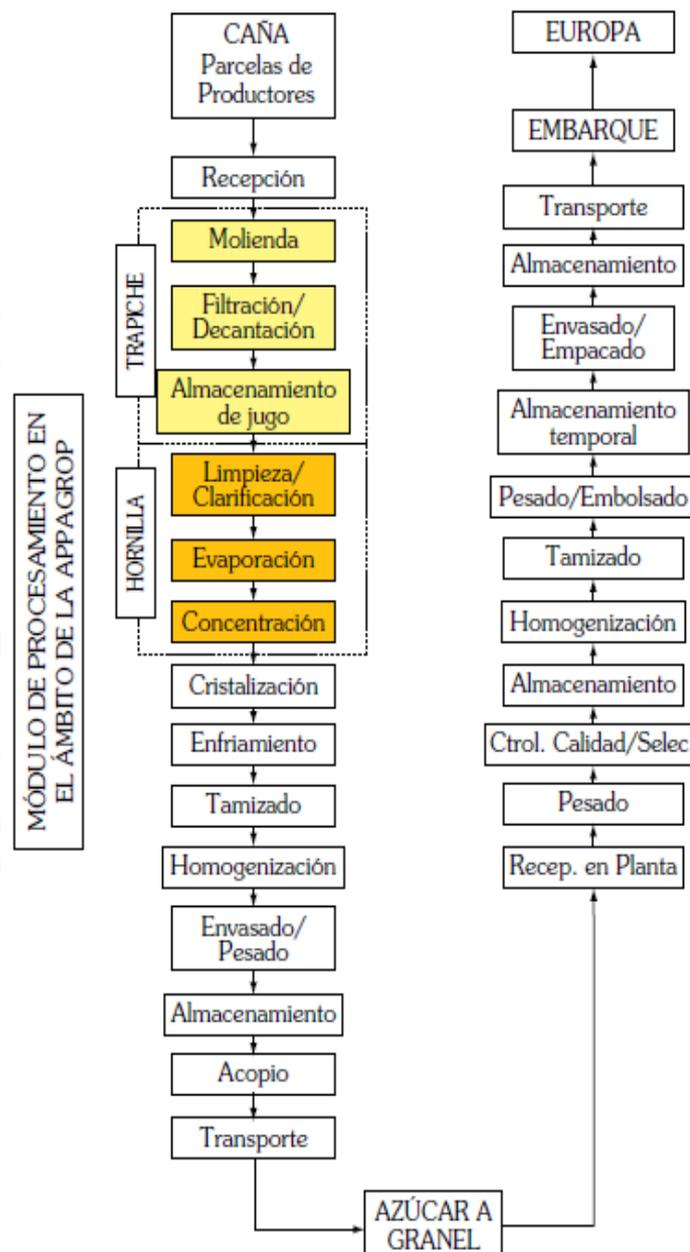


Figura 2. Proceso de producción de la panela granulada.
Tomado de *Manual de manejo del cultivo de la caña de azúcar y su transformación en panela granulada o azúcar integral ecológica*, por L. Rufino, M. Domínguez, y Y. Robledo 2006, p. 95. Piura, Perú: Programa integral para el desarrollo del café.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La industria de la panela se beneficia de la Ley 27360, que tiene por objetivo declarar de interés prioritario la inversión y desarrollo del sector agrario. Entre los beneficios de esta Ley se encuentra el pago del Impuesto a la Renta del 15% anual y las recuperaciones anticipadas del Impuesto General a las Ventas (IGV) por las inversiones pre operativas. Asimismo, se puede contratar de forma indeterminada y determinada según las labores de la actividad agraria. Los trabajadores tienen una remuneración diaria no menor a S/.16, siempre y cuando laboren más de cuatro horas diarias en promedio. Incluye la Compensación por Tiempo de Servicios y las gratificaciones de Fiesta Patrias y Navidad. El descanso vacacional es de quince días calendario. El aporte mensual al Seguro de Salud para los trabajadores de la actividad agraria, a cargo del empleador, será del 4% de la remuneración en el mes por cada trabajador.

La producción de la panela orgánica representa una opción rentable de negocio para los pequeños productores asociados de la sierra de Piura, debido a que es un producto que viene concitando el interés nacional e internacional de los consumidores por sus propiedades orgánicas y nutritivas en comparación con el azúcar industrial. En el año 2010 la cantidad de panela que se exportó, aproximadamente, fue 750 toneladas, con una facturación aproximada de un millón de dólares, siendo los mayores países compradores Francia, Italia, y Croacia. A nivel interno solamente el 5% de la producción es destinada para la venta nacional.

Las APPAGROP disponen de un presupuesto para viáticos de los directivos; un servicio de capacitación y un fondo interno para préstamos a nivel de bases. Algunas APPAGROP, inclusive, han conseguido fondos municipales para el desarrollo de sus actividades. No obstante, es importante remarcar que estas instituciones requieren de capacitación en temas contables, documentarios, y de administración.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Existe un potencial de recursos humanos para las actividades agroindustriales y de producción, asimismo, la participación de la mujer tanto en la parte productiva como en la parte comercial de la panela es activa. La producción de panela ha permitido generar empleo en diferentes zonas de Montero Ayabaca. Por cada tonelada de panela que se comercializa se generan 14 empleos en la zona de producción y dos en la Planta Central de Proceso. Los operarios que trabajan en estas plantas de procesamiento son, en la mayoría, productores o hijos de productores organizados. La necesidad de mano de obra en el caso de la panela es mayor que otros productos que se producen en la zona y el pago de los jornales es mayor pues las cosechas se realizan durante nueve meses del año.

Con la producción de la panela orgánica se transformó la cultura de los pequeños productores de caña de azúcar, no solo por la identidad cultural regional generada respecto al producto, sino también por el cambio de sus hábitos y costumbres; dado que anteriormente, los agricultores convertían la producción de caña de azúcar en chancaca y alcohol, mientras que ahora la venden para la elaboración de panela. Por otro lado el factor organizacional es un tema que involucra un manejo especial, puesto que el pequeño productor reconoce que de manera organizada se obtienen mejores resultados que de manera individual, sin embargo no quieren participar, no quieren asistir a las reuniones, o no quieren ser directivos. Las organizaciones de productores de panela no se encuentran consolidadas al 100%, hay desconfianza por parte de algunos asociados que manifiestan que no hay diferencia de precios y piensan que estando organizados gastan más porque deben ir a los talleres, a las capacitaciones, y cumplir las normas que exige la certificadora.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los productores de panela no emplean tecnologías de información en sus procesos productivos y de gestión empresarial. La comunicación e información que se

tiene del producto en el mercado nacional e internacional se difunde a través de las páginas web de entidades locales y regionales, así como de organismos de cooperación y ayuda internacional, quienes están interesados en promover el consumo de la panela, dada la importancia de este producto en la reducción de la pobreza en las zonas rurales, la generación de ingresos, y la mejora en la calidad de vida. La radio es el medios de comunicación que emplean los productores, no cuentan con servicio de internet y el acceso a la telefonía es limitada.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Las mejoras tecnológicas se han obtenido con el apoyo de instituciones como la Universidad de Piura, que desde hace un tiempo viene ejecutando proyectos para mejorar la productividad de la panela, como por ejemplo, el reciente estudio denominado “Determinación de los índices de operación y energéticos de módulos de producción de azúcar orgánica y realización de actividades de difusión para el mejoramiento de la cadena productiva de azúcar orgánica”, proyecto financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC). Asimismo, la ONG Progreso (ex PIDECAFÉ) ejecuta en la provincia de Ayabaca, exactamente en los distritos de Montero, Sícchez, Jililí, y Ayabaca, el proyecto “Posicionamiento de la Panela Granulada Piurana en los Mercados Especiales” financiado por Fondo Empleo, con el objetivo de incrementar la producción de 30 a 40 toneladas de caña por hectárea y de lograr la certificación HACCP en los módulos de procesamiento, fortaleciendo a los productores de panela y permitiendo incrementar sus ventas en el mercado nacional e internacional, a través de la organización y participación en ferias y otras actividades. Por otro lado, cabe indicar que en años anteriores se han ejecutado proyectos financiados con el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) para el fortalecimiento de capacidades y mejoramiento de la infraestructura de los módulos de procesamiento de la panela.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El análisis interno de la industria panelera en Piura ha permitido identificar las fortalezas y debilidades. Dentro de las fortalezas se pueden mencionar: (a) infraestructura de procesamiento, debido a que la mayor parte de los módulos de producción de la panela están concentrados en la zona de Piura, (b) el producto tiene certificaciones orgánica y de comercio justo, lo que le brinda una ventaja competitiva a la panela de Piura en los mercados internacionales, (c) producto de calidad reconocido y posicionado en el mercado internacional, (d) cultivo de caña no es afectado por plagas ni enfermedades intensas, (e) conocimiento en el manejo del cultivo y del proceso de transformación de parte de los agricultores, (f) producto altamente nutritivo y saludable, superior a los edulcorantes como el azúcar, y (g) existencia de organizaciones con conocimiento comercial y técnico. Dentro de las debilidades, se tienen: (a) bajo rendimiento por hectárea de caña de azúcar, no permite competir con otros países productores como Colombia, (b) baja calidad de la panela de productores no asociados, puede afectar el posicionamiento de calidad del producto, (c) falta de infraestructura de riego, genera mayores costos de producción y menos ingresos para los agricultores, (d) infraestructura productiva incompleta, lo cual no permite atender en volumen y en productividad la demanda internacional del producto, y (e) falta de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de caña, limitan el acceso a mercados con mayor sensibilidad ambiental y creciente exigencia de calidad.

Sobre la base del análisis interno, se ha construido la matriz EFI, como se observa en la Tabla 11. El resultado de esta matriz muestra un valor de 2.27, indicando que no tiene las fortalezas necesarias para desarrollar las estrategias competitivas, en tanto cabe señalar que se deben formular estrategias internas que mejoren las capacidades para el desarrollo de la cadena productiva.

4.3 Conclusiones

La evaluación interna permite extraer las fortalezas y debilidades de la industria panelera. Dentro de las principales fortalezas se encuentran que: (a) disponen de capacidad de infraestructura de procesamiento que les está permitiendo ir mejorando su capacidad productiva, (b) las certificaciones orgánicas y de comercio justo (c) la ausencia de plagas y enfermedades intensas que afecten la caña de azúcar producida en Piura, (d) el conocimiento en el manejo del cultivo y procesos de transformación, (e) los altos niveles de nutrición que aporta la panela granulada, y (f) la existencia de organizaciones de segundo nivel con conocimiento comercial y tecnológico.

Tabla 11

Matriz EFI de la Industria Panelera en el Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
1. Infraestructura de procesamiento (Módulos en la zona).	0.05	3	0.15
2. El producto ya cuenta con certificaciones (Orgánica, comercio justo).	0.10	4	0.40
3. Producto reconocido y posicionado de calidad en el mercado internacional.	0.08	4	0.32
4. Cultivo de caña no es afectado por plagas ni enfermedades intensas.	0.05	3	0.15
5. Conocimiento en el manejo del cultivo y proceso de transformación.	0.09	4	0.36
6. Producto altamente nutritivo y saludable, superior a los edulcorantes como el azúcar.	0.05	3	0.15
7. Existencia de organizaciones de segundo nivel (CEPICAFÉ) con conocimiento comercial y tecnológico.	0.08	3	0.24
	0.50		1.77
Debilidades			
1. Bajo rendimiento por hectárea de caña de azúcar.	0.11	1	0.11
2. Baja calidad de panela de los productores no asociados.	0.09	1	0.09
3. Falta de infraestructura de riego.	0.12	1	0.12
4. Infraestructura productiva de los módulos de panela incompletos.	0.09	1	0.09
5. Falta de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de caña.	0.09	1	0.09
	0.50		0.50
Total	1.00		2.27

La principal debilidad que afronta esta industria lo constituye la baja productividad del cultivo de caña de azúcar y del proceso de transformación, que se traduce en una baja rentabilidad; la carencia de infraestructura de riego, la falta de buenas prácticas agrícolas, entre otras. Es por ello que, el enfoque interno deberá centrarse en mejorar el aspecto del desarrollo tecnológico, tanto para los módulos productivos de panela, como para la producción de caña de azúcar. Esto propiciará un incremento en la productividad e ingresos de los agricultores, y acceso a mercados más exigentes y competitivos, que ofrecen precios más atractivos y rentables.

Asimismo, también se puede resaltar la importancia que tiene el desarrollo de un sistema de comunicación e información potente, puesto que esto ayudará a que se optimice la imagen de la panela como un producto OVOP. El acceso a los mercados que consumen productos con esta certificación servirá como ventana para promocionar el potencial eco turístico que tiene la panela de Piura, debido a que los consumidores interesados en este producto podrán observar directamente por esta vía en qué lugar y en qué condiciones es que se elabora la panela que consumen.

Capítulo V: Intereses de la Industria y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses del Industria de la panela en el Departamento de Piura

Los intereses de la industria panelera son: (a) convertirse en una industria competitiva a través del incremento de su productividad, (b) contribuir en el proceso de inclusión social de sus productores a través de la mejora de la calidad de vida de los mismos, y (c) ser reconocidos como industria innovadora exitosa, en la cual su población se sienta identificada de tal forma que incentive el turismo rural hacia esta zona.

Según Ginocchio (2006), la agroindustria en Piura se ha modificado significativamente ante la creciente exportación de las frutas, especialmente el mango (variedad Kent) y el banano orgánico (variedad Cavendish), con un procesamiento primario. La presencia de estos frutos influye de manera evidente en el valor bruto de la producción y el valor FOB (US\$) de la exportación regional, acompañados en menor escala por palta, pimiento, frijol, maracuyá, limón (i.e., aceite y cáscara), y café, los que representan en mayor medida la oferta exportable regional. Son emergentes también las hojuelas de plátano y la azúcar integral orgánica o panela.

Según Gallo (2004), a pesar de estos avances en la agroindustria de Piura, aún es notable su débil interacción con la investigación científica, desarrollo tecnológico, y articulación con otros sectores. De otra parte, en la última década, la producción agroecológica en el Perú ha aumentado de manera importante por los crecientes nichos internacionales de mercado de productos orgánicos y, ligeramente, por una nueva demanda interna. En la agroindustria de Piura, los productos notorios del mercado orgánico son el café y el banano, relevantes en la economía de la pequeña producción andina y costeña respectivamente. La producción orgánica de café en Huancabamba y Ayabaca se dirige a Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Inglaterra, e Italia, y en el caso del banano del valle del Chira y Chulucanas, a Estados Unidos,

Alemania, y Bélgica, principalmente. Desde el año 2004 se ha iniciado la exportación de panela granulada producida en la sierra piurana a Francia e Italia.

5.2 Potencial del Industria de la panela en el Departamento de Piura

La industria de la panela en el Departamento de Piura tiene potencial para alcanzar sus objetivos de largo plazo. Según Torres (2010), se mencionó que de las zonas productoras de café, donde se había implementado la tecnología de producción orgánica y consolidado organizaciones de productores para dicho mercado, fueron los distritos de Montero, Sícchez, y Jililí, ubicados en la provincia de Ayabaca. Estos distritos fueron elegidos por CEPICAFE para iniciar el cambio tecnológico de la producción de azúcar artesanal y aguardiente de caña a la producción de panela granulada para la exportación. Montero era el principal productor de chancaca y Jililí el principal en aguardiente, productos que constituían mercancías de comercialización diaria de las familias, especialmente la chancaca por mujeres en Montero.

Un proceso exitoso de innovación, como el de la panela granulada, representa un hito en el proceso de evolución histórica de las organizaciones productivas. La evolución de sus capacidades de aprendizaje tecnológicas y organizativas, de formas rudimentarias a complejas, con las que se adaptan de manera ventajosa a los cambios del medio externo o del entorno en que compiten, es un espiral virtuoso de progreso. Es decir, la capacidad para absorber conocimiento, fundamental para innovar, es producto de un proceso histórico de formación y adaptación de un conocimiento interno requerido por la organización y representa un potencial del sector.

5.3 Principios Cardinales de la Industria de la panela en el Departamento de Piura

Según D'Alessio (2008), los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades para un país y son aplicables para una industria o sector. Estos principios cardinales son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos

pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos. Este análisis de los principios cardinales de la industria de la panela granulada permitirá evaluar respecto a cuánto puede competir la panela granulada peruana frente a otras industrias mundiales, como por ejemplo, la industria colombiana.

