



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TÍTULO:

**“PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DE PANELA ORGÁNICA EN EL MERCADO FRANCÉS:
CASO COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO, PIURA
AÑO 2016”**

**TESIS PARA OBTENER TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

AUTOR

WILLIAM FERNANDO CHINGUEL PINTADO

PIURA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

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

A la memoria de mi querido padre que me apoyo en la formación mi vida actitudinal, aptitudinal y profesional.

A mi madre por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los diversos momentos de mi vida.

A la memoria de mi querido abuelo por los consejos brindados.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida y salud que me da, y a mi familia, por darme la fuerza para poder enfrentarme día a día con cada reto presentado, por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por hacer realidad este sueño anhelado.

A la Cooperativa Agraria Norandino Ltda. por facilitarme con la información necesaria y pertinente para la elaboración de la presente tesis de investigación, ya que sin su ayuda hubiese sido compleja su elaboración.

A mi asesora de tesis, Dra. Marina Fernández Miranda por su esfuerzo y dedicación quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores que durante toda mi carrera profesional me apoyaron, porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

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

RESUMEN

La presente investigación se basó en la realización de una propuesta de plan de marketing para la comercialización de panela orgánica de la cooperativa agraria Norandino se identificó las tareas a seguir para comercializar dicho producto al mercado francés en el año 2016, con la finalidad de lograr realizar una propuesta de plan de marketing que sirva como guía y agilice los proceso, garantizando fidelización de clientes y ventajas competitivas y comparativas frente a la competencia; para lo cual el proyecto estuvo enmarcado en el tipo de investigación descriptiva. Se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente el análisis de fuentes documentales, la observación directa y entrevistas a gerente comercial y jefa de planta de panela; en el caso de la población está comprendida por el personal administrativo de la cooperativa, el cual asciende a 80 personas para lo cual se realizó una selección de muestra de los principales funcionarios de la cooperativa en este caso jefa de planta y gerente comercial. De esta manera se pudo concluir que, gracias a las actividades realizadas para diseñar este plan de marketing, la alta gerencia y demás colaboradores de Norandino participarán para disminuir al máximo los riesgos que generen los cambios de gustos y preferencias de los consumidores en el mercado francés

Palabras clave: Plan de marketing, mezcla de mercadeo, oferta, demanda, entorno

ABSTRACT

The present investigation was based on the realization of a proposal for a marketing plan for the marketing of organic panela of an agricultural cooperative Norandino identified tasks to continue to market the product to the French market in the year 2016, with the purpose of Logar make a proposal for a marketing plan that would serve as a guide and accelerate the process, ensuring customer loyalty and competitive and comparative advantages compared to the competition; for which the project was framed in the type of descriptive research. It used a series of techniques and instruments for gathering data, specifically the analysis of documentary sources, direct observation and interviews to commercial manager and head of plant of panela; in the case of the population is covered by the administrative staff of the cooperative, which amounts to 80 people for which a selection was made of sample of the principal officials of the cooperative in this case head of plant and commercial manager. In this way it was concluded that thanks to the activities undertaken to design this marketing plan, senior management and other collaborators of Norandino will participate in order to minimize the risks that generate changes in the tastes and preferences of consumers in the French Market

Key words: Marketing plan, mixture of marketing, offer, demand, environment

RÉSUMÉ

La présente enquête a été fondée sur la réalisation d'une proposition de plan de marketing pour la commercialisation de panela organique de la coopérative agricole Norandino a été identifié les tâches à suivre pour commercialiser le produit au marché français en l'an 2016, avec la finalité de Logar procéder à une proposition de plan de marketing qui servira de guide et d'accélérer les processus, en assurant de fidélisation des clients et avantages concurrentiels et comparatifs face à la concurrence; pour laquelle le projet a été inscrit dans le type de recherche descriptive. Ont été utilisés une série de techniques et instruments de collecte de données, en particulier l'analyse des sources documentaires, l'observation directe et des entretiens à directeur commercial et chef de l'usine de panela; dans le cas de la population est compris par le personnel administratif de la coopérative, qui s'élève à 80 personnes à ce qui a été réalisé une sélection de l'échantillon des principaux responsables de la coopérative dans ce cas Chef de la plante et directeur commercial. De cette façon, on a pu conclure que grâce à des activités menées pour mettre au point ce plan de marketing, la direction et les autres collaborateurs de Norandino participeront pour réduire au maximum les risques découlant des changements de goûts et préférences des consommateurs sur le marché français

Des mots clefs: le Plan de marketing, le mélange de commercialisation, d'offre, de demande, d'environnement

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT.....	V
RÉSUMÉ.....	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLOGICO	15
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	15
1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.2.1 Delimitación Espacial	19
1.2.2 Delimitación Social.....	19
1.2.3 Delimitación Temporal	19
1.2.4 Delimitación Conceptual	20
1.2.5 Alcances de la investigación.....	21
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3.1 Problema Principal.....	22
1.3.2 Problemas Secundarios	22
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.4.1 Objetivo General.....	23
1.4.2 Objetivos Específicos.....	23
1.5. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.5.1 Identificación de variables.....	24
1.5.2 Operacionalización de variables	25
1.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.5.1 Tipo de Investigación.....	26
1.5.2 Nivel de Investigación.....	27
1.5.3 Método de Investigación	27
1.7. POBLACIÓN Y MUESTRAS DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.6.1 Población.....	28
1.6.2 Muestra	28
1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	29
1.5.1 Técnicas de recolección de Datos	29
1.5.2 Instrumentos de Recolección de Datos.....	29

1.9.	JUSTIFICACIÓN IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	30
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO		32
2.1	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	32
2.2	BASES TEÓRICAS	35
2.2.1	Marketing	35
2.2.2	Plan de Marketing.....	60
2.2.3	Mercado	73
2.3	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	84
CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		86
3.1	ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	86
3.2	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	99
CONCLUSIONES		
RECOMENDACIONES		
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		
ANEXOS		
A.	MATRIZ DE CONSISTENCIA	
B.	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
C.	PROPUESTA	
D.	EVIDENCIA FOTOGRÁFICA	
E.	EXPEDIENTE COMPLETO DE LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Campo de acción del marketing	41
Figura 2: Modelo de proceso de marketing	42
Figura 3: La mezcla del marketing internacional	43
Figura 4: Formas de marketing directo	44
Figura 5: Presencia de marketing online	45
Figura 6: Clasificación del marketing con base en su finalidad	51
Figura 7: Elementos del plan de marketing	69
Figura 8: Etapas de un plan de marketing	71
Figura 9: Niveles de planeación	72
Figura 10: Factores básicos para la selección del mercado meta.....	77
Figura 11: Datos para la selección del mercado meta	78
Figura 12: Factores del entorno del marketing internacional.....	79
Figura 13: El entorno del marketing internacional y sus elementos	80
Figura 14: Tipos de mercado para la panela orgánica	126
Figura 15: Presentación de producto final	127
Figura 16: Reporte recepción de panela del 01/01/2015 al 31/12/2015	129
Figura 17: Exportaciones de panela precio promedio	130
Figura 18: Exportación de panela 2015 según mercado	130
Figura 19: Rutas Marítimas.....	131
Figura 20: Posición física de oficinas y planta de panela	132
Figura 21: Posición física de planta de panela moderna	132
Figura 22: Transporte de productos	133
Figura 23: Comercio de panela Perú.....	136
Figura 24: Exportaciones principales productos AGROPECUARIOS (Dólares)....	137
Figura 25: IPC Francia marzo 2016	138
Figura 26: IPC Francia anual.....	138
Figura 27: Consumo de panela nivel internacional	140
Figura 28: Aprovechamiento TLC – Francia.....	142
Figura 29: Situación Francia	143
Figura 30: PBI Francia.....	144
Figura 31: Contexto Económico Francia.....	146
Figura 32: Ingreso Per cápita.....	147
Figura 33: Presencia de Norandino	178
Figura 34: Organigrama estructural	181
Figura 35: Análisis PEST.....	188
Figura 36: Oferta y demanda global trimestral	190
Figura 37: Modelo de las cinco fuerzas.....	198
Figura 38: Perfiles Matriz PEYEA	205
Figura 39: Matriz PEYEA.....	207
Figura 40: Matriz BCG	211

Figura 41: Matriz MGE	222
Figura 42: Matriz MCPE.....	224
Figura 43: Etapas de la metodología	233

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorías de análisis de datos	86
Tabla 2: Subcategorías de plan de marketing	99
Tabla 3: Subcategoría de mercado	100
Tabla 4: Principales clientes compra de panela	139
Tabla 5: Órganos de Gobierno de la Cooperativa Agraria Norandino	182
Tabla 6: FODA.....	185
Tabla 7: Análisis FODA	186
Tabla 8: Análisis PESTA	195
Tabla 9: Principales empresas competidoras	199
Tabla 10: Puntuación PEYEA	206
Tabla 11: Matriz IE.....	216
Tabla 12: Variables Macroeconómicas	227
Tabla 13: Intercambio Comercial de servicios Francia – Mundo.....	229
Tabla 14: Intercambio Comercial Perú – Francia.....	230
Tabla 15: Información Nutricional	232
Tabla 16: Presentación Panela	233
Tabla 17: Cronograma de Actividades	235
Tabla 18: Presupuesto.....	236

INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo, toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelva, debe elaborar un Plan de Marketing. Para lo cual debe reunir una serie de requisitos con la finalidad de ser productiva, además sus responsables deben poseer una aproximación realista de la situación de la empresa; el plan de marketing debe incluir y desarrollar los objetivos; debe ser práctico y accesible para todo el personal, debe ser flexible a las exigencias del mercado.

Es de vital importancia que los directivos se sientan cómodos con la toma de decisiones en un entorno cambiante, lo que se traduce en nuevos retos para las empresas, obligando a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se establece a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas fueron detectados en la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO, que al igual que todas las PYME enfrentan estos problemas principalmente debido, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

Una tendencia actual que se observó en el presente estudio es la demanda de productos sanos y de alto valor nutricional, el cual está creciendo desde inicios del presente siglo a nivel mundial, principalmente en Europa y Norteamérica, para ello se ha identificado las necesidades del consumidor y estrategias de marketing efectivas, para acceder a estos mercados teniendo en cuenta aspectos como calidad, niveles de producción y estándares mínimos que se deben cumplir al momento de pretender acceder al mercado internacional.

En este contexto se llevó a cabo un análisis de la información primaria, obtenida de la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO; teniendo en cuenta que

la empresa a investigar exporta tres productos diferentes (café, panela y cacao) se optó por orientar la investigación hacia al producto panela orgánica, principalmente porque es un producto poco conocido aun en el mercado nacional pero con una gran demanda en el mercado Europeo, especialmente en el mercado francés (nicho de mercado en estudio). En cuanto a las fuentes secundarias se analizó las páginas oficiales del Gobierno Peruano y francés, libros y documentos. Así mismo se utilizó instrumentos como entrevista, las cuales fueron aplicadas al gerente comercial y a la jefa de planta de panela de la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO y por último se realizó un análisis de guía documental y guía de observaciones.

En la actualidad, no solo en el Departamento de Piura, sino a nivel nacional, la mayor parte de los procesos de producción del sector panelero, se desarrollan en infraestructuras físicas y tecnológicas de poca envergadura, el proceso productivo de la transformación de la caña de azúcar en panela no es aún modernizada, los pocos asociados de la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO que se encuentran tecnificados, sus volúmenes de producción vienen incrementando al igual que la capacidad de maquinaria. Cabe recalcar que es el caso de la cooperativa como planta procesadora, ya que en el caso de los productores aún tienen sistemas de producción rudimentarios y no modernizados lo que disminuye la efectividad al momento de la elaboración de la chancaca.

Desde esta perspectiva y sumados a la falta de incentivos al agro, al bajo nivel de agremiación del sector panelero, a la falta de tecnificación de sus procesos productivos y la mano de obra poco calificada, entre otros aspectos estructurales, que en esta investigación se ha tenido en cuenta; la agroindustria panelera ha evolucionado al afrontar las crisis que la apertura económica, la globalización y la internacionalización de las economías han traído a grandes empresas y sectores de la economía de América Latina y en especial de la economía peruana.