En cuanto a la influencias de terceras partes, al ser la panela un producto de exportación, está influenciada por los precios internacionales y, principalmente, de economías como la India, que al ser el primer productor de panela en el mundo, es el principal regulador del precio del mercado internacional. En Latinoamérica Colombia es el país que presenta un dinamismo importante respecto al consumo de panela, y a diferencia de la industria de panela peruana, ellos cuentan con un mercado interno importante, con un consumo dinámico. Por consiguiente, al ser un mercado dinámico. Por consiguiente este dinamismo motiva al productor a incrementar su calidad y cantidad de panela producida.

En tanto, los productores de panela de Piura tienen ya una influencia directa de las experiencias ocurridas en otras industrias paneleras de la región. Es por ello que han podido contar con asesoría de productores colombianos de panela granulada para la implementación de nuevos módulos, lo que ha permitido incrementar la productividad y eficiencia de dicha industria. Asimismo, los productores de panela podrían efectuar alianzas estratégicas con productores de panela de Colombia o Brasil con el fin de poder aliarse estratégicamente en un plan de desarrollo de benchmarking para la producción de panela granulada, lo cual le permitirá a los productores tener una asesoría constante en técnicas de cultivo de caña de azúcar y, de esa manera, incrementar su productividad.

Con relación a los lazos pasados y presentes, se tiene que la panela granulada se ha presentado como un producto que socialmente se ha enfocado como el principal

impulsor del desarrollo rural en la sierra de Piura, principalmente en las provincias de Ayabaca, Huancabamba, y Morropón. Esto hace que sus lazos pasados lo enfoquen como uno de los productos tradicionales que impulsan el desarrollo económico y social, de forma que existe una identificación directa de los pequeños productores que a la fecha han adoptado la forma de asociaciones como forma de impulsar su crecimiento y desarrollo.

Asimismo, el cultivo de caña de azúcar ha permitido a los productores de la sierra de Piura tener un medio de sustento para solventar sus gastos familiares. En tanto, los productores de panela tienen la oportunidad de fortalecer la identificación con su producto para impulsar el desarrollo de la caña de azúcar para la producción de panela granulada. Esto hará que el productor de caña de azúcar se comprometa más en la cadena productiva de panela granulada, haciendo que mejore las relaciones entre asociaciones, y que de esa manera se mejore las condiciones de trabajo y rendimientos para la producción de panela.

En cuanto al contra balance de los intereses, se tiene que la ubicación y diversidad tanto de climas como de producción interna del departamento de Piura han hecho que los intereses se enfoquen en desarrollar otro tipo de industrias, como son: turismo, gastronomía, producción hidrobiológica, etc. Asimismo, el sector minero está propiciando un mayor dinamismo de la economía, haciendo que las diversas localidades vean a estas industrias como alternativas que propicien un contrabalance a la agroindustria. A su vez, los jóvenes que antes se dedicaban a la producción de caña de azúcar, han decidido trasladarse a la ciudad de Piura, aprovechando las oportunidades que ofrece el fortalecimiento en el comercio con la llegada de los principales centros comerciales. Esto hace que la mano de obra sea un potencial de riesgo en el futuro para la sostenibilidad de la producción de panela. En cuanto, como contrabalance a la carencia de mano de obra, el Gobierno Regional está promoviendo

el desarrollo del conocimiento agronómico mediante la inversión en centros técnicos superiores agropecuarios, permitiendo que los jóvenes tengan la posibilidad de estudiar una carrera técnica que les permita quedarse en su poblado impulsando el desarrollo agrícola y mejorando la calidad de sus cultivos.

Finalmente, en cuanto a la conservación de enemigos se puede afirmar que, a la fecha, el comercio, la minería metálica, y la extracción de energía no renovable se han presentado como alternativas importantes a la industria de agro exportación, haciendo que la mano de obra enfocada en este rubro decida dedicarse a estas industrias debido a la mayor rentabilidad que presenta. Por lo cual, es importante resaltar que el desarrollo de estas industrias ha permitido que exista mayor dinamismo en la economía de la región, haciendo que haya mayores canales de financiamiento, y que los inversionistas centren su mirada en este departamento. Por ello, la industria de la panela puede aprovechar esta coyuntura, para poder captar inversionistas que vean en la panela un nicho de mercado desatendido y con un alto potencial de crecimiento, como es el mercado japonés, o el mercado americano. Asimismo, como una alternativa de inversión pública que propicie el desarrollo rural mediante la inclusión social. Con lo cual, la industria panelera piurana puede aprovechar la alta competitividad de otros segmentos de negocio, para mostrarse como una industria potencialmente atractiva para la inversión privada y pública, de tal forma que se consiga el capital necesario para que los productores de panela tengan la posibilidad de incrementar tanto su productividad como el acceso a mercados más competitivos.

5.4 Matriz de Intereses de la Industria de la panela en el Departamento de Piura (MIO)

La matriz de intereses de la industria de la panela se construye a partir de los intereses de la industria antes descrita. Según D'Alessio (2008) los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la

industria y en los mercados donde compite. Para evaluar los intereses de la organización de la industria de la panela, es necesario identificar a los competidores directos de la panela en el Departamento de Piura, los cuales los hemos ubicado a Cajamarca y Amazonas, asimismo se han detectado como entidades aliadas a los objetivos de la industria de la panela en el Departamento de Piura a CEPICAFE, Gobierno en sus tres instancias, Cooperación Internacional (ver Tabla 12).

Tabla 12

Intereses de la Industria de la Panela en el Departamento de Piura

Intereses de la industria	Vital	Importante	Periférico
Convertirse en una industria competitiva a través del incremento de productividad.	**Piura, Cajamarca y Amazonas		
Contribuir en el proceso de inclusión social de sus productores a través de la mejora de la calidad de vida de los mismos.	*Gobierno en sus tres instancias.		
Ser reconocidos como industria innovadora exitosa.		**Piura, Cajamarca y Amazonas	

Nota. *Intereses comunes, ** Interesas Opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

La industria de la panela en el Departamento de Piura, tiene objetivos de largo plazo coherentes con los intereses de la industria, enfocados a alcanzar su visión. En tal contexto, los objetivos de largo plazo de la industria de la panela en el Departamento de Piura son los siguientes:

1. OLP1: Al año 2017 se incrementará el rendimiento de caña de azúcar por hectárea de 25 toneladas a 50 toneladas.
2. OLP2: Al año 2017, se incrementarán de 500 hectáreas a 1,000 hectáreas sembradas de caña de azúcar para panela.
3. OLP 3: Al año 2017, se producirán 50,000 toneladas de caña de azúcar certificadas con precio justo. Al 2011 se produjo 7,500 has.

4. OLP4: Al año 2017, se incrementará las exportaciones de panela a 5000 toneladas.

Al 2011 se ha exportado 750 toneladas.

5. OLP5: Al año 2017, se exportarán 1,000 toneladas de panela al mercado Japonés.

Actualmente no se tiene presencia en este mercado.

5.6 Conclusiones

Del presente capítulo se puede concluir que los intereses planteados por la industria de la panela en el Departamento de Piura están enfocados al incremento de su nivel productivo para lograr ser más competitivos; a la mejora de la calidad de vida de sus productores, debido a que esta experiencia incrementará el turismo rural en la zona. Para ello se deberá potenciar un desarrollo en la calidad de la producción de panela, así como en la cantidad, de tal manera que se pueda acceder a mercados de mayor competencia, con precios más competitivos. En tanto, es fundamental propiciar alianzas estratégicas con las industrias líderes en producción de panela en Sudamérica, de tal forma que se pueda acceder a mejores conocimientos técnicos en la producción de panela.

Asimismo, se han trazado objetivos a largo plazo, de los cuales se puede resaltar la importancia que tiene incrementar la productividad tanto en materia prima (caña de azúcar), como en hectáreas productivas certificadas orgánicamente. Esto permitirá incrementar la productividad de panela granulada, lo cual conllevará a poder acceder a nuevos mercados con precios más competitivos y, por consiguiente, el incremento del nivel de exportaciones. De esta forma la panela granulada será un producto más competitivo y mejor valorado por los productores. Se plantea también como objetivo de largo plazo que se exportará panela al mercado japonés, llegando a nuevos mercados de tal manera que se busque optimizar precios.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Usando como insumo las matrices EFE del análisis externo y EFI del análisis interno se confecciona la matriz FODA, para las combinaciones entre fortalezas y oportunidades (FO) que se deben explotar, debilidades y oportunidades (DO) que se deben buscar, fortalezas y amenazas (FA) que se deben confrontar, y debilidades y amenazas (DA) que se deben evitar..

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. La Tabla 13 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.

Tabla 13

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura de procesamiento (Módulos en la zona) 2. El producto ya tiene certificaciones (Orgánica, FairTrade) 3. Producto reconocido y posicionado de calidad en el mercado internacional 4. Cultivo de caña no es afectado por plagas ni enfermedades intensas 5. Conocimiento en el manejo del cultivo y proceso de transformación 6. Producto altamente nutritivo y saludable, superior a los edulcorantes como el azúcar 7. Existencia de organizaciones de segundo nivel (CEPICAFÉ) con conocimiento comercial y tecnológico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo rendimiento por hectárea de caña de azúcar 2. Baja calidad de panela de los productores no asociados 3. Falta de infraestructura de riego 4. Infraestructura productiva de los módulos de panela incompletos 5. Falta de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de caña
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1. La firma de tratados de libre comercio representa un factor que aumenta la competitividad de la panela al estar libre de aranceles. 2. 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. 3. 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). 4. 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. 5. La existencia de centros tecnológicos agropecuarios genera disponibilidad de recurso humano formado para capacitar a los productores de panela de la zona. 6. Los “Módulos de Servicios Agrarios” que implementará el Gobierno dentro de la política inclusiva incrementarán las capacidades de los pequeños y medianos productores mediante la asesoría técnica. 	<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"> 1. 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. 2. 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. 3. La insuficiente conciencia asociativa en los productores de panela afecta el desarrollo y crecimiento de la cadena productiva. 4. 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. 	<p>Fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel.</p>	<p>Gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.</p>

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Tabla 14

Matriz PEYEA

		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Valor
Posición estratégica interna	1. Retorno en la inversión			5
	2. Apalancamiento			4
	3. Liquidez			2
	4. Capital requerido vs capital disponible			3
	5. Flujo de caja			3
	6. Facilidad de salida del mercado			3
	7. Riesgo involucrado en el negocio			4
	8. Rotación de inventario			6
	9. Economías de escala y de experiencia			2
		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Valor
Posición estratégica externa	1. Participación en el mercado			-2
	2. Calidad en los productos			-2
	3. Ciclo de vida del producto			-2
	4. Ciclo de reemplazo del producto			-1
	5. Lealtad al consumidor			-1
	6. Utilización de la capacidad de los competidores			-5
	7. Conocimiento tecnológico			-2
	8. Integración vertical			-3
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos			-4
		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Valor
Posición estratégica externa	1. Cambios tecnológicos			-3
	2. Tasas de inflación			-2
	3. Variabilidad de la demanda			-1
	4. Rango de precios de productos competitivos			-3
	5. Barreras de entrada al mercado			-1
	6. Rivalidad/presión competitiva			-5
	7. Elasticidad del precio de la demanda			-2
	8. Presión de los productos sustitutos			-4
		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Valor
Posición estratégica externa	1. Potencial de crecimiento			5
	2. Potencial de utilidades			5
	3. Estabilidad financiera			3
	4. Conocimiento tecnológico			3
	5. Utilización de los recursos			2
	6. Intensidad del capital			3
	7. Facilidad de entrada al mercado			1
	8. Productividad/utilización del capital			2
	9. Poder de negociación de los productores			3
Factor	Total	Promedio	Vector direccional	
FF	32	3.56	Eje X	1.00
VC	-22	-2.44	Eje Y	0.93
EE	-21	-2.63		
FI	31	3.00		

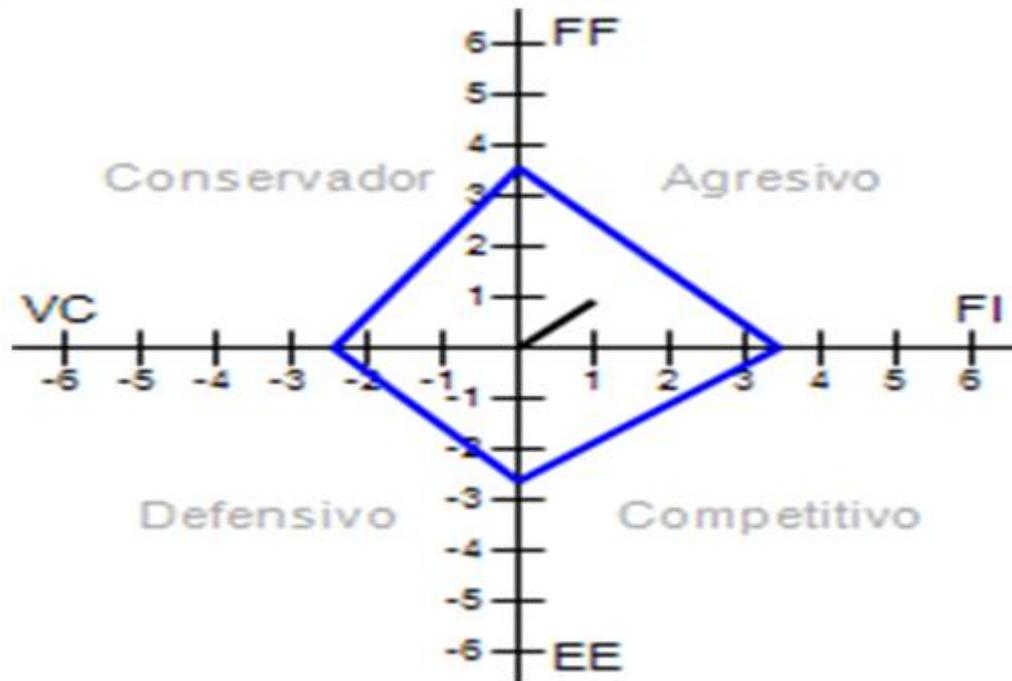


Figura 3. Matriz PEYEA.

La matriz PEYEA se utiliza como herramienta para determinar la postura estratégica apropiada. Los factores determinantes de las variables de los ejes se pueden apreciar en la Tabla 14. La fortaleza financiera que se obtuvo en la matriz PEYEA fue de 3.56, este indicador enfoca a la industria de la panela granulada de Piura en la necesidad de altos niveles iniciales de inversión para su desarrollo. Esto involucra un nivel de apalancamiento importante lo cual implica un alto riesgo debido al extenso periodo vegetativo que demanda la caña de azúcar para ser cosechada, lo cual impacta directamente en la recuperación de la inversión realizada.

Por otro lado, la ventaja competitiva presenta un indicador de 2.44, mostrando que el nivel competitivo aún es insuficiente, debido a que su participación en el mercado es todavía baja, la industria panelera de Colombia presenta mayor desarrollo para penetrar en los mercados internacionales.

Respecto a la estabilidad del entorno de la industria de la panela en el departamento de Piura, se ha obtenido una puntuación de 2.63, debido a que existe una alta variabilidad de la demanda y barreras de entrada de nuevos competidores.

Respecto a la fortaleza de la industria se ha obtenido un puntaje de 3, esto debido a que esta industria posee un alto potencial de crecimiento y un alto potencial de utilidades. Pero requiere una alta inversión de capital para incrementar su capacidad de utilización de recursos que permita mejorar la productividad frente a la inversión ejecutada.

El resultado del análisis arroja la ubicación de la industria en el cuadrante “Agresivo”, lo que indica que debe asumir una postura agresiva debido a que se trata de una industria atractiva que compite en un entorno relativamente estable. La fortaleza financiera es crítica para realizar las importantes inversiones requeridas. David (2003) propuso para el cuadrante agresivo las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, diversificación, y liderazgo en costos que brinden una ventaja competitiva.