No obstante, pese a todos los beneficios e importancia que tiene un plan de marketing para toda organización, la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO no cuenta con un plan de marketing que oriente a sus colaboradores hacia un horizonte claro. Se considera de suma importancia para la COOPERATIVA

AGRARIA NORANDINO la elaboración de un plan de marketing, que incentive la participación activa del producto panela orgánica en el mercado francés.

Haciendo referencia a las palabras del propio Gerente Comercial, “Los planes de marketing en nuestro caso particular van detrás de las actividades realizadas, esto es debido a la dinámica y cambio del negocio, por lo cual se escribe lo que se ejecuta, ya que en nuestro caso no sirve como una herramienta para plasmar lo que ya estamos haciendo”

Es claro que orientarse por la opción de ejecutar y luego plasmar en el caso particular de la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO les está generando resultados, se puede decir por lo observado en la investigación que el éxito de la empresa en estudio puede deberse a la confianza e integración de sus miembros con la organización, no obstante la flexibilidad de esta estrategia que es considerada la llave del éxito, puede significar también una gran amenaza, esto se debe a que de alguna forma se improvisan acciones a realizar de acuerdo a las circunstancias que el mercado les presenta; en mi opinión personal puedo mencionar que tener actividades programadas puede ayudar a organizar las funciones en un periodo de tiempo determinado con lo cual se tendrá un mayor control de las labores sin que se tenga que retrasar, suspender y/o sacrificar actividades ya programadas; es preciso mencionar que todo plan de marketing no tiene que ser rígido; sino al contrario permitir realizar cambios puntuales según el mercado lo requiera.

La cooperativa Agraria Norandino Ltda. es una organización de segundo Nivel que agrupa a Organizaciones Jurídicas de Primer Nivel, quien están formalmente inscritas en registros Públicos. Actualmente cuenta con el aporte de Aporte de 1500 socios, los aportan de 104 soles anuales. Para la integración de un nuevo socio a la cooperativa se tiene que realizar una solicitud dirigida a la Coop. Norandino, cabe recalcar que el requisito fundamental es contar con áreas de cultivo de café, cacao o caña

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática

La panela, raspadura, rapadura, atado dulce, chancaca (del quechua chankaka), piloncillo o panocha, es un alimento típico de muchos países de América del Sur y varios lugares de Centro América. La panela es azúcar cruda, sin refinar, sin centrifugar con un alto contenido de melaza. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) registra la panela como "azúcar no centrifugado".

Su nombre se debe al acto de panificar el jugo de caña, deshidratándolo y solidificándolo en paneles rectangulares o moldes de diferentes formas. Para producir la panela, el jugo de caña de azúcar es cocido a altas temperaturas hasta formar una melaza bastante densa, luego se pasa a unos moldes en forma de cubo donde se deja secar hasta que se solidifica o cuaja.

También es producida en algunos países asiáticos, como la India y Pakistán, donde se le denomina gur o jaggery. La India es el principal productor mundial de panela, el segundo es Colombia que, a su vez, es el país que tiene el mayor consumo por habitante.

Se considera un alimento que, a diferencia del azúcar, que es básicamente sacarosa, presenta además significativos contenidos de glucosa, fructosa, proteínas, minerales como el calcio, el hierro y el fósforo y vitaminas como el ácido ascórbico. Es un producto que se usa como ingrediente adicional para la preparación de alimentos como productos de panadería, dulces artesanales, conservas, bebidas y en algunos casos puede servir como insumo para preparar medicamentos.

La panela es de origen colombiano y, por eso, PROEXPORT explica que no tiene una sub-partida arancelaria propia a nivel mundial, por lo que se clasifica

dentro de la partida que reúne a los azúcares de caña en bruto sin aromatizar ni colorear, en estado sólido (PA 17.01.11), y por lo que no existen estadísticas puntuales del comercio mundial. (Arias Jiménez, 2013)

En la inauguración del Foro Empresarial Corea-Colombia, el presidente de la República, Juan Manuel Santos, afirmó que uno de los principales productos colombianos que más interesa a los comerciantes coreanos es el ‘Agua de panela’. (COLPRENSA, 2015)

En una campaña de promoción para el consumo de panela, “Endulza tu vida con mejor nutrición”, que hace parte de las acciones que adelanta el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para apoyar al sector panelero, fue premiada en el Festival Iberoamericano de Promociones y Eventos (FIP), realizado en Buenos Aires, Argentina. En esta misma campaña se anunció que al año Colombia produce más de 1’330’000 toneladas de panela, de las que en 2014 se exportaron 3’441 toneladas a diferentes países del mundo, manteniendo una tendencia creciente de dos dígitos comparativamente con las cantidades exportadas en 2012, cuando se registró un incremento de 35.5 %. (Elnuevosiglo, 2015)

La demanda de panela granulada, que es el azúcar integral no centrifugado, producida en Piura por la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFE), hoy en día NORANDINO, es significativa en países como Italia, Francia y otros. En el caso italiano la demanda de panela orgánica piurana (año 2014) fue de 826,395.67 kg. por un valor FOB de US\$ 1’486’412.07 mientras que en Francia fue de 155,910.24 kg. por un valor FOB de US\$ 264,390.50, siendo ambos destinos los de más alto consumo de este producto piurano (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU, 2015). No obstante lo anterior, en el caso francés la venta de panela en el año 2014 representó solo el 74% del total exportado en el año 2012 (210,600.81 kg.), lo cual se podría deber en parte a la fuerte competencia internacional liderada por países como Colombia e India. Esto evidencia la necesidad de planificar con mayor detalle el marketing para la comercialización de panela orgánica piurana.

Se puede decir que ahora el mercado de la panela es una realidad con mucho futuro, ya que el consumo de azúcar elaborado de manera industrial cada día tiene menos aceptación entre los consumidores de los países desarrollados. En Piura, actualmente la panela granulada, junto a otros productos como el café orgánico y mermeladas, ya se ofrecen en restaurantes y centros comerciales, comentó el cogerente de CEPICAFE, Santiago Paz. (Benites, 2012)

El mencionado funcionario también manifestó que en el año 2012 se exportaron 531 toneladas de este producto a mercados como Italia, Francia, Canadá, Nueva Zelanda, y en lo que va del 2013 se incrementarán hasta llegar a las 700 toneladas. Otro gran paso es la construcción de una planta de envasado en Piura, la misma que se encuentra en etapa de techo.