En este sentido las estrategias propuestas son: (a) penetración en el mercado, penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que cuenten con TLC; (b) integración hacia atrás, propiciar la inversión pública en infraestructura productiva para la industria panelera en el marco de la política inclusiva; (c) desarrollo de productos, incrementar la productividad, y calidad de la panela exportable; (d) integración hacia atrás, fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel; (e) integración hacia atrás, propiciar alianzas entre productores y centros técnicos especializados para recibir asistencia técnica; (f) desarrollo de productos, investigación para la mejora de la productividad y capacitación técnica a los productores; y (g) desarrollo de productos, gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.

6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

Para elaborar esta matriz se han considerado dos divisiones: la industria de la panela granulada y la industria de la panela en bloque, con el objeto de evaluar las diferencias entre estas dos divisiones. Este análisis se efectúa considerando la participación en el mercado y el crecimiento en las ventas. La poca difusión de los beneficios orgánicos de la panela no ha permitido explotar el real potencial que tiene el producto en el mercado. La Figura 4 muestra la matriz BCG y la ubicación de las dos divisiones: panela granulada y panela en bloque como dos negocios. La industria de la panela en el Perú en sus dos divisiones, según la matriz BCG, es un signo de interrogación, debido a la alta tasa de crecimiento en la industria y la baja participación del mercado. Las necesidades de inversión son altas por lo que se debe implementar una estrategia intensiva de penetración en el mercado y desarrollo de mercados. Con la implementación de estas estrategias se busca pasar del cuadrante signo de interrogación al cuadrante estrella, donde la rentabilidad es más atractiva gracias al incremento en la participación en el mercado.

Mediante esta matriz se puede apreciar que el nivel de crecimiento de la panela granulada respecto a la panela en bloque es superior tanto en sus niveles de exportación como en los niveles de crecimiento de la industria. Por lo tanto, se deben aplicar estrategias internas para potenciar la producción de panela granulada, de tal manera que se tenga un mayor volumen productivo para potenciar dicho crecimiento de la industria. Una estrategia interna para potenciar la productividad es que las APPAGROP consideren un plan de capacitaciones en fertilización de caña de azúcar que permita optimizar la productividad y así incrementar el volumen de panela que sopesa el crecimiento de la industria. Por tanto las estrategias propuestas son de penetración de mercado y de desarrollo de mercados de las cuales se pueden enfocar

en aquellos mercados que tengan un alto consumo de productos orgánicos y en aquellos donde el Perú tenga TLC.



División	Ingresos	% de ingresos	Utilidades brutas (%)	Participación de mercado (%)	Crecimiento de la industria (%)
1. Panela granulada	1'004,000	91.19	10.00	0.01	10.00
2. Panela en bloque	97,000	8.81	2.00	0.001	2.00
Total	1,101,000	100.00			

Figura 4. Matriz BCG.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE utiliza los valores promedio obtenidos de las matrices EFI y EFE. La Figura 5 muestra la ubicación de la industria de la panela en el departamento de Piura como un todo; muestra un indicador EFE medio de 2.76 y un indicador EFI promedio de 2.27.

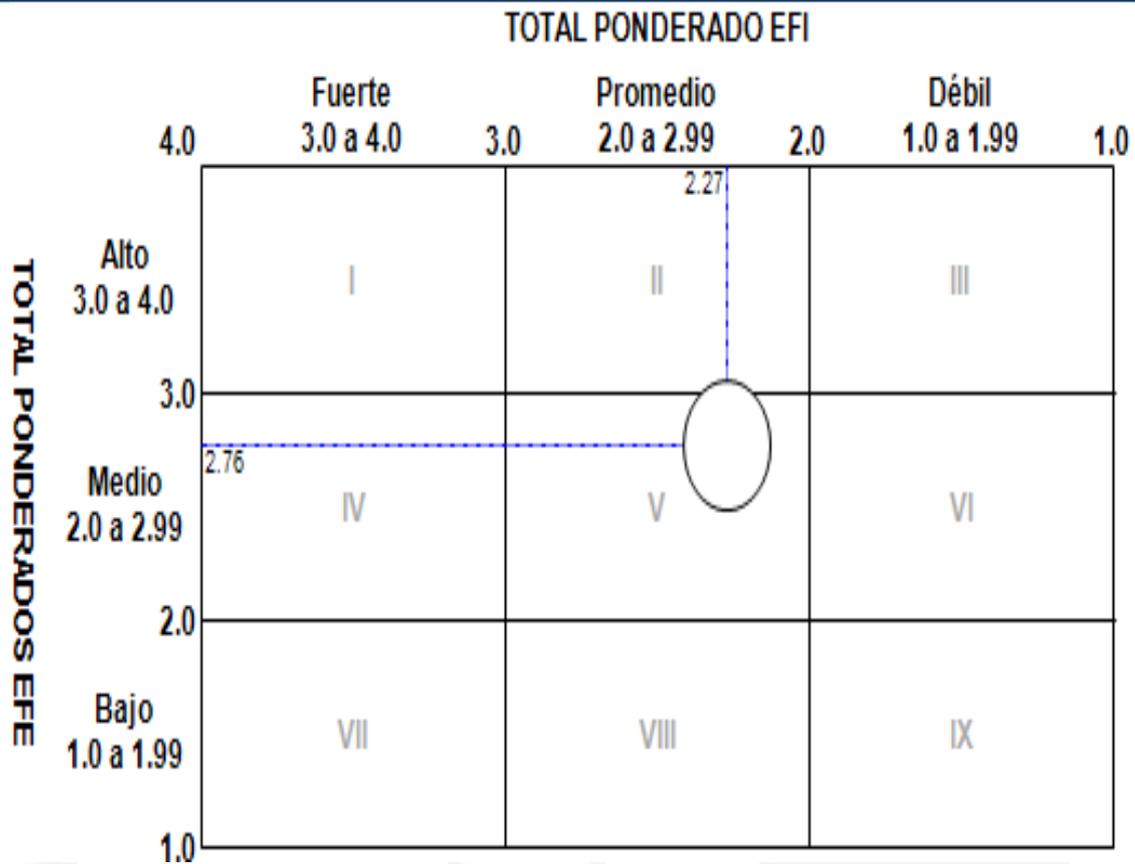


Figura 5. Matriz IE.

De acuerdo con la matriz, la industria de la panela en el departamento de Piura, se encuentra en el cuadrante V, en consecuencia se deben aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. Las estrategias que se pueden aplicar para lograr trasladar a la industria de la panela al cuadrante I son: (a) penetración en el mercado, penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tengan TLC; (b) desarrollo de productos, incrementar la productividad, y calidad de la panela exportable; (c) desarrollo de productos, investigación para la mejora de la productividad, y capacitación técnica a los productores; y (d) desarrollo de productos, gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Con esta matriz se afina la elección apropiada de estrategias para la organización. La industria de la panela es evaluada en términos de crecimiento de

mercado y posición competitiva en el mencionado mercado. Adicionalmente, como se puede observar en la Figura 6, la industria de la panela en Piura se ubica en el cuadrante I que indica una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido.

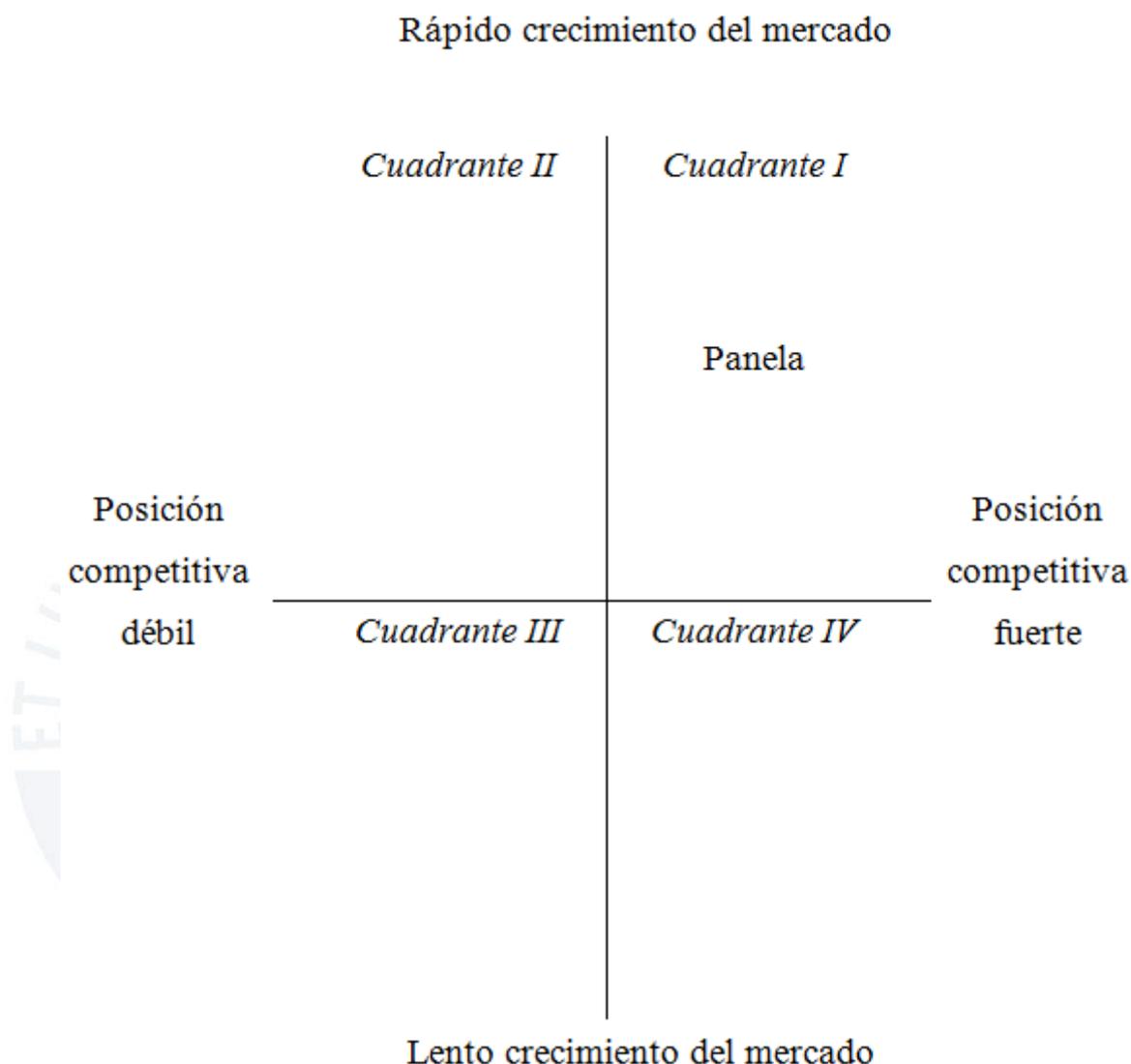


Figura 6. Matriz GE

Las estrategias recomendadas son: (a) penetración en el mercado, penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tengan TLC; (b) integración hacia atrás, propiciar la inversión pública en infraestructura productiva para la industria panelera en el marco de la política inclusiva; (c) desarrollo de productos, potenciar el incremento de la productividad y

calidad de la panela exportable; (d) integración hacia atrás, fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel; (e) desarrollo de producto, inversión en sistemas de riego elevando rendimientos de la productividad de la caña de azúcar aprovechando la demanda internacional del producto; (f) integración hacia atrás, propiciar alianzas entre productores y centros técnicos especializados para recibir asistencia técnica; (g) desarrollo de productos, investigación para la mejora de la productividad, y capacitación técnica a los productores; y (h) desarrollo de productos, gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Para determinar las estrategias que deben ser retenidas es necesario identificar aquellas que se repiten con mayor frecuencia en las cinco matrices previamente elaboradas FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. Las estrategias que serán retenidas son aquellas que tienen más repeticiones en las matrices, dicho análisis se ofrece en la Tabla 15.

Serán retenidas aquellas estrategias que tengan cuatro repeticiones las cuales se listan a continuación: (a) penetración en el mercado, penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tengan TLC; (b) desarrollo de productos, incrementar la productividad, y calidad de la panela exportable; (c) integración hacia atrás, fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel; (d) desarrollo de productos, investigación para la mejora de la productividad, y capacitación técnica a los productores; y (e) desarrollo de productos, gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Tabla 16 muestra las mejores alternativas estratégicas aplicables a la industria de la panela en el departamento de Piura. Las estrategias seleccionadas son aquellas con valores cercanos o mayores que cinco.

A continuación se listan las estrategias seleccionadas: (a) penetración en el mercado, penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que cuenten con TLC; (b) desarrollo de productos, incrementar la productividad, y calidad de la panela exportable; (c) desarrollo de productos, investigación para la mejora de la productividad, y capacitación técnica a los productores; (d) integración hacia atrás, fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel; y (e) gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.

Con la Matriz CPE se confirman las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión, concluyendo que están bien enfocadas para perfilar el desarrollo del productor de panela hacia la visión enfocada en el capítulo II. Es por ello que la Matriz de CPE determina, mediante un análisis de los factores críticos de éxito, las estrategias que pueden ser utilizadas para enfocar a la asociación de productores hacia un desarrollo sostenido.

Estas estrategias retenidas aún tienen que pasar por dos filtros adicionales: matriz de Rumelt y matriz de Ética, las cuales deben confirmar que las matrices escogidas funcionan adecuadamente para desarrollar la industria de la panela en el departamento de Piura conduciéndola hacia la visión y de esta manera incrementar las ventas en los mercados internacionales que favorezcan finalmente a los productores de panela con mayores ingresos económicos y una mejora en su calidad de vida

Tabla 15

Matriz de Decisión

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que cuenten con TLC.	X	X	X		X	4
2. Propiciar la inversión del Estado en infraestructura productiva para la industria panelera en el marco de la política inclusiva.	X	X				2
3. Potenciar el incremento de la productividad y calidad de la panela exportable.	X	X	X		X	4
4. Propiciar alianzas entre productores y centros técnicos especializados para recibir asistencia técnica.	X				X	2
5. Investigación para la mejora de la productividad y capacitación técnica a los productores.	X		X	X	X	4
6. Fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel.	X	X		X	X	4
7. Gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.	X		X	X	X	4

Tabla 16

Matriz CPE

Factores críticos para el éxito	Peso	Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tengan TLC		Potenciar el incremento de la productividad y calidad de la panela exportable		Investigación para la mejora de la productividad y capacitación técnica a los productores		Fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel		Gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades												
1. La firma de tratados de libre comercio representa un factor que aumenta la competitividad de la panela al estar libre de aranceles.	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22	
2. 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.	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
3. 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).	0.11	2	0.22	1	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	
4. 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.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	
5. La existencia de centros tecnológicos agropecuarios genera disponibilidad de recurso humano formado para capacitar a los productores de panela de la zona.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	
6. Los “Módulos de Servicios Agrarios” que implementará el Gobierno dentro de la política inclusiva incrementarán las capacidades de los pequeños y medianos productores mediante la asesoría técnica.	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	
Amenazas												
1. 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.	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	
2. 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.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	
3. La insuficiente conciencia asociativa en los productores de panela afecta el desarrollo y crecimiento de la cadena productiva.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	
4. 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.	0.08											
Fortalezas												
1. Infraestructura de procesamiento(módulos en la zona)	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	
2. El producto ya tiene certificaciones (Orgánica, FairTrade)	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	
3. Producto reconocido y posicionado de calidad en el mercado internacional	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	
4. Cultivo de caña no es afectado por plagas ni enfermedades intensas	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.20	
5. Conocimiento en el manejo del cultivo y proceso de transformación	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	
6. Producto altamente nutritivo y saludable, superior a los edulcorantes como el azúcar	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	
7. Existencia de organizaciones de segundo nivel (CEPICAFÉ) con conocimiento comercial y tecnológico	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
Debilidades												
1. Bajo rendimiento por hectárea de caña de azúcar	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	
2. Baja calidad de panela de los productores no asociados	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	
3. Falta de infraestructura de riego	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	
4. Infraestructura productiva de los módulos de panela incompletos	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	
5. Falta de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de caña	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	
Total	2.00		5.44		5.79		5.75		5.71		5.64	

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2008), esta matriz mide la consistencia, consonancia, ventajas, y factibilidades de las estrategias retenidas en la matriz CPE. La Tabla 17 muestra el cumplimiento de los criterios antes mencionados. Se observa que las cinco estrategias retenidas cumplen con los criterios indicados por la matriz: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja, confirmando una vez más que las estrategias retenidas concentran adecuadamente el desarrollo sostenible del productor de panela.

Tabla 17

Matriz Rumelt de la Industria de la Panela en el Departamento de Piura

Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tienen TLC.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Potenciar el incremento de la productividad y calidad de la panela exportable.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Investigación para la mejora de la productividad y capacitación técnica a los productores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y a la justicia, así como sean estrategias útiles para la sociedad. Respecto a los derechos de la persona, esta matriz

evalúa que las estrategias retenidas no tengan ningún impacto respecto a la vida, derecho a la propiedad, y demás derechos fundamentales de las personas. Asimismo, que sean justas respecto a la distribución, administración, y compensaciones de los beneficios obtenidos. Y por último, que los resultados estratégicos y los medios estratégicos empleados sean alineados de manera óptima, para que el planeamiento estratégico desarrollado sea enfocado a optimizar sosteniblemente los beneficios obtenidos.

La Tabla 18 demuestra que las estrategias retenidas para la industria de la panela en el departamento de Piura no violan los aspectos relacionados con los derechos humanos y justicia, por lo tanto no son injustas, y no son perjudiciales a los objetivos estratégicos.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencias

Las estrategias retenidas se enumeran a continuación: (a) penetración en el mercado, penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que cuenten con TLC; (b) desarrollo de productos, incrementar la productividad, y calidad de la panela exportable; (c) desarrollo de productos, investigación para la mejora de la productividad, y capacitación técnica a los productores; (d) integración hacia atrás, fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel; y (e) gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.

Las estrategias que tuvieron dos repeticiones en la matriz de decisión y aquellas que no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la matriz CPE se conservarán como estrategias de contingencia y son las siguientes: (a) integración hacia atrás, propiciar la inversión privada en infraestructura productiva para la industria panelera en el marco de la política inclusiva y (b) integración hacia atrás, propiciar alianzas entre productores y centros técnicos especializados para recibir asistencia técnica.

Tabla 18

Matriz de Ética

		Estrategias				
		Penetración en el mercado	Desarrollo de productos	Integración hacia atrás	Calidad total	
		Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tengan TLC	Incrementar la productividad, y calidad de la panela exportable	Investigación para la mejora de la productividad, y capacitación técnica a los productores	Fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel	Gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar
Derechos						
1	Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
2	Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
4	Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
7	Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia						
8	Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
9	Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
10	Normas de compensación	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo						
11	Fines y resultaos estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
12	Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

En la siguiente matriz, Tabla 19, se observa que las estrategias planteadas sirven para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Se consideran solo las estrategias retenidas.

Los objetivos a largo plazo planteados son los siguientes:

1. OLP1: Incrementar al año 2017 el rendimiento de caña de azúcar por hectárea de 25 toneladas a 50 toneladas.
2. OLP2: Incrementar al año 2017 las hectáreas sembradas de caña de azúcar para panela. De 500 hectáreas a 1,000 hectáreas.
3. OLP 3: Producir al año 2017 50,000 toneladas de caña de azúcar con certificación orgánica y comercio justo. Al año 2011 se produce 7500 toneladas.
4. OLP 4: Incrementar al año 2017 las exportaciones de panela a 5000 toneladas. Al 2011 se ha exportado 750 toneladas.
5. OLP 5: Exportar al año 2017 1,000 toneladas de panela al mercado Japonés. Actualmente no se tiene presencia en este mercado.

Tabla 19

Matriz de Estrategias vs. OLP

Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
1. Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tienen TLC.			X	X	X
2. Potenciar el incremento de la productividad y calidad de la panela exportable.	X	X	X	X	X
3. Investigación para la mejora de la productividad y capacitación técnica a los productores.	X		X	X	
4. Fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándolas en organizaciones de segundo nivel.		X	X	X	
5. Gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.	X		X	X	

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D'Alessio (2008), el desarrollo de un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Para ello, la matriz de posibilidades de los competidores se ha formulado tomando como competidor a la panela elaborada en el departamento de Cajamarca, como sustituto al azúcar industrial, y como entrante a la panela producida en el departamento de Amazonas. En la Tabla 20 se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

Tabla 20

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades de competidores Panela de Cajamarca y Amazonas	Posibilidades de sustitutos Azúcar industrial de caña
1. Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tienen TLC.	Obtener participación en nuevos mercados mediante la certificación orgánica y de precio justo de su panela	No es un producto orgánico
2. Potenciar el incremento de la productividad y calidad de la panela exportable.	Efectuar un uso racional del agua que permita una gestión eficiente de este recurso, consiguiendo con ello incrementar la productividad de su caña.	Indiferente
3. Investigación para la mejora de la productividad y capacitación técnica a los productores.	Lograr el fortalecimiento de las capacidades técnicas de sus productores	Indiferente
4. Fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel.	Desarrollar campañas de sensibilización de los productores y lograr la asociatividad de ellos	Indiferente
5. Gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.	Invertir en planes de fertilización para incrementar su productividad	Invertir en planes de fertilización y ofrecer precios competitivos de su producto

6.13 Conclusiones

La formulación y elección de las estrategias se ha realizado a través de la formulación de cinco matrices: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz de Boston Consulting Group (BCG), matriz interna y externa (IE), y la matriz de la gran estrategia (GE). El resultado del análisis de la matriz PEYEA arroja la ubicación de la industria en el cuadrante Agresivo, debido a que se trata de una industria atractiva que compite en un entorno relativamente estable. La industria de la panela en el Perú en sus dos divisiones, según la matriz BCG, es un signo de interrogación, debido a la alta tasa de crecimiento en la industria y la baja participación del mercado. De la matriz de la gran estrategia (GE) se concluye que la industria de la panela en el Perú se ubica en el cuadrante I que indica una posición competitiva fuerte en un mercado crecimiento rápido.

La matriz de decisión (MD) ha sido el primer filtro empleado para retener estrategias, y la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE) ha permitido priorizar las mejores estrategias. Finalmente, las estrategias retenidas han sido filtradas con la matriz de Rumelt y la matriz de Ética, verificándose que cumplan con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad en el primer caso y se ha comprobado que todas las estrategias cumple con respetar los derechos humanos, son justas y no perjudicial los resultados estratégicos. Las estrategias retenidas son: (a) penetración en el mercado, penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tengan TLC; (b) desarrollo de productos, potenciar el incremento de la productividad y calidad de la panela exportable; (c) desarrollo de productos, investigación para la mejora de la productividad y capacitación técnica a los productores; (d) integración hacia atrás, fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a

organizaciones de segundo nivel; y (e) desarrollo de productos, gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.

Este análisis ha permitido obtener como conclusión que la industria de la panela granulada en el departamento de Piura cumple un rol estratégico en el desarrollo de las comunidades ubicadas en la sierra de este departamento, permitiendo la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de familias con escasos recursos económicos. Asimismo la penetración de la panela granulada en potenciales mercados internacionales que demandan productos saludables, permitirá no solamente un crecimiento sostenido de esta industria, sino el desarrollo de nueva tecnología aplicada a la producción de caña de azúcar que permita aprovechar al máximo la capacidad instalada y por instalar. El crecimiento económico que viene presentándose en el país y la estabilidad del entorno que se aprecia por la política de apertura comercial y la promoción de inversiones con inclusión social por parte del Estado peruano, representan para la industria de la panela en el departamento de Piura un motivo más para desarrollar el mercado tanto a nivel internacional como nacional, sin embargo, se requiere inversiones que permitan mejorar la productividad y hacerlo más competitivo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo identificados, son los hitos con los cuales, mediante cada estrategia implementada se alcanza los objetivos a largo plazo, por lo tanto se ha identificado los señalados en la Tabla 21.

Tabla 21

Objetivos a Corto Plazo-Estrategias

Objetivos a largo plazo	Objetivos a corto plazo
OLP1: Incrementar al año 2017 el rendimiento de caña de azúcar por hectárea de 25 toneladas a 50 toneladas.	OCP 1.1. Implementar un plan de fertilización orgánica que incremente la productividad de caña de azúcar en 5 toneladas por hectárea/año del 2012 al 2017. OCP1.2 Ejecutar un programa de capacitación a los agricultores para incrementar su productividad en cinco toneladas por hectárea anualmente del 2012 al 2017.
OLP2: Incrementar al año 2017 las hectáreas sembradas de caña de azúcar para panela de 500 hectáreas a 1,000 hectáreas.	OCP 2.1. Integrar anualmente a la industria de la panela a 67 productores agrarios que posean una hectárea y media de tierras cultivables. OCP 2.2. Desarrollar un programa de pasantía anual en las zonas de producción de panela para 100 agricultores
OLP 3: Producir al año 2017 50,000 toneladas de caña de azúcar con certificación orgánica y comercio justo. Al año 2011 se produce 7500 hectáreas.	OCP 3.1. Incrementar la producción de caña de caña de azúcar en 8500 anualmente
OLP 4: Incrementar al año 2017 las exportaciones de panela a 5000 toneladas. Al 2011 se ha exportado 750 toneladas.	OCP4.1 Incrementar las exportaciones de panela en 850 toneladas por año del 2012 al 2017
OLP 5: Exportar en el año 2017 1,000 toneladas de panela al mercado Japonés. Actualmente no se tiene presencia en este mercado.	OCP 5.1. Obtener la certificación OVOP para las zonas productoras del departamento de Piura en el año 2013 OCP 5.2. Incrementar progresivamente en 250 toneladas la exportación de panela a Japón del 2014 al 2017.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

En la Tabla 22 se presenta los recursos asignados a cada objetivo a corto plazo:

Tabla 22

Objetivos a Corto Plazo y Recursos Asignados

Objetivos a largo plazo	Objetivos a corto plazo	Recursos asignados
OLP1: Incrementar al año 2017 el rendimiento de caña de azúcar por hectárea de 25 toneladas a 50 toneladas..	<p>OCP 1.1.Implementar un plan de fertilización orgánica que incremente la productividad de caña de azúcar en 5 toneladas por hectárea/año del 2012 al 2017.</p> <p>OCP1.2 Ejecutar un programa de capacitación a los agricultores para incrementar su productividad en cinco toneladas por hectárea anualmente del 2012 al 2017.</p>	El gobierno regional asignará fondos de S/100,000 de PROCOMPITE para elevar la productividad de la caña de azúcar.
OLP2: Incrementar al año 2017 las hectáreas sembradas de caña de azúcar para panela.de 500 hectáreas a 1,000 hectáreas.	<p>OCP 2.1. Integrar anualmente a la industria de la panela a 67 productores agrarios que posean como mínimo una hectárea y media de tierras cultivables</p> <p>OCP 2.2. Desarrollar un programa de pasantía anual en las zonas de producción de panela para 100 agricultores</p>	El gobierno regional asignará fondos de S/150,000 de PROCOMPITE para desarrollar los programas de capacitación y pasantías a los productores y potenciales productores de panela.
OLP 3: Producir al año 2017 50,000 toneladas de caña de azúcar con certificación orgánica y comercio justo. Al año 2011 se produce 7500 hectáreas.	OCP 3.1.Incrementar la producción de caña de caña de azúcar en 8500 toneladas anualmente.	El gobierno regional asignará fondos de S/100,000 de PROCOMPITE para la certificación orgánica y comercio justo de 50000 toneladas.
OLP 4: Incrementar al año 2017 las exportaciones de panela a 5000 toneladas. Al 2011 se ha exportado 750 toneladas.	OCP4.1 Incrementar las exportaciones de panela en 850 toneladas por año del 2012 al 2017.	El gobierno regional asignará fondos de S/100,000 de PROCOMPITE para participar con la panela en ferias internacionales en Europa y Japón.
OLP 5: Exportar en el año 2017 1,000 toneladas de panela al mercado Japonés. Actualmente no se tiene presencia en este mercado.	<p>OCP 5.1. Obtener la certificación OVOP para las zonas productoras del departamento de Piura en el año 2013</p> <p>OCP 5.2.Incrementar progresivamente en 250 toneladas la exportación de panela a Japón del 2014 al 2017.</p>	El gobierno regional asignará fondos de S/150,000 de PROCOMPITE para obtener el certificado OVOP de la panela.

A cada uno de los objetivos a corto plazo se le debe que asignar recursos que permitan concretarlos, y de esta manera poder alcanzar los objetivos a largo plazo. Es fundamental que los recursos asignados a cada objetivo a corto plazo se puedan identificar y medir, asimismo, se pueda determinar qué institución invertirá o realizará el gasto para alcanzar dichos objetivos. En el caso de la industria panelera de Piura, la

organización de productores como CEPICAFÉ, Gobierno Nacional, el Gobierno Regional, los Gobiernos locales, y la Cooperación Internacional, son las entidades que promueven la producción y comercialización de panela granulada, por tanto son estas entidades las que financiarán la asignación de recursos para alcanzar los objetivos planteados, permitiendo que se llegue a los objetivos a largo plazo enfocados en el presente estudio.

Según D'Alessio (2008), los recursos asignados se pueden agrupar en recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. La manera de obtener recursos financieros es mediante la elaboración de proyectos y firma de convenios que permitan captar recursos financieros del Gobierno en sus tres instancias (i.e., nacional, regional, y local) y de la Cooperación Internacional. El gobierno regional de Piura mediante Acuerdo del Consejo Regional N° 834-2012/CRP de fecha 10 de octubre de 2012 aprobó la ejecución de las iniciativas de apoyo a la competitividad productividad PROCOMPITE que comprende una propuesta económica de S/ 1000000 para la canela productiva de la panela. El objetivo de este fondo es mejorar la competitividad de las cadenas productivas; mediante el desarrollo, adaptación, mejora, o transferencia tecnológica, donde la inversión privada sea insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenido de la cadena productiva. Por su parte, los gobiernos locales también tienen fondos de apoyo a iniciativas productivas. Finalmente, en el Gobierno Nacional en el marco de su política inclusiva, a través de programas como FONCODES, AGROIDEAS y Sierra Exportadora tiene fondos para apoyar cadenas productivas sostenibles e inclusivas como la panela.

Se entiende por recursos físicos a la infraestructura (edificios) de los módulos productivos, maquinaria para la transformación de la caña de azúcar en panela y

materiales en general. En cuanto a los recursos humanos y tecnológicos, en la zona existen disponibilidad de centros de formación técnica y profesional, con capacidad suficiente para dar asistencia y capacitación técnica a los productores, asimismo, se plantea traer expertos en producción de panela de Colombia y Ecuador para la transferencia de tecnología. También está contemplada la realización de pasantías a estos países para el intercambio de experiencias.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2008), las políticas son relevantes en una organización porque constituyen: (a) la base para solucionar problemas recurrentes; (b) las fronteras, restricciones, y límites sobre las acciones administrativas; (c) las expectativas para gerentes y empleados; y (d) la base para el control y coordinación de la gestión. Estas políticas deben estar alineadas con los objetivos a corto plazo y los objetivos a largo plazo, de tal manera que permitan conseguir dichos objetivos y, por consiguiente, permitan impulsar las estrategias mediante el desarrollo de las fortalezas, el fortalecimiento de las debilidades, el aprovechamiento de las oportunidades, y la mitigación de las amenazas. Se enfocarán las políticas del sector panelero del departamento de Piura sobre la base de las estrategias definidas:

1. Promocionar información suficiente respecto a los beneficios de la panela orgánica en los mercados que demanden estos productos (estrategia 1).
2. Trabajar con organizaciones internacionales socialmente responsables con cuidado del medio ambiente, para introducir la producción de panela granulada (estrategia 2).
3. Sensibilizar a las empresas de consumo masivo para que decidan utilizar panela granulada (estrategia 2)
4. Realizar alianzas estratégicas con entidades que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades de los productores (estrategia 3).

5. Asociarse con empresas dedicadas a la producción orgánica para realizar intercambios de conocimiento e ideas para mejorar la producción (estrategia 3).
6. Realizar alianzas estratégicas con empresas especializadas en riego tecnificado (estrategia 2).
7. Asociarse con universidades de la región a fin obtener conocimiento de nuevas técnicas de riego que permita mejorar su productividad (estrategia 5).
8. Incentivar la inteligencia de mercados para identificar mejor a los clientes (estrategia 1).
9. Realizar alianzas estratégicas con entidades de exportación de primer nivel a fin de obtener mejores precios para la exportación de panela granulada (estrategia 1).
10. Se premiará a los productores que puedan asociarse en grupos competitivos y que mejoren su calidad productiva (estrategia 4).
11. Realizar análisis prospectivos de la caña de azúcar que permitan medir el incremento de la productividad de la panela granulada (estrategia 2).