Asimismo indicó que cuentan con un aproximado de 700 productores y 700 hectáreas de caña de azúcar que convierten la panela granulada, y 23 agroindustrias rurales distribuidas en la sierra de Piura, principalmente en el Corredor de Montero, Jililí y Sícchez de la provincia de Ayabaca:

“Se trata de un producto especial que no tiene sustituto, ni comparación con el de otros países, siendo distribuido en 4 mil supermercados de Francia, lo que lo hace imprescindible en la mesa de la población gala. De igual forma se da en Italia, Canadá y Nueva Zelanda y la meta es exportarlo a Japón.

Frente a este panorama, los objetivos trazados consisten en seguir incrementando la productividad en campo a fin de obtener más panela y contar con una planta de envasado en Piura que permita exportarla. “Esto conlleva a cambiar de chip a los agricultores, desarrollando sus capacidades, pasando de la tecnología de hace cien años a la súper tecnología”, anotó.

Por otro lado, en el salón de actos de la Municipalidad Provincial de Piura se realizó el lanzamiento del VI Festival de la Panela a desarrollarse del 25 al 29 de setiembre del 2013, bajo la organización de la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO, ONG Progreso, municipalidades de Jililí y Montero con el respaldo

del gobierno regional, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) y los productores. (Grupo La Republica, 2013)

Actualmente el proceso de exportación de panela está creciendo, teniendo como sus mercados más demandantes los mercados Europeos debido a su gran cantidad de demanda de productos saludables; hoy en día el Perú es uno de los países con gran producción de este producto lo que lo genera una gran ventaja comparativa, es por esto que estamos obligados a elaborar diversas estrategias con las cuales lograr satisfacer las demandas de los mercados por lo que el tema principal se rige en la elaboración de un adecuado plan de marketing para la exportación de panela al mercado Francés.

Es preciso mencionar que CEPICAFE se encarga hoy en día de realizar proyectos para la mejora de la materia prima que producen sus asociados; mientras que NORANDINO se encarga como empresa de las exportaciones y funciones corporativas, no obstante no cuenta aún con un plan estratégico definido, por lo cual hasta su elaboración los trabajadores que cuentan con el conocimiento fundamental para realizar sus funciones no tienen un instrumento imprescindible que les sirva como brújula para orientarse a llegar a los objetivos previstos por el directorio, que si bien es cierto puede tener los lineamientos, objetivos, metas, misión y visión muy claros, pero los trabajadores de menor jerarquía desconocen estos aspectos. Cabe mencionar también que no existe un plan de marketing que permita exportar de manera óptima la panela ya que no se realizó ni para CEPICAFE, lo cual muestra que si bien se conoce los procesos a seguir para la exportación de panela, al no contar con una brújula que monitoree su adecuado desempeño se pueden estar cometiendo errores en el proceso.

Un factor importante en esta investigación es la tecnología, para lo cual cabe recalcar que si bien NORANDINO como empresa cuenta con una adecuada tecnología que va de acuerdo a las exigencias del mercado exterior; sus asociados aun cuentan con tecnología artesanal para la elaboración de la panela provocando incrementos en los tiempos y disminución en la capacidad de producción. Lo cual es reflejado en las exportaciones finales, ya que según análisis de evolución de demanda de panela al mercado francés este viene incrementando su consumo, pero

NORANDINO no puede responder a este cambio en el mercado justamente por no contar con volúmenes de producción necesarios.

1.2. Delimitaciones de la Investigación

1.2.1 Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO, ubicada en el Distrito Castilla, Provincia Piura, Departamento Piura. Dicha delimitación obedeció principalmente a la actividad comercial a la que se dedica, basándose principalmente al acopio, procesamiento y exportación de café, panela y cacao en sus diferentes presentaciones (orgánico - gourmet - de exportación). Se ha consolidado como la empresa líder en el norte del país, buscando siempre posicionarse en un nivel superior frente a la competencia con productos de calidad y con un buen servicio a todos sus clientes tanto internos como externos. Para lo cual ha mejorado notablemente en sus procesos con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad requeridos por el mercado y para cumplir sus objetivos empresariales.

1.2.2 Delimitación Social

El grupo social objeto de estudio quedó definido por la totalidad de colaboradores que laboran en la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO, sin hacer ninguna diferenciación social entre ellos. Adicionalmente se tomó en cuenta a los asociados de la cooperativa.

1.2.3 Delimitación Temporal

Esta investigación abarcará el periodo de tiempo comprendido entre los años 2015 y 2016. La mencionada delimitación temporal permite contar con datos e información reciente y de esta manera poder abordar de manera más precisa el tema en investigación y por ende llegar a conclusiones más

precisas que permitan elaborar recomendaciones idóneas que permitan lograr los objetivos propuestos para la investigación.

1.2.4 Delimitación Conceptual

Esta investigación abarca dos conceptos fundamentales: Plan de Marketing y Mercado.

Plan de Marketing: Es un documento que resume la planeación del marketing. Este, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras, es ayudarle al consumidor a sentirse más feliz y, así, generar resultados positivos para la empresa y la sociedad. (Ambrocio, 2003)

Mercado: Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004)

Se trata de conocer muy bien que está pasando y que se espera que pase en el sector económico al cual se desea ingresar. Se deben estudiarse los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar. Posibilidades de crecimiento.
- Estado del sector, en términos de: productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración y desarrollo.
- Tendencias económicas, sociales y culturales que afectan el sector positiva o negativamente.
- Barreras especiales de ingreso o salida de negocios del sector.
- Rivalidades existentes entre competidores.
- Poder de negociación de clientes y proveedores.
- Amenaza de ingreso de nuevos productos o de sustitutos.

- Amenaza de ingreso de nuevos negocios.

1.2.5 Alcances de la investigación

Este proyecto comprende la realización de un plan de marketing para la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO específicamente para su producto panela orgánica, el cual toma todo el proceso panelero desde el acopio, pasando por el proceso de producción de la panela y llegando hasta la comercialización de este bien en el mercado francés.