7.4 Estructura de la Industria

Según D'Alessio (2008), la estructura organizativa debe estar alineada con las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos a largo plazo. Para ello se emplean el desarrollo de políticas que permitan tener las herramientas necesarias para llevar a cabo los objetivos planteados. De esta forma, se plantea un diseño matricial para el sector panelero, de tal manera que se puede asignar el personal a los diferentes proyectos que se tienen. Para ello es importante que se den las siguientes condiciones: (a) capacidad de organización, coordinación, y procesamiento de información; (b) inversión de capital; y (c) equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Las ventajas de esta estructura matricial para la industria panelera son las siguientes: (a) permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía reducida y que exista mayor flexibilidad y autonomía en la organización; (b) ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización; (c) los miembros tienden a motivarse más; (d) sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes; (e) contribuye a aumentar el compromiso de los integrantes de los equipos; y (f) está orientada a los resultados finales; identificando con precisión la responsabilidad profesional de cada jefe.

Las desventajas a que conlleva esta estructura matricial son las siguientes: (a) el doble flujo de autoridad, que en ocasiones origina conflictos; (b) puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a dos Jefes; (c) sus costos burocráticos de operación son altos debido a que invierte en capacitación de sus empleados y, por lo tanto, también eleva salarios; y (d) no está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades, y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El desarrollo de las estrategias planteadas no afecta ni propicia un agente de contaminación en perjuicio del medio ambiente, por el contrario, la promoción del cultivo de caña de azúcar que permite incrementar las áreas de cultivo, generará un cambio positivo en los ecosistemas rurales, haciendo que se diversifique la producción. En tanto, se pretende contribuir al medio ambiente y a la promoción del consumo de un producto orgánico que fomente el desarrollo de cultivos naturales, y que propicie la salud y nutrición de las personas.

Una de las estrategias planteadas menciona convertir a la panela granulada en un producto OVOP. Uno de los beneficios que conlleva certificar la panela granulada como un producto OVOP, es que en las localidades beneficiadas se pueda crear un circuito turístico de la panela granulada. Esto beneficiaría directamente a las localidades puesto que no solamente se podrían beneficiar de la producción de un producto rentable, sino que también se beneficiarían con el incremento del turismo, generando otro tipo de ingresos y actividades.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Se plantea desarrollar una nueva estructura organizativa, la cual será la que lidere el cambio hacia la mejora en la producción de panela granulada. Bajo esta nueva estructura, se plantea potenciar el capital humano mediante la contratación de nuevos profesionales expertos en tres temas específicos como: a) optimización de la productividad de caña de azúcar, b) inteligencia de mercados, y c) desarrollo de la certificación OVOP de la panela granulada. Para que esto sea posible se deberá de contratar a un equipo de trabajo formado por profesionales capacitados y con experiencia comprobada en el desarrollo de estos tres temas específicos.

Dichos profesionales deberán liderar el cambio en el sector panelero de Piura, implementando las políticas establecidas, y utilizando los recursos asignados eficientemente. En tanto, estos profesionales deberán enfocar sus esfuerzos en alcanzar los objetivos a corto plazo establecidos, de tal manera que mediante ellos les permita llegar paulatinamente a los objetivos a largo plazo. Asimismo, es importante que se considere que esta tarea implica el desarrollo de proyectos ambiciosos como: a) desarrollo de una infraestructura de riego, b) desarrollo de nuevos módulos con mayor eficiencia, c) identificación de nuevos mercados para vender panela granulada a mejores precios, d) el desarrollo de nuevos productos complementarios a la panela y

e) obtención de potentes certificaciones como es el caso de OVOP que les permita acceder a mejores precios.

7.7 Gestión del Cambio

Mediante el planeamiento estratégico planteado, se pretende desarrollar un cambio en la visión de los productores de caña de azúcar y de panela en el departamento de Piura. Asimismo, es importante mencionar que el planeamiento debe incluir la gestión de los principales efectos de las políticas y estrategias planificadas, de tal manera que permita una adecuada gestión del cambio. Para ello, se plantea lo siguiente:

1. Planear la estrategia del cambio: desarrollar un plan de acción que permita generar una expectativa positiva a los productores de caña de azúcar y panela.
2. Establecer un sentido de urgencia: priorizar el capital humano que permita analizar los nuevos mercados y los competidores, que permita prever crisis potenciales, de tal manera que no ataque las debilidades; y que permita identificar las oportunidades de negocio, de tal forma que ayude a cumplir con los objetivos a largo plazo.
3. Conformar un grupo director facultado: el equipo a formarse debe tener las capacidades y facultades para liderar el cambio.
4. Facultar a otros para lograr la visión del cambio: eliminar los obstáculos para que el equipo logre alcanzar la visión del cambio, permitir que el equipo pueda cambiar los sistemas estructurales que afecten la visión del cambio y fomentar que el equipo asuma riesgos, acciones, e ideas no tradicionales.
5. Emplear tecnología que propicie una adecuada información y comunicación entre el equipo.
6. Planear resultados y crear éxitos tempranos: planear por conseguir mejoramientos visibles en la performance, crear esos mejoramientos, reconocer, y recompensar a los empleados involucrados.

7. Consolidar mejoramientos y producir más cambios: usar la credibilidad conseguida para cambiar sistemas, estructuras, y políticas que no se ajusten a la visión; contratar, promover, y capacitar a los empleados que fomenten el cambio; y finalmente, vigorizar el proceso con nuevos proyectos, aspectos, y ajustes de cambio.

7.8 Conclusiones

El presente capítulo ha permitido desarrollar los objetivos a corto plazo, y para concretarlos se ha definido una asignación de recursos mediante el compromiso de organismos como la organización de productores (CEPICAFÉ), el Gobierno en sus tres instancias (i.e., nacional, regional, y local) y la Cooperación Internacional, los cuales brindarán los recursos necesarios para llegar a los objetivos planteados. Es por ello que estas instituciones deberán ser las encargadas de realizar la implementación, evaluación, y control de las políticas a implementarse en el desarrollo del proceso estratégico de la panela, de tal manera que mediante las políticas planteadas les permita alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.

Las políticas han sido desarrolladas sobre la base de las estrategias y objetivos a corto y largo plazo planteados. De tal manera que se centran en propiciar mejoras en los niveles productivos, e ingresos económicos de los productores de panela, mediante la promoción de sus beneficios. Además, potenciando también sus características operativas mediante la obtención de la certificación OVOP, generará mejoras en los beneficios económicos, sociales, y técnicos de los productores de panela en Piura.

Asimismo, el presente capítulo prioriza la implementación de dos nuevas áreas dentro de la organización: desarrollo agrícola y desarrollo de certificaciones internacionales que permitirá un aumento de la producción y con ello se busca garantizar un desarrollo sostenible que impulse la economía social de Piura. Esto,

sumado a la estrategia de propiciar una pequeña cadena turística de la panela, hará que las localidades inmersas en este sistema productivo puedan mejorar considerablemente su nivel socio económico y cultural, permitiendo generar las condiciones suficientes para su desarrollo y sostenibilidad.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Para poder evaluar objetivos a corto plazo alineados a los objetivos a largo plazo y a las estrategias, es necesario efectuar una medición de las mismas, en ese sentido se deben plantear indicadores que permitan realizar un seguimiento de la implementación de estas estrategias. Para tal efecto se hará uso de la metodología del Cuadro de Mando Integral planteada por Kaplan y Norton (1992), la cual permite observar la actividad de la industria en forma integral, enfocándose en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, e innovación y aprendizaje. La evaluación de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton resulta esencial para generar los indicadores que permitan medir o cuantificar el cumplimiento de los objetivos, y encaminar la industria panelera del departamento de Piura hacia la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

8.1.1 Interna

Para alcanzar la visión se hace imprescindible que la industria de la panela en el departamento de Piura incremente los niveles de eficiencia y rendimiento por hectárea de la caña de azúcar que se destina a esta industria. Es por ello que se ha planteado implementar un plan de fertilización orgánica que permita elevar el rendimiento de la caña de azúcar, e integrar a la cadena de productiva de la panela a nuevos productores. Esto se ha de lograr iniciando un inventario de tierras aptas para cultivo de panela y, trabajando con asesoría de expertos productores de caña de azúcar para panela, que trasmitan a los nuevos productores el conocimiento técnico y práctico para desarrollar una caña de azúcar de alto rendimiento. La forma de control que se efectuará será midiendo el porcentaje de rendimiento por hectárea. Es importante indicar que este incremento se logrará mediante la constante capacitación agrícola, desarrollando a nivel nacional el uso de buenas prácticas agrícolas. A nivel industrial es vital que las plantas tengan sistemas de calidad como: BPM y HACCP.

8.1.2 Procesos

Para el desarrollo estratégico de la panela en el departamento de Piura es fundamental la perspectiva del aprendizaje y crecimiento porque a través de ella se reforzarán las competencias de manera que contribuyan en forma efectiva al logro de los objetivos trazados; para ello es necesario ejecutar un programa de capacitación técnica que conduzca a elevar los niveles de productividad. Se plantea como estrategia la capacitación técnica a los productores de panela y el desarrollo de programas de pasantía a los nuevos productores en las zonas de producción de la panela, así como el fortalecimiento de los canales de comunicación dentro del sistema asociativo. Los indicadores planteados para la presente perspectiva y que permitirán medir el cumplimiento y avance de los objetivos planteados están en función al porcentaje de productores que se capacitan y reciben la pasantía.

8.1.3 Perspectiva del cliente

Para desarrollar esta perspectiva se debe partir sobre la base de los objetivos a corto plazo en el que se plantea acceder al mercado japonés a través del sello OVOP. Este objetivo responde a la necesidad de captar nuevos clientes con mejores precios y penetrar en nichos de mercados que demanden productos orgánicos, como el mercado japonés, el cual no se encuentra adecuadamente atendido respecto a la panela. El acceder a nuevos mercados mediante el sello OVOP permitirá desarrollar la imagen y concepto de la panela del departamento de Piura como un producto orgánico de calidad. Es por ello que se plantea ingresar estratégicamente a los mercados internacionales transmitiendo a los clientes y consumidores, que detrás del producto que están comprando existe toda un desarrollo sociocultural que se enmarca en la producción de este producto, el cual hace que se desarrollen económicamente y que mediante su compra apoyen directamente al desarrollo de dichas localidades.

Pero, además de ello, este posicionamiento busca que el cliente que adquiera este producto tenga conocimiento que existen localidades ubicadas en la serranía de

Piura donde sus pobladores viven en armonía con el medio ambiente, y cuyas localidades cuentan con una saludable ecología y están libres de cualquier contaminación. Son todas estas características las que brindan las condiciones necesarias para obtener materia prima de alta calidad, pero sobre todo libre de cualquier contaminante, asimismo, que la panela granulada que están adquiriendo se encuentran con estándares de calidad que aseguran la eliminación de cualquier aditivo artificial o químico que quite el equilibrio natural con el que es elaborado este producto. La forma de medir estos objetivos será mediante el porcentaje de zonas productoras con certificación OVOP.

8.1.4 Perspectiva financiera

Se parte de los objetivos a corto plazo de aumentar en forma sostenida las exportaciones de panela, la producción de caña de azúcar; y de esta manera, incrementar los ingresos de los productores. La forma en que se medirá la evolución de estos objetivos será mediante el porcentaje de crecimiento de las exportaciones y de la producción, su cumplimiento permitirá establecer otras estrategias que permitan el incremento de los ingresos, de esta manera se podrá evaluar si se va llegando a los objetivos a largo plazo planteados.

En tanto, cabe resaltar que el desarrollo de la capacidad asociativa y empresarial de los productores de panela en el Departamento de Piura, permitirá un manejo más efectivo de su producción y comercialización. Asimismo, les permitirá crear una capacidad organizativa para aprovechar nuevas oportunidades y nichos de mercado, articulando mejor la cadena agroindustrial y logrando con ello un incremento en la producción y en las ventas. Pero, sobre todo, les permitirá crear un producto estándar, que eleve su productividad, su nivel de competitividad y logrando que este sea sostenible y con ello perdurable en el tiempo.

8.2 Tablero de Control Integrado

A continuación se presenta el Tablero de Control Integrado de la industria de la panela granulada en el departamento de Piura, en donde se plasman los objetivos desarrollados y como se deben medir los mismos, asimismo, se plantea en qué instituciones debería recaer la responsabilidad de su ejecución. El propósito de este tablero es realizar una correlación entre los objetivos a corto plazo, su forma de medición, las unidades a utilizarse para medirlos, y la entidad que será responsable de su ejecución. Adicionalmente, las perspectivas que se analizan en este tablero son las siguientes: (a) perspectivas internas, (b) perspectivas de aprendizaje y crecimiento, (c) perspectiva de los clientes, y (d) perspectiva financiera, como se observa en la Tabla 23.

8.3 Conclusiones

Se puede concluir que la perspectiva financiera debe conducir a un incremento de la rentabilidad de los productores de panela granulada del departamento de Piura, para esto se plantea un incremento de las ventas internacionales. Esto debe estar asociado a una mejora de la productividad, para lo cual es fundamental llevar a cabo un programa de capacitación a los productores enfocándose en este propósito. Desde la perspectiva interna, se plantea incrementar la inversión en sistemas de riego tecnificado, así como las áreas de caña de azúcar que tienen certificación orgánica y automatizar los módulos de producción de panela que se encuentran en la zona, es decir, desde estas perspectivas es fundamental lograr que la totalidad de parcelas cuenten con certificación orgánica y las plantas procesadoras se tecnifiquen para incrementar su eficiencia y productividad, y con ello su competitividad.

Tabla 23

Tablero de Control Integrado

Objetivos a corto plazo	Medidas	Unidades	Ejecutor
Perspectiva interna			
OCP 1.1. Implementar un plan de fertilización orgánica que incremente la productividad de caña de azúcar en 5 toneladas por hectárea/año del 2012 al 2017.	% de incremento del rendimiento por hectárea.	Porcentaje	CEPICAFÉ
OCP 2.1 Integrar anualmente a la industria de la panela a 67 productores agrarios que posean como mínimo una hectárea y media de tierras cultivables.	Número de productores integrados a la industria.	Cantidad	CEPICAFÉ
OCP 3.1. Incrementar la producción de caña de azúcar en 8500 toneladas anualmente.	% de Incremento de la producción de caña de azúcar por año	Porcentaje	CEPICAFÉ
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento			
OCP1.2 Ejecutar un programa de capacitación a los agricultores para incrementar su productividad en cinco toneladas por hectárea anualmente del 2012 al 2017.	Número de productores que se capacitan / Número de productores	Porcentaje	CEPICAFÉ
OCP 2.2. Desarrollar un programa de pasantía anual en las zonas de producción de panela para 100 agricultores	Número de pasantías al año	Cantidad	Gobierno Regional en coordinación CEPICAFE
Perspectiva de clientes			
OCP 5.1. Obtener la certificación OVOP para las zonas productoras del departamento de Piura en el año 2013.	Número de zonas productoras con certificación OVOP / Número de zonas productoras	Cantidad	CEPICAFE
Perspectiva financiera			
OCP4.1 Incrementar las exportaciones de panela en 850 toneladas por año del 2012 al 2017	Cantidad de toneladas de panela exportadas a Japón por año	Cantidad	CEPICAFE
OCP 5.2. Incrementar progresivamente en 250 toneladas la exportación de panela a Japón del 2014 al 2017.	Cantidad de toneladas de panela exportadas	Cantidad	CEPICAFE

Asimismo, se plantea desde la perspectiva del aprendizaje y conocimiento, la ejecución de programas de capacitación técnica dirigidas al productor de panela, así como alcanzar su integración y compromiso con el sistema asociativo a través de la difusión de sus ventajas. Desde la perspectiva del cliente, se proyecta incursionar a los diversos mercados, así como al japonés a través de la certificación de la panela granulada como un producto OVOP, y mediante la certificación de los módulos de panela con el estándar HACCP. Estas certificaciones permitirán que la producción de panela pueda tener acceso a mercados con precios más altos y competitivos, como son los mercados orgánicos internacionales. En tanto, es importante que la panela granulada de Piura esté posicionada en este mercado como un producto OVOP de alta calidad.



Capítulo IX: Competitividad de la Industria

9.1 Análisis Competitivo de la Organización

Del análisis competitivo de la industria panelera desarrollado en el Capítulo III, se concluyó que a nivel nacional, la industria de panela en Piura le lleva ventaja a la industria de panela producida en Cajamarca y Amazonas. Esto se debe a que la industria de panela de Piura tiene una mayor experiencia productiva que sus competidoras, pero ello no implica que sus competidoras no tengan el potencial suficiente para enfrentarla, sino que aún no han desarrollado sus oportunidades ni aprovechado sus fortalezas.

En Sudamérica la panela piurana, en cuanto a competitividad, todavía está por debajo de Colombia, debido a que su participación de mercado, capacidad tecnológica, y productividad, son mayores; y dispone de mayores accesos a mercados. La panela piurana tiene la oportunidad de ingresar con mejores resultados en los mercados internacionales, porque la globalización y la apertura económica están a favor del sector panelero peruano, sin dejar de mencionar la ventaja de que el departamento de Piura es una región agrícola por excelencia. Los clientes exigen cada vez más productos nutritivos, naturales, versátiles, y con características sui géneris, y para medir las posibilidades es indispensable evaluar qué tan competitiva es la industria panelera piurana.

La competitividad de la industria de la panela en la región se desarrolla positivamente sobre factores básicos, como la disponibilidad de área cultivable, el clima, y la ubicación geográfica; y como factores medianamente favorables destacan el nivel de infraestructura de riego y red vial en forma parcial debido a que en zona de sierra se encuentran sin afirmar, siendo vulnerables a fenómenos pluviales. La industria panelera del departamento de Piura muestra una creciente concentración de la producción, respecto del resto de regiones paneleras del país, las mismas que en su

conjunto manifiestan un relativo estancamiento en producción y rendimientos. En lo que respecta a la mano de obra, si bien existe una alta disponibilidad de esta, producto del subempleo, en la industria de la panela se observa que cada vez existe menos personal para trabajar en caña, lo que genera un aumento en los jornales, asimismo, la mano de obra está siendo empleada en la municipalidad donde se paga la semana completa.

La industria panelera del departamento de Piura se ha visto favorecida con la presencia de CEPICAFÉ en temas de capacitación técnica e investigación; sin embargo, presenta ciertas deficiencias o factores básicos negativos en temas de financiamiento debido a la concentración de la tierra en comunidades, lo que no permite la obtención de créditos. La investigación científica en agroindustria es considerada débil, de la misma forma se observa una escasa asistencia técnica y gestión empresarial, mano de obra no capacitada, desventaja relativa en infraestructura de comunicaciones, así como inexistente infraestructura de agua y alcantarillado. Como se mencionó anteriormente, no se dispone de adecuadas vías de acceso en las inmediaciones de las zonas productoras, lo que dificulta el transporte y traslado de insumos y productos agrícolas, originando un incremento en los costos de producción y comercialización.

En el plano internacional, los principales mercados orgánicos vienen siendo favorables debido a su política de promoción en el consumo de alimentos saludables e inocuos. Esto ocasiona un aumento en la demanda de productos ecológicos a nivel mundial, elevando la exigencia de estándares de trazabilidad e inocuidad; asimismo, incrementa la barrera técnica para los productos peruanos y favorece la aceptación de productos naturales y orgánicos. Esto también ocurre debido a que los Límites Máximos de Residuos (LMR) exigidos son de los parámetros que vienen siendo

revisados con mayor énfasis y, en general, los productos orgánicos están libres de los compuestos derivados de pesticidas bajo vigilancia.

En el departamento de Piura, el factor organizacional de la industria panelera no es un tema fácil, si bien es cierto que el pequeño productor reconoce que se obtienen mejores resultados de manera organizada que de manera individual, entre los productores que se asocian hay algunos que se muestran reacios a participar, asistir a las reuniones o convocatorias, e inclusive asumir cargos directivos. Las organizaciones de productores de panela no se encuentran consolidadas al 100%, falta disciplina de los productores para conformar asociaciones, existe desconfianza por parte de algunos asociados quienes manifiestan la carencia de precios competitivos, sumado a ello los pocos incentivos para la innovación, la falta de capacitación empresarial y de visión exportadora, desarrollo tecnológico débil, y la existencia de una agricultura atomizada.

No obstante las limitaciones en cuanto a la disponibilidad y acceso de la información, se ha desarrollado un análisis competitivo de acuerdo con la hoja de trabajo desarrollada por Richard Mason (D'Alessio, 2008), la cual se muestra en la Tabla 24.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

Según Porter (2009), para conseguir una ventaja competitiva respecto a los rivales, una empresa debe ofrecer al comprador llevar a cabo las actividades de forma más eficiente que sus competidores (costo inferior), o realizar las actividades de una forma peculiar que cree mayor valor para el comprador y permita obtener un sobreprecio (diferenciación). En consecuencia, las ventajas competitivas para la industria de la panela en Piura son aquellas con las que esta se va a destacar frente a sus demás competidoras. Para determinar estas ventajas competitivas se ha usado el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual fue desarrollado en el Capítulo III, el cual indica la estructura, atractividad, y competitividad de la industria panelera.

Se han identificado las siguientes ventajas competitivas: (a) mayor experiencia productiva frente a sus competidoras en Cajamarca y Amazonas; (b) mejor calidad de la panela piurana en el nicho de mercado que compite a nivel internacional; (c) excelente ubicación geográfica para comercializar sus productos a nivel internacional; (d) condiciones medioambientales favorables que hacen que el 100% de su producción pueda ser considerado como un producto orgánico y de esta forma logre ingresar con ventajas en estos nichos de mercado; (e) condiciones socioeconómicas de los pequeños productores de panela que le permiten acceder al nicho de mercado denominado Comercio Justo.

En la Tabla 25 se presenta el análisis de la atractividad de la industria sobre la base de la hoja de trabajo de Rowe, et al., (D'Alessio, 2008), el que se genera usando información del análisis de la industria de Porter (2009).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Según Porter (2009), un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. El mismo autor manifiesta que los clústeres afectan a la competencia en tres aspectos: (a) incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; (b) incrementan su capacidad de innovar y con ello su capacidad de aumentar la productividad; y (c) estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el clúster.

La panela granulada producida en la región de Piura representa, aproximadamente, el 70% de la producción de panela granulada del Perú, el resto de la producción se encuentra en Cajamarca y en Amazonas. A diferencia de la producción de Piura, en otras regiones su producción es exclusiva para abastecer el mercado local. En cambio, la panela granulada producida en Piura es en un 95% empleada para la exportación, la diferencia se comercializa en el mercado local o es utilizada para realizar dulces tradicionales de las localidades productivas.

Tabla 24

Análisis Competitivo de la Industria Panelera

Análisis Competitivo de la Industria de la Panela	
1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)	
0 -2% <input type="checkbox"/>	6-9% <input checked="" type="checkbox"/>
3 -6% <input type="checkbox"/>	9-12% <input type="checkbox"/>
12-15% <input type="checkbox"/>	15-18% <input type="checkbox"/>
18-21% <input type="checkbox"/>	>21% <input type="checkbox"/>
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria	
Ninguna	Virtualmente
Barrera <input checked="" type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/>	Imposible de entrar
3. Intensidad de la competencia entre empresas	
Extremadamente	Casi ninguna
Competitivo <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input checked="" type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/>	competencia
4. Grado de sustitución del producto	
Muchos sustitutos disponibles <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input checked="" type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/>	Ningún Sustituto disponible
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte	
Altamente dependiente <input type="checkbox"/> : <input checked="" type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/>	Virtualmente Independiente
6. Poder de negociación de los consumidores	
Consumidores establecen términos <input type="checkbox"/> : <input checked="" type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/>	Productos Establecen términos
7. Poder de negociación de los proveedores	
Proveedores establecen Términos <input type="checkbox"/> : <input checked="" type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/>	Compradores Establecen términos
8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria	
Tecnologías de Alto nivel <input type="checkbox"/> : <input checked="" type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/>	Tecnologías muy bajas
9. Régimen de innovación en la industria	
Innovación Rápida <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/> : <input checked="" type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/>	Casi ninguna Innovación
10. Nivel de capacidad gerencial	
Muchos gerentes Muy capaces <input type="checkbox"/> : <input checked="" type="checkbox"/> : <input type="checkbox"/>	Muy pocos gerentes capaces

Tabla 25

Atractividad de la Industria de la Panela

Factor	Impulsor	Puntaje (0- 10)
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	6
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	4
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, en crecimiento	6
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	7
5. Concentración	Número de participantes	3
6. Ventas	Cíclicas, continuas	6
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	7
8. Identificación de marca	Facilidad	7
9. Distribución	Canales, soporte requerido	6
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	5
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	6
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	4
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	4
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	6
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	5
	Total	82

Además, el crecimiento en áreas productivas de caña de azúcar para producción de panela granulada es escaso, debido a que la prioridad de crecimiento la tienen los productores de café o de cacao. En tanto, este potencial de crecimiento en área es limitado, lo que se va a constituir en el principal limitante para competir en volumen de panela con el volumen de panela que producen la India y Colombia. El punto de competencia de la panela granulada de Piura es que tiene una alta calidad, y por ello es que ha ingresado en un nicho de mercado de clientes que busca estos estándares de calidad. En tanto, al tener un limitante de crecimiento respecto al área de producción de caña de azúcar, es difícil que la panela granulada sea considerada como un potencial clúster y logre competir con productores como la India o

Colombia, países que ya disponen de una importante área de caña de azúcar sembrada para fines paneleros.

En el departamento de Piura, el volumen de producción de panela es aún pequeño (a comparación de Colombia o la India). Los mercados objetivos de los productores de panela a nivel nacional son distintos, puesto que, como se ha descrito en el párrafo anterior, los productores de Cajamarca y Amazonas se dedican a abastecer el mercado local, en cambio, la panela granulada producida en Piura en su integridad se exporta a Europa. Esta es otra razón por la que, en las actuales condiciones, la industria de la panela en Piura todavía no puede considerarse como un potencial de clúster.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que se forme un clúster se necesita la colaboración de otros agentes importantes para su consolidación. Los aspectos estratégicos que deben considerarse son, por ejemplo, las escuelas tecnológicas, los servicios de comunicación, las legislaciones claras, el apoyo del gobierno, entre otros.

Con relación a la industria de la panela en Piura, existen escuelas tecnológicas en la zona como institutos que forman técnicos agropecuarios y universidades que forman ingenieros agrónomos y agroindustriales que a la fecha están siendo empleados para desarrollar capacidades técnicas y de gestión empresarial a los pequeños productores de panela, lo cual constituye un aspecto favorable para formar un potencial clúster de la industria de panela.

En cuanto a los servicios de comunicación, estos servicios son muy limitados en esta zona porque no existen carreteras asfaltadas, lo cual encarece el transporte de los productos; asimismo, el servicio de telefonía aún es limitado y prácticamente no existe el servicio de internet en estas zonas. Estas condiciones representan un aspecto desfavorable para la existencia de un clúster de la industria de la panela y la única

forma de revertir esta situación es que el Estado priorice políticas agresivas para desarrollar una infraestructura de comunicación en estas zonas rurales del departamento de Piura, en donde se desarrolla la industria de la panela. Estas políticas podrían estar inmersas en el marco de las políticas de inclusión social que el actual gobierno ha decidido implementar a través de la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Este último aspecto también involucra que se desarrolle una legislación que institucionalice estas políticas y le otorguen sostenibilidad.

Respecto al apoyo del gobierno, este se tiene que darse no solo en el aspecto de infraestructura comunicativa, sino también en el fortalecimiento de capacidades, infraestructura productiva, y saneamiento básico. Aquí no solamente debe intervenir el gobierno central, sino también el gobierno regional de Piura, que en el marco de la descentralización tiene competencias en estos temas; asimismo, también deberían intervenir los gobiernos locales.

9.5 Conclusiones

Se puede concluir que, como producto del análisis de la industria de panela, esta compite a nivel nacional con las industrias de panela en regiones como Cajamarca y Amazonas, y que frente a ellas tiene como principal ventaja competitiva una mayor experiencia productiva. A nivel de Sudamérica compite con Colombia y Brasil; y en cuanto a competitividad, todavía se está por debajo de ambos países, debido a que su participación de mercado, capacidad tecnológica, y productividad, son mayores en estos países.

Las principales ventajas comparativas de la industria de la panela en Piura son: (a) mejor calidad de la panela piurana en el nicho de mercado en el que compite a nivel internacional; (b) excelente ubicación geográfica para comercializar sus productos a nivel internacional; (c) condiciones medioambientales favorables que hacen que el 100% de su producción pueda ser considerado como un producto orgánico y pueda penetrar con ventajas en estos nichos de mercado; y (d) condiciones

socioeconómicas de los pequeños productores de panela que le permiten acceder al nicho de mercado denominado Comercio Justo.

La industria de la panela en Piura presenta un limitante de crecimiento respecto al área de producción de caña de azúcar, es por ello que se considera complicado que, en las actuales circunstancias, esta industria sea considerada como un potencial clúster y logre competir con industrias más desarrolladas como las de la India o Colombia, países que ya disponen de una importante área de caña de azúcar sembrada para fines paneleros.

Para que se pueda formar un clúster de la industria de la panela en Piura o a nivel nacional, se necesita de otros agentes importantes para su consolidación, entre ellos, fundamentalmente al papel del Estado peruano. Este apoyo del gobierno tiene que darse no solo en el aspecto de infraestructura comunicativa, sino también en el fortalecimiento de capacidades, infraestructura productiva, y saneamiento básico.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones del plan estratégico de la industria de la panela granulada en el departamento de Piura. Asimismo, se desarrolla un plan estratégico integral que expone en forma detallada el proceso estratégico. Las recomendaciones planteadas se han elaborado sobre la base de las deficiencias identificadas en la industria panelera del Perú, con la finalidad de establecer propuestas para conseguir mejoras reales.

10.1 Plan Estratégico Integral

A continuación se expone en forma detallada el proceso estratégico seguido en el presente trabajo de investigación. Comprende la etapa de planeamiento e implementación y permite tener una visión integral del estudio. La Tabla 26 muestra el plan estratégico integral en su conjunto.

10.2 Conclusiones Finales

Del análisis realizado se ha permitido obtener las siguientes conclusiones:

1. 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, debido a las ventajas comparativas y competitivas que representa en su condición de producto orgánico y saludable.
2. Las favorables condiciones identificadas como clima, mano de obra, piso ecológico, entre otros, contribuyen con la producción de panela en la sierra de Piura y representa un producto que mejorando su competitividad podría constituirse en un producto de exportación no tradicional con acogida en el mercado extranjero.