Esta investigación pretende determinar cuáles son las estrategias de comercialización necesarias para que la panela producida en la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO pueda acceder al mercado Francés en el año 2016, determinando las necesidades de sus consumidores y los potenciales productos requeridos por ese mercado, lo que conllevará implícitamente a mejorar la economía local de los productores.

1.3. Formulación del problema

1.3.1 Problema Principal

¿Cuáles son las tareas de un plan de marketing para la comercialización de panela orgánica en el mercado francés, año 2016?

1.3.2 Problemas Secundarios

- ¿Cómo es la actual mezcla de mercadeo empleada por la Coop. Norandino en el mercado francés para la panela orgánica?
- ¿Qué características actuales presenta la oferta internacional de panela en el mercado francés?
- ¿Cómo es la demanda del mercado francés para la panela orgánica?
- ¿Qué caracteriza al entorno del mercado francés de panela orgánica?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 *Objetivo General*

Proponer un plan de marketing para la exportación de panela orgánica de la Coop. Norandino al mercado francés

1.4.2 *Objetivos Específicos*

- Analizar los aspectos económicos que la Coop. Norandino incurre para la exportación de panela orgánica al mercado francés en el año 2016
- Estudiar los aspectos políticos para la exportación de panela orgánica al mercado francés en el año 2016
- Determinar los aspectos sociales del mercado francés en el año 2016
- Identificar el uso idóneo de tecnología empleada para la exportación de panela orgánica

1.5. Variables de la investigación

1.5.1 *Identificación de variables*

Plan de Marketing: Es un documento que resume la planeación del marketing. Este, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras, es ayudarle al consumidor a sentirse más feliz y, así, generar resultados positivos para la empresa y la sociedad. (Ambrosio, 2003)

Mercado: Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz)

1.5.2 Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
Plan de Marketing	Documento de acción, manual para la implementación, evaluación y control del marketing.	Plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo.	Mezcla de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Características del producto • Estándares de calidad • Canales de distribución • Ferias internacionales • Precio internacional
Mercado	Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio	Se trata de conocer muy bien que está pasando y que se espera que pase en el sector económico al cual se va a entrar	Oferta	Exportadores de panela
			Demanda	Niveles de demanda
			Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • TLC • Ingreso per cápita • Tipo de cambio • Cultura • Tendencias

1.6. Diseño de la Investigación

1.5.1 Tipo de Investigación

Kuhn (2001) menciona que el enfoque cuantitativo tiene una innegable potencia para el tratamiento de los datos más concretos; mientras que el cualitativo es una poderosa herramienta para entrar en la profundidad de los sentimientos, por ejemplo. Actuando en procesos concretos de investigación, cada enfoque cubre las debilidades del otro; ratifica o niega sus resultados (es decir, incita a la crítica). Obviamente, la validez en este caso depende de un doble criterio. Esta combinación de metodologías es también entendida como una estrategia de triangulación: triangulación metodológica. “Triangulación” es un término utilizado clásicamente en navegación para hacer alusión a la toma de múltiples referencias para localizar una posición desconocida. De aquí se desprende que el empleo de ambos procedimientos, cuantitativos y cualitativos en una investigación ayuda a corregir los errores o sesgos propios de cada paradigma.

Para la presente investigación se aplicó un tipo de investigación cualitativa, debido a que mediante grupos de discusión y entrevistas se trató de reproducir discursos, conferencias, reuniones y tratados del universo investigado; además de la recopilación de documentos (guía de observaciones, guía de revisión documental, bibliografías, expedientes, etc.) referidos al ámbito o población en la que se centró la investigación. Posteriormente, se analizó e interpretó la información recogida.

1.5.2 Nivel de Investigación

Tevni Grajales quien cita a Zorrilla (1993) menciona que la investigación es aplicada, ya que guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Se consideró como investigación aplicada, ya que el plan de marketing propuesto es una herramienta de gestión que toda empresa debe usar si quiere ser competitiva, además se busca mejorar la participación en el mercado francés ya que se tendrá una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez que informar con detalle la situación y posicionamiento en los que se encuentra NORANDINO para la exportación de uno de sus productos, específicamente la panela.

1.5.3 Método de Investigación

La investigación realizada es descriptiva, ya que se trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación. (Tevni Grajales, 2000)

1.7. Población y muestras de la investigación

El universo de estudio en la presente investigación consta de 50 empleados permanentes y de 100 empleados temporales los cuales laboran en diversas áreas de la cooperativa, no se ha considerado a los asociados de la misma

1.6.1 Población

En el caso de la población está comprendida por el personal administrativo de la cooperativa, el cual asciende a 80 personas

1.6.2 Muestra

Con respecto a la muestra, se ha seleccionado a los principales funcionarios de la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO, los cuales tienen como principales funciones laborales la producción (jefa de planta) y la comercialización (gerente comercial) de panela orgánica, aspectos fundamentales en la investigación realizada.

1.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

En ésta investigación se recolectará información de grupos reducidos de personas con el fin de especificar la situación actual de la panela orgánica de la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO en el mercado francés, propiedades, características y los diferentes perfiles de consumidores potenciales.

1.5.1 Técnicas de recolección de Datos

La principal técnica empleada para la presente investigación es la entrevista a los funcionarios encargados directamente de la comercialización de panela, con la finalidad de conocer a profundidad el tema.

Análisis documental: Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales relacionados con el tema investigado.

1.5.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Guía de entrevista: Se aplicará al gerente comercial y a la jefa de planta con el fin de recabar información sobre la situación actual de la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO en aspectos administrativos, específicamente en los planes estratégicos para la comercialización de panela orgánica a Francia.

Guía de revisión documental: Empleada para conocer con mayor detalle acerca de la oferta y demanda de panela orgánica, así como el entorno de este mercado internacional.