Tabla 26

Plan Estratégico Integral

Misión						
Somos una industria que produce panela de alta calidad de forma organizada, sostenible, y en armonía con el medio ambiente; y que contribuye a mejorar la calidad de vida de los productores y de la población en general.						
Visión						
Para el año 2017, la industria de la panela en el departamento de Piura incrementará sus ventas de un millón de dólares a US\$ 8 millones a través de un producto de alta calidad con certificación orgánica y de comercio justo, destinada al mercado europeo y japonés, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de los productores.						
Valores						
a) Responsabilidad Social. Con la producción de la panela se promueve la agricultura orgánica y la administración eficiente de los recursos naturales y el cuidado del medioambiente.			b) Calidad. Se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas por los clientes ofreciendo productos de la más alta calidad.			
c) Respeto. Los productores, acopiadores y exportadores buscan satisfacer sus objetivos y participan en el logro de los objetivos comunes.			d) Identidad. Existe identificación y sentimiento de orgullo en la producción de la panela de parte de los integrantes de la cadena productiva.			
Código de Ética						
(a) Respetar la normatividad legal vigente y los reglamentos internos establecidos en las organizaciones de primer nivel (Appagrops), así como en las de segundo nivel (CEPICAFÉ).			(d) Brindar trato justo a los jornaleros, otorgándoles igualdad de oportunidades independientemente de su nacionalidad, religión, sexo o ideología política.			
(b) Los jornaleros que forman parte del proceso de producción de la panela deberán cumplir con sus jornadas pactadas para no afectar los planes de producción de panela.			(e) Tener siempre respeto y responsabilidad social en las decisiones estratégicas y prácticas habituales.			
(c) Ser responsables en el cumplimiento de sus compromisos asumidos con la sociedad en su conjunto y con el estado peruano.			(f) Rechazar y denunciar cualquier acto que afecte el medioambiente y el desarrollo sostenible			
Intereses de la industria	Objetivos de largo plazo					Principios Cardinales
Convertirse en una industria competitiva a través del incremento de su productividad. Contribuir en el proceso de inclusión social de sus productores a través de la mejora de la calidad de vida de los mismos. Ser reconocidos como industria innovadora exitosa.	OLP 1: Al año 2017 se incrementará el rendimiento de caña de azúcar por hectárea de 25 toneladas a 50 toneladas.	OLP 2: Al año 2017, se incrementarán de 500 hectáreas a 1,000 hectáreas sembradas de caña de azúcar para panela.	OLP 3: Al año 2017, se producirán 50,000 toneladas de caña de azúcar certificadas con precio justo. Al 2011 se produjo 7,500 has.	OLP 4: Al año 2017, se incrementará las exportaciones de panela a 5000 toneladas. Al 2011 se ha exportado 750 toneladas.	OLP 5: Al año 2017, se exportarán 1,000 toneladas de panela al mercado Japonés. Actualmente no se tiene presencia en este mercado.	Influencia de terceras partes: India y Colombia Lazos pasados - presentes: Ayabaca, Huancabamba, y Morropón. El contra-balance de intereses: turismo, gastronomía, producción hidrobiológica, etc. Conservación de enemigos: el comercio, la minería metálica, y la extracción de energía no renovable se han presentado como alternativas importantes a la industria de agro exportación.
Estrategias						Políticas
1. Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que tienen TLC.				X	X	1.1. Promocionar información suficiente respecto a los beneficios de la panela orgánica en los mercados que demanden estos productos. 1.2. Incentivar la inteligencia de mercados para identificar mejor a los clientes 1.3. Realizar alianzas estratégicas con entidades de exportación de primer nivel a fin de obtener mejores precios para la exportación de panela granulada
2. Potenciar el incremento de la productividad y calidad de la panela exportable.		X	X	X	X	2.1 Trabajar con organizaciones internacionales socialmente responsables con cuidado del medio ambiente, para introducir la producción de panela granulada. 2.2. Sensibilizar a las empresas de consumo masivo para que decidan utilizar panela granulada. 2.3. Realizar análisis prospectivos de la caña de azúcar que permitan medir el incremento de la productividad de la panela granulada 2.4. Realizar alianzas estratégicas con empresas especializadas en riego tecnificado.
3. Investigación para la mejora de la productividad y capacitación técnica a los productores.	X					3.1. Realizar alianzas estratégicas con entidades que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades de los productores. 3.2 Asociarse con empresas dedicadas a la producción orgánica para realizar intercambios de conocimiento e ideas para mejorar la producción
4. Fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel.	X	X	X	X		4.1. Realizar alianzas estratégicas con empresas especializadas en riego tecnificado. 4.2. Se premiará a los productores que puedan asociarse en grupos competitivos y que mejoren su calidad productiva
5. Gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.	X		X			5.1. Asociarse con universidades de la región a fin obtener conocimiento de nuevas técnicas de riego que permita mejorar su productividad. 5.2. Incentivar la inteligencia de mercados para identificar mejor a los clientes

3. La producción de panela en el Departamento de Piura no constituye una de las principales actividades agrícolas de la economía nacional, sin embargo, se espera alcanzar una participación significativa de exportaciones, a través de la utilización de una mayor superficie dedicada al cultivo de la caña, y una elevación de la productividad en la fase agrícola y de transformación.
4. La industria de panela en el Departamento de Piura deberá invertir en el desarrollo de tecnología, para que los pequeños productores puedan incrementar su capacidad productiva, y tengan la posibilidad de acceder a nuevos mercados con precios más competitivos.
5. Los intereses planteados por la industria de la panela en Piura están enfocados al incremento de su nivel productivo para lograr ser más competitivos, a la mejora de la calidad de vida de sus productores y a que esta experiencia aliente el turismo.
6. De acuerdo con el resultado de la matriz PEYEA, la industria de la panela se encuentra en el cuadrante agresivo, indicando que se debe asumir una postura agresiva por tratarse de una industria atractiva.
7. La industria de la panela en el Departamento de Piura se ubica en el cuadrante del signo de interrogación como consecuencia de su alta tasa de crecimiento y la baja participación en el mercado interno.
8. La matriz de la gran estrategia (GE) indica que la industria de la panela en el Perú se ubica en una posición competitiva fuerte en un mercado orgánico de crecimiento rápido.
9. Las estrategias seleccionadas, luego de efectuar el proceso estratégico son: (a) penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que cuenten con TLC; (b) Potenciar el incremento de la productividad y calidad de la panela exportable; (c) investigación para la mejora

de la productividad y capacitación técnica a los productores; (d) fortalecer la capacidad asociativa de los productores de panela asociándose a organizaciones de segundo nivel; y (e) gestionar un plan de fertilización que permita incrementar la productividad de la caña de azúcar.

10. La industria de la panela granulada en el Departamento de Piura cumple un rol estratégico en el desarrollo de las comunidades ubicadas en la serranía piurana, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de familias con escasos recursos económicos.
11. Para el logro de los objetivos a corto plazo planteados es fundamental el compromiso de parte de instituciones como: CEPICAFÉ, el Gobierno en sus tres instancias (i.e., nacional, regional, y local) y la Cooperación Internacional, los cuales brindarán los recursos necesarios para llegar a los objetivos planteados.
12. Las múltiples funciones que cumple la agroindustria panelera, como generadora de empleo, ingresos, valor agregado, seguridad alimentaria, estabilidad social, servicios ambientales, identidad local y regional, entre otras, muestran que su aporte y rol no solo se remite al ámbito de lo económico sino también de lo social, cultural, y ambiental.
13. La industria de la panela en el Departamento de Piura se han identificado déficits marcados en materia de investigación y desarrollo tecnológico, institucionalidad, servicios estratégicos (e.g., financiamiento, información, asistencia técnica, gestión empresarial, etc.), poca infraestructura física de apoyo en las inmediaciones de las zonas productoras (e.g., carreteras, vías de acceso, etc.), mano de obra no capacitada, y falta de capacitación empresarial. La predominancia de una agricultura atomizada (presencia de minifundios o pequeñas parcelas) también es un limitante para el desarrollo de la industria panelera.

10.3 Recomendaciones Finales

Del presente estudio, se ha podido obtener las siguientes recomendaciones:

1. Los productores de panela deben seguir fortaleciendo estrategias que conlleven a la mejora de la calidad de su producto como son la implementación de BPA, HACCP, certificación orgánica y comercio justo, considerando que este es un requisito indispensable para poder colocar su producto en los principales mercados locales e internacionales.
2. Las instituciones promotoras de la industria de panela en el Departamento de Piura como son: Las organizaciones de productores, el Gobierno en sus tres instancias (i.e., nacional, regional, y local), y la cooperación internacional deberán propiciar un cambio socioeconómico de los productores de panela granulada, de tal manera que optimicen su producción y, por consiguiente, sus ingresos.
3. El Estado deberá mantener un marco legal para propiciar las inversiones privadas tanto nacionales como extranjeras, y puedan generar mejora en la productividad de panela granulada.
4. Los productores de caña de azúcar deberán participar de las asesorías técnicas que los involucren en una mejora de su productividad.
5. El Estado deberá mantener una política inclusiva, mediante la promoción de financiamientos los productores de panela.
6. Con relación a las unidades productivas paneleras, estas se constituyen en un sistema integrado verticalmente en el que el productor participa tanto en la fase de cultivo y elaboración, pero tiene participación en la comercialización del producto, por lo que se recomienda su participación en esta última etapa permitiéndole tener una visión más amplia del mercado y de las actividades comercialmente más rentables.

7. Entidades comercializadoras como CEPICAFÉ deberán implementar un departamento de inteligencia de mercado que permita obtener mejores precios en mercados nacionales o extranjeros.

10.4 Futuro de la Organización

Del estudio realizado, se ha podido identificar a la industria de la panela en el departamento de Piura como una industria con alto potencial, tanto en el aspecto productivo como en el aspecto comercial. Puesto que, como se ha desarrollado en la presente investigación, tanto geográficamente, como climatológicamente, mantienen excelentes condiciones para el cultivo y producción de caña de azúcar y, por ende, de panela. El mercado panelero es un mercado de nicho, y tiene consumidores fieles al consumo de panela. En tanto, al poder mejorar la producción de panela, podrán entrar a competir con industrias como la colombiana, brasilera, y en algún momento hasta con la industria panelera de la India.

Las estrategias presentadas se enfocan en mejorar la productividad mediante la optimización de sistemas de fertilización, incremento de hectáreas cultivables, aumento de tierras certificadas, o mediante la investigación y desarrollo de variedades que permitan optimizar el rendimiento y, por ende, la productividad de la panela. Lo cual traerá como resultado, un incremento en el volumen de venta y, por consiguiente, la entrada a mercados de mayor consumo y mejor precio. Es por ello que la producción de panela es un producto alternativo, que afecta favorablemente a los grupos socio económico de bajos recursos, lo cual se presenta como una buena oportunidad, dentro de un marco político de inclusión social, donde el Estado está justamente propiciando llegar a desarrollar a estas comunidades, mediante la promoción de inversión en infraestructura, a dichas comunidades.

El futuro de la industria de la panela en el Departamento de Piura mostrará un crecimiento rápido, puesto que en los últimos 5 años ha pasado de US\$ 469 mil a casi

un millón de dólares, lo cual es aproximadamente 100% de crecimiento, el mismo que se ha producido casi empíricamente al ser una industria que se desarrollaba de forma artesanal. Lo cual nos hace ver el crecimiento exponencial que se podría ejercer sobre esta industria si se desarrollan las estrategias propuestas en la presente investigación así como la profundización en un desarrollo de productos derivados de la panela para incursionar en diferentes mercados.

Por consiguiente, la industria de la panela en el Departamento de Piura tiene las condiciones suficientes para crecer de manera exponencial si en el futuro se lograra elevar el área de cultivo aprovechando que naturalmente se cuenta con el volumen de hectáreas para suficiente para sostener una mayor productividad. Es por ello, que con un adecuado nivel de concientización a los productores de caña de azúcar para incrementar sus áreas de cultivos y un adecuado canal de comercialización a los mercados con los mejores precios, haría que la industria de la panela pueda tener volúmenes de producción y ventas superiores a los que actualmente posee, inclusive podría llegar a competir con los mejores productores del mundo. Asimismo, este crecimiento haría que los productores de panela, tengan la oportunidad de mejorar su calidad de vida, pasando de simple productores de caña de azúcar y productores de panela, a comercializadores y exportadores de panela y derivados de panela en el mundo, convirtiendo a esta industria en un potencial clúster, tal como lo es en India.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada–Perú [ProInversión]. (2012).
Ubicación geográfica. Recuperado de:
<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Nota informativa de ranking de competitividad*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2011/Nota-Informativa-BCRP-2011-09-08-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Síntesis de reporte de inflación 2011*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011-Sintesis.pdf>
- Banco Mundial. (2011). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de:
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Central Piurana de Cafetaleros [CEPICAFÉ]. (2011). *Azúcar integral “Panela granulada”*. Fichas técnicas.
- Central Piurana de Cafetaleros [CEPICAFÉ]. (2012). *Objetivos CEPICAFE*.
Recuperado de: <http://www.cepicafe.com.pe>
- Centro Ideas. (2005). *Programa regional de competitividad Cajamarca*. Recuperado de http://www.losandes.org.pe/downloads/2006/programa_regional.pdf
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (9a ed.). México D.F., México: Pearson.
- D’Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

Ecomercados. (2005). *Mercado europeo de azúcar orgánico & comercio justo*.

Recuperado de http://www.asocam.org/biblioteca/29_completo.pdf

Federación de Organizaciones de Cañicultores de Producción Orgánica y de

Comercio Justo de Paraguay. (2010). *El mercado de la caña de azúcar orgánica y de comercio justo*. Recuperado de

<http://www.fedazucarcomerciojusto.org.py/fairtrade.en.paraguay.php>

Gallo, M. (2004, 24 de noviembre). La competitividad de los productos orgánicos. *El Tiempo*.

Ginocchio, L. (2006). *Negocios oportunidades y emprendimientos*. Piura, Perú:

Publigraf.

Instituto Ambrosie de Francia. (2002). *Determinación de la composición química de panela*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda: Perfil sociodemográfico del Perú*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). Cuadro de mando integral. *Algo más que números*.

Boston, Estados Unidos: Harvard Deusto Business Review. Recuperado

de [http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-](http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/harvard-business-review-kaplan-norton-the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance.pdf)

[content/uploads/2010/03/harvard-business-review-kaplan-norton-the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance.pdf](http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/harvard-business-review-kaplan-norton-the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance.pdf)

López, K. (2011). *El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense*.

San José, Costa Rica: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.

Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2008). *Plan estratégico sectorial multianual*. Recuperado de

http://www.agrorural.gob.pe/dmdocuments/bnsf/plan_estrategico.pdf

Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2012). *Política agraria 2012-2016*.

Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/publicaciones/comision2012.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2010). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la panela y su agroindustria en Colombia*. Recuperado de http://www.minagricultura.gov.co/archivos/cadena_productiva_panela.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2011). *Plan estratégico nacional exportador 2003-2013 (PENX)*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/index.htm>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2012). *Producto por partida por país*. Recuperado el 31 de enero de 2012, de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/pr_part_pais.asp

Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF]. (2012). *Política general del sector Defensa 2011-2016*. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012a). *Agenda de competitividad 2012-2013*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012b). *Lineamientos centrales de política económica y social para un gobierno de concertación nacional*. Recuperado de http://snipnet.mef.gob.pe/contenidos/politicas/lineamientos/Lineamientos_Centrales_de_Politicas_Social.pdf

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2012). *Infraestructura de Integración Regional Sudamericana - IIRSA*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/integracion/iirsa.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2002). *Estadísticas agroindustriales*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/013/i2050s/i2050s.pdf>
- PBI creció 4.95% en noviembre. (2012, 17 de enero). *El Peruano* (Diario oficial). Recuperado de: <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-pbi-crecio-495-noviembre-35534.aspx>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2011). *Informe de desarrollo humano 2011*. Recuperado de http://www.pnud.org.pe/data/publicacion/HDR_2011_ES_Complete.pdf
- Proyecto Catamayo Chira. (2007). *Plan de ordenamiento y manejo la cuenca Catamayo Chira*. Piura, 2007. Recuperado de http://geocatamayochira.regionpiura.gob.pe/geoportal/download.php?file=POMD/documentos/DISC1/CDE_EC/C_3_1.pdf
- Rivera, J. (2010). *Tecnología de punta para el sector panelero, un compromiso institucional*. Recuperado de <http://www.huila.gov.co/documentos/agricultura/CADENAS%20PRODUCTIVAS/CAP%204%20TECNOLOGIA%20DE%20PUNTA%20CADENAS%20PANELERA.pdf>

- Rodríguez, G., García, H., Díaz, Z., & Santacoloma, P. (2004). *Producción de panela como estrategia de diversificación en la generación de ingresos en áreas rurales de América Latina*. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AGSF_WD6s.pdf
- Rufino, L., Domínguez, M., & Robledo, Y. (2006). *Manual de manejo del cultivo de la caña de azúcar y su transformación en panela granulada o azúcar integral ecológica*. Piura, Perú: Programa Integral para el Desarrollo del Café.
- Silva, J. (s.f.). *El movimiento OVOP*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/ovop/index.htm>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2012). *Reporte de exportaciones por partida*. Recuperado de http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2
- Torres, F. (2010). *Prácticas tecnológicas y organizacionales exitosas de CEPICAFÉ en la innovación del azúcar integral ecológico de exportación en el norte del Perú*. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/files/FINCYT/10-FINCYT-X.pdf>

Apéndice A: Entrevistas a Expertos

Entrevista N° 1

Institución: Asociación de Productores de Montero

Nombre del Entrevistado: Danilo Páucar Calle

Cargo en la Institución: Socio

Lugar: Montero

Medio: Presencial

Fecha y hora: 15/11/12

Entrevistador: ¿Qué factores externos influyen en la cadena productiva de la panela?

Por intermedio del gobierno local hay apoyo, tienen un área agropecuaria en la Municipalidad que apoya con asistencia técnica. En el presupuesto participativo hay un espacio a los productores para que propongan proyectos. La asistencia técnica que da la Municipalidad es para los productores asociados de CEPICAFÉ, porque dentro de la CEPICAFÉ hacen convenios, cuando hay cambios de elecciones con el nuevo alcalde hacen convenios, no sé si para las demás instituciones.

Hay buenas relaciones entre la Municipalidad y CEPICAFÉ, apoya con las movilidades para los productores para que trasladen su caña y también con la maquinaria para abrir las trochas que van a las fincas de caña, y para mejoramiento de las vías de acceso a los módulos.

Entrevistador: ¿Cuál es el costo de la materia prima?

Dependiendo de la distancia de los cultivos de la caña hacia los módulos, los que están lejos gastan más, los que están cerca tienen menos gasto. El productor trae su caña, la acopia en la plataforma y cada productor comienza a moler su caña, saca el producto final, le pone su etiqueta, su nombre, la fecha de proceso, luego se envía a CEPICAFÉ y luego de 4 a 6 días están enviando el dinero por los bancos.

Entrevistador: ¿Cuáles son los meses de producción?

Aquí los meses de producción son a partir de setiembre a diciembre, en esos meses el cultivo llega a su óptimo estado de madurez, tiene más rendimiento en sacarosa y los productores se retiran un poco de la cosecha del café, que es su actividad principal, y en setiembre está terminando su cosecha, por lo cual ya tienen libertad para trabajar la caña. Aquí, cuando tienes cultivo bajo riego son dos, una que la puedes dar en julio y la otra en noviembre, en seco es una sola.

Entrevistador: ¿Cuáles son los efectos del ingreso de la ONG SOLCODE a la cadena productiva?

Es una ONG que busca organizar a los productores, poner a sus operadores en la zona. Desde que han llegado, hay un celo por parte de CEPICAFÉ, porque como son pioneros no les gusta que entre otra organización. Los precios no varían, CEPICAFÉ tiene mercados internacionales seguros y los otros no, vienen a especular nada más y le dicen a los productores que van a pagar a más precio y los productores entran en un caos y a las finales esto no se produce. Como le digo, los productores quieren ver para creer, te pueden pagar hasta 120 soles, pero luego se retiran, quitan, y uno se queda en el aire y luego ese producto ¿a quién se lo vas a vender?

Entrevistador: ¿Cuál es el Precio?

100 soles el saco de 50 kg de producto final terminado en nuestros módulos de proceso. Para obtener 100 kg de panela necesitamos 1 t de caña de azúcar.

Entrevistador: ¿Crees que ha mejorado la calidad de vida de los asociados a CEPICAFÉ desde que se inició el negocio de la panela en la zona?

Claro, sí ha mejorado porque se manejan dos cadenas productivas, de café y de caña. Los productores terminan con la campaña del café e inician la campaña de la caña, con esto les alcanza para subsistir, porque para ahorrar no creo, el potencial que

tienen en el campo no es mucho. El ingreso depende de la cantidad de área que tenga el productor, la mayoría tiene entre 1 y 1.5 ha.

Entrevistador: ¿Sabes cómo invierten los productores sus ingresos?

Hay productores que invierten en su misma finca, esto de la cadena productiva da vueltas, tu obtienes ingresos por vender tu producto, pero tienes que gastar en darle mantenimiento a tu finca, en deshierbo, etc. Hay movimiento de plata semanal, con lo que se beneficia el productor y se beneficia el pueblo, genera una actividad.

Entrevistador: ¿Qué tan fácil es para los productores asociarse?

Aquí para asociarse depende de la gente, porque no es tan fácil, hay unos que no quieren participar porque no quieren asistir a las reuniones, no quieren ser directivos. Cualquiera que quiera asociarse presenta su solicitud a CEPICAFÉ y en asamblea general de delegados se aprueba. Algunos socios se han ido porque se “aborrecieron”, porque los no asociados le venden el producto a quien llegue primero, o cualquier socio les compra, a veces hay familiares a quienes se les venden algunos sacos. Algunos dicen que CEPICAFÉ les engaña y explota a los productores.

Los productores tienen acceso a crédito, se ha creado la cooperativa de ahorro y crédito, llamada NorAndino, que lo maneja CEPICAFÉ, le da préstamos a sus socios y los no asociados, a todos los productores de la zona.

Entrevista N° 2

Institución: Municipalidad Distrital de Montero

Nombre del Entrevistado: Marco Merino Arias

Cargo en la Institución: Alcalde

Lugar: Montero

Medio: Presencial

Fecha y hora: 15/11/12

Entrevistador: ¿Cuáles son las funciones y compromisos de la Municipalidad de Montero con la cadena productiva de panela?

El gobierno local, dentro de sus funciones y compromisos tiene proveer el desarrollo económico local, en esa lógica ha venido desarrollando acciones que permitan desarrollar la cadena productiva de la panela, que constituye una alternativa para dinamizar la economía. Dentro de las acciones de los gobiernos locales está contribuir con la construcción de las plantas de procesamiento, denominados módulos, la apertura y mejoramiento de las trochas carrozables que permitan el traslado tanto de la caña como del producto terminado. También venimos desarrollando acciones para mejorar la infraestructura de riego, capacitación, y asistencia técnica. Contamos con un área de desarrollo económico local y en cooperación con otras instituciones venimos desarrollando acciones para ayudar al desarrollo del productor. Tenemos un presupuesto ya asignado para el mantenimiento y rehabilitación de las vías carrozables porque, como usted sabe, en las temporadas de las lluvias desde enero, se deterioran bastante estas vías, una vez que pasan las lluvias, la Municipalidad emprende acciones para habilitar las vías y se puedan movilizar las unidades móviles.

Nosotros, para conseguir el objetivo que es lograr el desarrollo económico, siempre hemos tocado las puertas de instituciones públicas y privadas, ONG, con quienes mediante convenios venimos desarrollando algunas acciones. En el caso de SOLCODE, hemos culminado la etapa de la construcción del centro de acopio que desde ahí permite generar un valor agregado para la producción de la panela, la idea es que se constituya un espacio para que todos los productores, no solo de panela, sino también de café o menestras puedan utilizarlo. El gobierno local ha dispuesto del terreno, de la mano de obra y también de los agregados. Con CEPICAFÉ tenemos una experiencia de muchos años, en la primera gestión municipal también trabajamos con ellos, desde 2003 a 2006 y sigue. Usted sabe que CEPICAFÉ es un gremio de los productores locales, que para suerte y orgullo nuestro nació en Montero y ahora se ha afianzado y está reconocida como una de las mejores organizaciones de la región norte, no solo de Piura, entonces los gobiernos locales estamos en la obligación y compromiso de seguir fortaleciendo a estas organizaciones que prácticamente son un ejemplo de haber salido de la pobreza cuando se tiene voluntad.

Cuando se trata de algunos eventos la Municipalidad apoya, cuando se trata del transporte de las cañas, la Municipalidad pone las unidades móviles, el volquete, porque a veces los productores no tienen y cuando se habla de volúmenes regulares de materia prima hay que apoyarles. También estamos destinando recursos para la instalación de un banco de insumos que les permita tener el abono apropiado, este año vamos a destinar para CEPICAFÉ en Montero, es un presupuesto pequeño, pero la idea es que sea la semilla para que sea un proyecto grande, la idea es que con el apoyo se mejoren los volúmenes. Este proyecto empieza el próximo año y en lo sucesivo la idea es inyectarle más capital para que siga creciendo y que todos los productores

puedan tener acceso, aparte de eso tenemos programado mejorar los canales de regadío.

Entrevistador: ¿Qué debilidades ve usted en la cadena productiva de panela?

Por limitaciones presupuestales todavía no tenemos buenas vías de acceso, el objetivo es que todos los caseríos y todas las zonas productoras de caña puedan tener su vía carrozable y en buenas condiciones. Aún nos falta la instalación del riego tecnificado para optimizar el agua que es escasa en la zona, es un compromiso de la Municipalidad, pero por tema de presupuesto no es posible porque hay que hacer una inversión, no estamos en las condiciones.

Entrevistador: ¿Qué fortalezas ve usted en la cadena productiva de panela?

Poseemos un clima agradable que permite el cultivo de la caña, también tenemos la buena voluntad del gobierno local de querer contribuir con el desarrollo económico local. El pequeño productor ya ha reconocido que de manera organizada se obtienen mejores resultados que de manera individual y lo otro es que el cultivo de la caña no presenta complicaciones con respecto a plagas y enfermedades que podrían disminuir el volumen producido y afectar la calidad de la caña.

La competencia es buena y eso permite elevar el precio del producto, al productor lo que le motiva es el interés de obtener mayor rentabilidad por su producto, pero lo que estamos viendo es cómo trabajar en alianzas, no con una competencia como productores mismos, porque si vamos a ir al mercado exterior estamos hablando de volúmenes para ser competitivos, entonces lo que debemos hacer acá, es cogernos de la mano entre ONG, el Estado que somos nosotros, y también con los productores.

Entrevista N° 3

Institución: CEPICAFÉ

Nombre del Entrevistado: Yeni Robledo Bermeo

Cargo en la Institución: Jefe de Planta

Lugar: Piura

Medio: Presencial

Fecha y hora: 10/11/12

Entrevistador: ¿Cuál es el rol de CEPICAFÉ?

El rol de CEPICAFÉ va en toda la cadena productiva, los productores son socios de CEPICAFÉ, son dueños y propietarios. Nosotros desde acá, en la parte técnica, estamos viendo toda la cadena: producción, procesamiento y la parte comercial. La idea es monitorear, trabajar con ONG, con proyectos para no descuidar la parte de cultivo y la parte de procesamiento en la sierra de Piura.

Entrevistador: ¿Cuál considera Ud. los factores claves que hacen exitosa esta cadena productiva?

El tema organizativo es básico, que estén organizados y sensibilizados, otro tema es la capacitación, el cambio ha sido radical porque, de procesar en un trapiche tradicional han pasado a una infraestructura adecuada y a la capacitación continua. Nosotros todavía no estamos contentos con lo que debería estar, queremos avanzar y mejorar más, entonces el tema de organizarlos para que procesen es clave, porque hay mayores reglas para ellos, para que procesen los alimentos y darles un mercado asegurado y de calidad.

Entrevistador: ¿Qué cuellos de botella identifica en la cadena productiva de panela?

La baja productividad en chacra, aún falta capacitar al productor en el tema de fertilización porque la caña es un producto extractivo de nutrientes del suelo y lo lógico es que si tú le quitas tienes que reponer. También afecta en la productividad, el costo alto de la mano de obra. En el proceso nos falta terminar algunos módulos, no le damos una buena condición laboral al productor y nos disminuye un poco también para cumplir con las normas. El otro tema es disminuir la mano de obra dentro del procesamiento, hacerlo más simple, más automatizado, menos duro, menos pesado para el productor, es un trabajo bastante fuerte. El tema es que tenemos que seguir capacitando al productor, la competencia es buena, pero la competencia sana, entonces muchas veces se ha dado que vienen compradores que quieren comprar 200 o 300 quintales y a un precio más alto que el de nosotros, pero solo compran esa cantidad y no acopian los 10,000 o 14,000 quintales que nosotros estamos acopiando y desestabilizan y nos quita competitividad. En el tema de la planta de envasado, usamos mucha mano de obra, lo que queremos es automatizar aquí, porque nuestro objetivo no es dar trabajo aquí en Piura. Lo que queremos es tener menos costos en la planta de envasado para poder pagarle más al productor, con el precio más elevado la competencia no podrá llegar a ese nivel, entonces se busca incrementar los ingresos al productor.

La demanda sobrepasa a la oferta de panela en el exterior, si nosotros acopiamos el doble, lo vendemos, el año pasado hemos vendido 705.3 t de panela, pero la demanda es más amplia, estamos en el tema de elevar productividad, producir más a corto plazo. Necesitamos ampliar la capacidad de nuestra planta de envasado.

Entrevistador: ¿Qué fortalezas ve en la cadena productiva de la panela?

Existe un apoyo a la cadena productiva, la identificación del equipo técnico por tratar de que las cosas funcionen bien y del brazo técnico que se tiene, que es la ONG - PROGRESO. La parte comercial es muy buena, tenemos mercado, Perú con

CEPICAFÉ, es la panela que se vende más cara a nivel mundial, por encima de mercados como Paraguay, Colombia, y Ecuador.



Entrevista N° 4

Institución: CEPICAFÉ

Nombre del Entrevistado: Santiago Paz López

Cargo en la Institución: Co-Gerente de CEPICAFÉ

Lugar: Montero

Medio: Presencial

Fecha y hora: 13/11/12

Entrevistador: ¿Cuál es el rol de CEPICAFÉ?

Nosotros somos una organización de productores, lo único que nosotros hacemos es poder juntar la panela, tener una oferta importante, tener un volumen y ofrecerlo al mercado, eso es básicamente nuestro rol, no somos intermediarios, somos la misma organización que de manera conjunta, de manera organizada, vende el producto en el mercado internacional.

Entrevistador: ¿Qué marco regulatorio existe y cuáles son las normas del producto?

Del Estado no hay mayor complicación, del Estado solo hay que inscribirse como exportador, que lo puede hacer cualquiera, y en el tema de mercado SÍ existen diferentes regulaciones, nosotros estamos vendiendo en segmentos de mercado y para poder vender en los segmentos que nosotros tenemos, certificación de Comercio Justo, de orgánico, de Kosher para otros mercados. Algunos clientes nos piden certificación HACCP, inclusive algunos clientes, como supermercados, hacen sus propias auditorías, entonces tenemos la auditoría de los propios supermercados que vienen hasta la misma zona de producción.

Lo importante es conocer que la panela es un nicho de mercado y anteriormente era un mercado casi inexistente, que había en volúmenes muy

pequeñitos, en tiendas naturistas en Europa en muy poca cantidad y somos nosotros lo hemos llevado a nivel de supermercados, nosotros lo hemos llevado a Francia, en cadenas de supermercados. Vendemos en Italia y en Canadá. La mayor cantidad es para Italia (80%) y el 18% es para Francia, y más o menos 2% para Canadá. Es un mercado pequeño que básicamente lo tenemos nosotros y nuestra competencia no logra ingresar al mercado que nosotros atendemos, por estas barreras. La primera barrera es obtener la certificación de Comercio Justo, otra es que estamos vendiendo en Italia, pero hemos clasificado para un supermercado como un proyecto piloto, un proyecto muy social, no está interesados en comprarle a cualquiera, por ejemplo, Colombia tiene mucha panela, pero toda su panela es básicamente para su mercado nacional y le vende pequeños volúmenes a Venezuela, pero a pesar que tiene grandes volúmenes no logra acceder a mercados ni a precios que nosotros tenemos en el mercado internacional.

Entrevistador: ¿Cuáles son los competidores?

Digamos que al nivel que nosotros estamos, somos dos empresas, MCCH es una organización que exporta panela, es un producto muy pequeño. Otros países producen panela pero no competimos directamente con ellos como: Costa Rica, Colombia, etc. En el mercado nacional sí hay un espacio, digamos que nuestro problema es que hasta ahora no tenemos los volúmenes suficientes, con las justas podemos atender el mercado internacional. Estamos tratando de ingresar en el mercado nacional, estamos rediseñando nuestra marca, nuestros empaques, vamos a entrar en el mercado nacional, pero lo más grave es que hasta el momento no hay volúmenes suficientes.

Entrevistador: ¿Qué fortalezas ve en la cadena productiva de la panela?

El precio es relativamente alto, es el doble del precio del azúcar, podríamos decir que nosotros pagamos a los productores un precio fabuloso, si ese precio lo podría obtener los que producen azúcar en la costa, tendrían muchísimo dinero, pero hay que entender que es una producción que se realiza en la sierra de Piura, con productores pequeños, con problemas del clima, de topografía, hay demasiados sobrecostos para producir, los productores con las justas pueden cubrir sus costos, nosotros también estamos tratando de resolver ese problema. Nosotros vendemos básicamente en el mercado de Comercio Justo, que es un mercado para pequeños agricultores.