Guía de Observaciones: Empleada para acceder a información que ayudará a saber aspectos necesarios encontrados en la planta de panela y pasmar en un documento lo visualizado

1.9. Justificación importancia de la investigación

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, es necesario estar alerta con las exigencias y expectativas del mercado, para ello, se hace de vital importancia asegurar o predecir el éxito de las empresas mediante el uso de técnicas y herramientas útiles para lograr sus fines. Bajo esta perspectiva, cobra importancia el plan de marketing como herramienta vital para la toma de decisiones en la iniciación, crecimiento y permanencia de un negocio en el mercado, como es el de la panela orgánica, cuya demanda viene creciendo en el mundo a la par que la tendencia por el consumo de productos naturales, reflejo de una cultura del consumidor moderno, el cual se preocupa más por su salud que antes. Ejemplo de esto es el segmento de mercado identificado como LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), que se compone de consumidores han adoptado formas de consumo compatibles con el desarrollo sostenible, la justicia social y la salud. Estos consumidores responsables o socio conscientes mueven un mercado que incluye desde comida proveniente de la agricultura orgánica hasta electrodomésticos de bajo consumo energético, pasando por el ecoturismo y el uso de vehículos de bajo impacto (bicicletas), y la medicina alternativa (Euromonitor, 2016), convirtiéndose en una gran oportunidad para fortalecer la exportación de panela orgánica piurana, beneficiando a muchos productores locales, para lo cual se debe competir con ofertas bien posicionadas en el mercado internacional como la colombiana o hindú.

En el nivel metodológico, la investigación se justifica pues el plan de marketing a proponer exigirá el diseño de instrumentos adaptados al sector panelero, cuya aplicación arrojará los resultados necesarios para establecer conclusiones respecto a las posibilidades de crecimiento del producto en el mercado francés, así como otros criterios que complementen los resultados del estudio y se constituyan en soporte para el diseño de estrategias comerciales.

A nivel práctico, esta investigación puede ser una contribución al crecimiento comercial de la COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO y de lograrse esto, al crecimiento también del empleo y de la economía de una región, aprovechando de

manera más efectiva los vínculos comerciales con un socio estratégico francés con el que la cooperativa trabaja actualmente.

Finalmente, como posible limitación se encontraría la disponibilidad de tiempo para recolectar la información de parte de la muestra de estudio. Sin embargo esta limitación se puede reducir ya que existen contactos en Norandino dispuestos a apoyar en la investigación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del problema

Internacionales

Bolaños Duran (2013), en su estudio descriptivo denominado “Diseño de un plan de mercadeo estratégico para la comercialización de la panela marca Barrancas en almacenes de cadena de la ciudad de Cali” para obtener título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia, tuvo por objetivo diseñar un plan de mercadeo estratégico que ayude a ampliar la comercialización de la panela marca Barrancas a otros almacenes de cadena de la ciudad de Cali. El estudio concluye en que el plan de marketing propuesto, resulta una alternativa viable para la comercialización del producto panela Barrancas en Cali, puesto que es un mercado altamente consumidor de este producto. La investigación aporta a mi tesis al enriquecimiento de los resultados, en el ámbito de mejorar las estrategias de comercialización, además en el diseño de instrumentos para la recolección de datos.

Soria Bailón (2013), en su estudio descriptivo denominado “Plan de promoción y exportación de panela orgánica granulada a través de la oficina comercial de Italia para la “asociación de mujeres productivas de Suncamal” mediante la formación, asistencia y asesoría técnica en el periodo 2013-2016” para obtener el grado de Ingeniero en comercio exterior y negocios internacionales de la Universidad de las Fuerzas Armadas de Quito, tuvo por objetivo elaborar un plan de exportación y promoción mediante la Oficina Comercial de Italia para la empresa Asociación de mujeres productivas de Suncamal, a través de la Formación, Asistencia y Asesoría Técnica en términos de Comercio Exterior, con la finalidad de internacionalizar la imagen de la empresa. El estudio concluye en que la aplicación del presente estudio para finales del 2017 las ventas ascenderán a 38.94 miles de USD lo que equivale al 4,28% del 780,66 miles de USD valor total exportado por el Ecuador y con una intervención del 0,24% de 363654,0 miles de USD de las

importaciones italianas a Nivel Mundial en el mismo periodo. La investigación aporta a mi tesis en el enriquecimiento de las aportaciones y resultados, en el ámbito de mejorar las estrategias de comercialización.

Lara Coto, Patricia Ponce, & Salmerón Barrera (2012), en su estudio descriptivo denominado “Diseño de un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado de la cooperativa acopanela de R. L. ubicada en el municipio de Verapaz, departamento de San Vicente” para obtener el grado de licenciatura en administración de empresas de la Universidad de El Salvador de El Salvador, tuvo por objetivo elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la Cooperativa ACOPANELA de R.L. del Municipio de Verapaz, que sirva de base para el diseño del plan estratégico de mercadeo. El estudio concluye en que la cooperativa ACOPANELA de R.L. cuenta con un sistema de Inventarios mínimo o escaso lo cual no le permite cubrir satisfactoriamente el mercado de la Panela Granulada y Dulce de Atado, en tiempos que no hay cosecha de Caña de Azúcar. La investigación aporta a mi tesis en el enriquecimiento de la propuesta y resultados, en el ámbito de mejorar las estrategias de comercialización.

Paillacho Pérez (2013), en su estudio descriptivo denominado “Panela en Canadá y las Estrategias de Comercialización desde la Parroquia de Maldonado” para obtener el grado de Ingeniero en comercio exterior y negocios internacionales de la Universidad Politécnica Estatal Del Carchi de Ecuador, tuvo por objetivo Determinar la demanda de panela en Canadá que permita aplicar estrategias para su comercialización desde la parroquia de Maldonado. El estudio concluye en que Canadá presenta un índice de crecimiento poblacional del 0.83% anual, favorable para el proyecto, ya que existe un incremento de la población demandante de productos nutritivos como la panela para satisfacer sus necesidades. La investigación aporta a mi tesis en el enriquecimiento del planteamiento del problema, marco teórico, propuesta y resultados, en el ámbito de mejorar las estrategias de comercialización, además en el diseño de instrumentos para la recolección de datos

Díaz Clavijo (2010), en su estudio descriptivo denominado “Propuesta de plan de mercadeo para la empresa la gran panela” para obtener el Título de Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia,

tuvo por objetivo proponer un plan de mercadeo que se ajuste a las necesidades de la microempresa “La Gran Panela” con el fin de ganar participación en la industria panelera e incrementar el nivel de ventas en el municipio de Icononzo. El estudio concluye en que la producción y comercialización de panela se encuentra en una etapa de madurez en el ciclo de vida industrial, etapa que no implica que el mercado ya este estancado o que llego a su límite de innovación, sino que existe una relativa estabilidad actual en determinadas características del sector (comercialización, logística, producción), donde algunos de los factores de característica comercial y productivo de este mercado aún tienen oportunidad de explotarse de una manera más especializada. La investigación aporta a mi tesis en el enriquecimiento del marco conceptual el cual es de vital importancia para la comprensión y análisis de teorías según diversos autores.

Nacionales

Alfaro Arrascue & Tocto Ocupa (2015), en su estudio descriptivo denominado “Plan de exportación para la comercialización de panela orgánica pulverizada de la central de productores ecológicos solidarios por el agro al mercado de Italia, para el periodo 2015 – 2017” para obtener el grado de Bachiller Negocios Internacionales de la Universidad Señor de Sipán - Chiclayo, tuvo por objetivo diseñar un plan de exportación para la comercialización internacional de dicho producto. El estudio concluye en que la exportación de panela orgánica pulverizada es una excelente oportunidad de crecimiento para la Central de Productores Ecológicos Solidarios por el Agro (CEPRESA) por ser un producto agroindustrial de mayor consumo y mejor pagado a nivel internacional; siendo una alternativa para incluir a los sectores rurales menos favorecidos, mejorando los ingresos de los pequeños productores. La investigación aporta a mi tesis al enriquecimiento de la discusión de resultados.

Salas Canales (2012), en su estudio descriptivo denominado “Investigación de mercado para la exportación de palta hass al mercado de Italia” para obtener el título profesional de licenciado en administración de negocios internacionales de la Universidad San Martín de Porres - Lima, tuvo por objetivo determinar las principales limitaciones que durante el período 2004 - 2011 han afectado las

exportaciones de palta Hass al mercado italiano. El estudio concluye en que las certificaciones fitosanitarias, de origen, GlobalGAP y HACCP son los principales requisitos técnicos para exportar palta Hass a Italia, y la mayoría de países europeos; cuya importancia radica en que la Unión Europea busca proteger la salud del público consumidor y evitar la propagación de enfermedades producto del ingreso de frutos foráneos. La investigación aporta a mi tesis al enriquecimiento de la discusión de resultados.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marketing

Concepto:

Armstrong & Kotler (2013) mencionan que en la actualidad, el marketing no debe ser entendido con el viejo significado de hacer una venta —“decir y vender”— sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades de los clientes. Si el mercadólogo comprende las necesidades del cliente, desarrolla productos que le proporcionen valor superior y les fija precios adecuados, además de distribuirlos y promoverlos eficazmente, esos productos se venderán con facilidad.

Además adicionan que el marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes.

Para Ferrell & Hartline (2012) el marketing es muchas cosas diferentes. Mencionan que numerosas personas, en especial las que no están

empleadas en marketing, lo ven como una función de negocios. Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de marketing, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo.

La principal organización comercial de la disciplina, la American Marketing Association (AMA), citada por Ferrell & Hartline (2012) cambió la definición del término en 2005. De 1985 hasta 2005, la AMA definió al marketing como el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.

En 2005, la AMA cambió la definición del concepto para reflejar mejor las realidades de competir en el mercado actual: Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.

Se observa que los cambios en la definición no son superficiales. La nueva concepción enfatiza dos factores críticos de éxito en el marketing de la actualidad: el valor y las relaciones con los clientes.

La noción del valor reconoce que la satisfacción de los clientes puede derivarse de muchos aspectos de la oferta total del producto, no sólo de tener acceso a productos de alta calidad a un precio bajo. Las relaciones con los clientes (que crecen y prosperan sobre un valor excepcional) son una necesidad absoluta en el estatus impulsado por los productos de consumo de muchos mercados de productos.

La revista digital Merca2.0 (2013) da una breve definición de marketing, conocido también como mercadotecnia, y a la vez muestra cinco definiciones tomadas por autores reconocidos. Las cuales describiré a continuación.

Entendemos la mercadotecnia como un conjunto de estrategias para examinar y mejorar los negocios de acuerdo a resultados con el cliente, sus expectativas y experiencias. Abarca desde la investigación hasta la distribución y el recibimiento. La RAE la define como el “conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda”, mientras que Business Dictionary la determina como “el proceso gerencial mediante el cual los bienes y servicios se mueven del concepto al cliente”.

La American Marketing Association dice que es “la actividad, set de instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

Michael Brenner, para Forbes, explica que “Mercadotecnia es lo que dices y cómo lo dices cuando quieres explicar lo genial que es tu producto y las razones para que la gente lo compre. Mercadotecnia es un anuncio. Mercadotecnia es un panfleto. Mercadotecnia es un comunicado de prensa. Y más recientemente, mercadotecnia es una página de Facebook o una cuenta de Twitter. La realidad es que la mercadotecnia se sienta en la intersección entre los negocios y el consumidor, el gran árbitro entre los intereses de la empresa y las necesidades del comprador”.

El Doctor Augustine Frou, fundador de Marketing Science Consulting Group, Inc., define mercadotecnia como el “proceso de exponer clientes específicos ante un producto mediante técnicas y canales apropiados, calibrando sus reacciones para finalmente facilitarse el camino al éxito”.

Lee Odden, jefe ejecutivo de TopRank Online Marketing opina que la mercadotecnia es la “práctica de crear valores con beneficios mutuos resultado del encuentro entre las necesidades del consumidor y los objetivos de un negocio. En acción, significa conocer y encontrarse con la audiencia target mientras se descubre información sobre la comunidad y el consumo, y se comparten comportamientos con comunicación relevante y puntual durante todo el ciclo de vida del consumidor”.

Deborah Weinstein, presidenta de Strategic Objectives, la define como el acto de “construir relaciones entre consumidores y marcas. Las muchas disciplinas que van en el proceso juntas crean una personalidad para las marcas diseñadas para ser compatibles con el target. La mercadotecnia enamora al consumidor con la esperanza de establecer compromisos a largo plazo. Esto requiere persuasión, y nada moldea más las opiniones como la inclusión en un trío de poder a las relaciones públicas.”

En conclusión, todos los planes de mercadotecnia deben siempre mantener contacto directo con el cliente, conocer sus preocupaciones y necesidades. Se trata de un círculo en el que constancia y balance entre necesidades entre las partes, pueden lograr grandes resultados.

Muñiz Gonzales (2008) menciona que muchos autores han dado su definición de marketing, pero conviene diferenciar si nos estamos refiriendo a su concepto filosófico o a su aceptación empresarial.

A nivel filosófico, el marketing arranca en aquella etapa de la historia donde el hombre debía realizar trueques para cubrir sus necesidades y aumentar el bienestar. Desde ese momento, y al igual que sucede con la mayoría de las ideas, su evolución ha ido indisolublemente unida al desarrollo social y económico.

La revolución industrial, la creación de grandes centros urbanos y comerciales, la especialización en el trabajo y las nuevas tecnologías, hacen

que se haya creado un mercado de oferta y demanda en donde el marketing debe buscar la entera satisfacción del consumidor.

A nivel empresarial, vemos que es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados.

Basándonos en este punto de vista, el marketing comprende una serie de actividades y herramientas interrelacionadas entre sí, tendentes no solo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

Adicionalmente Muñiz indica las definiciones dadas por autores más reconocidos:

“Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros” (P. Kotler).

“Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos de tal modo que beneficie a la organización y a sus stakeholders” (Asociación Americana de Marketing, AMA)

“El marketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades” (P. Drucker).

“Marketing es la acción de conjunto de la empresa, dirigida hacia el cliente con el objetivo de una rentabilidad” (Goldmann).

Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas realizadas por las empresas que tratan de dar respuesta satisfactorias a las demandas del mercado (R. Muñiz).

Por su parte (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010) mencionan que el marketing se ocupa fundamentalmente de llevar y hacer operar con éxito un producto (bien, servicio, valor social, ideología, opción política, creencia, etcétera) a un determinado mercado, a fin de satisfacer las necesidades y deseos de los posibles consumidores y usuarios, al tiempo que cumple con la misión y objetivos comerciales de la organización promotora del producto, asegurándole su permanencia y crecimiento

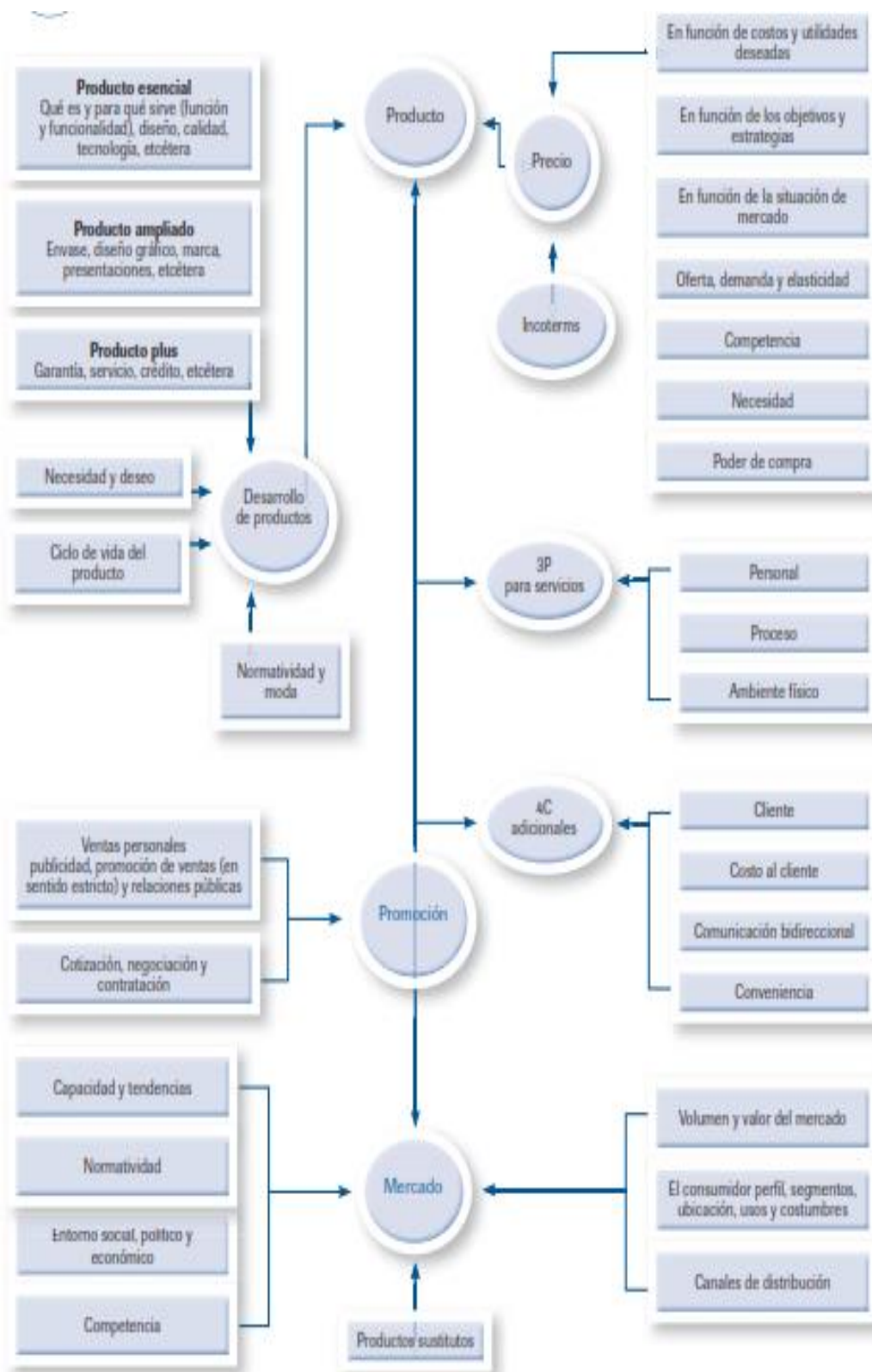


Figura 1: Campo de acción del marketing

Fuente: Datos tomados de Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, pág. 28

Componentes:

Armstrong & Kotler (2013) presentan un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro, las empresas trabajan para entender a los consumidores, generar valor del cliente y construir fuertes relaciones con los clientes. Al crear valor para los clientes, a su vez captan valor de los clientes que toma la forma de ventas, utilidades y capital de clientes a largo plazo.

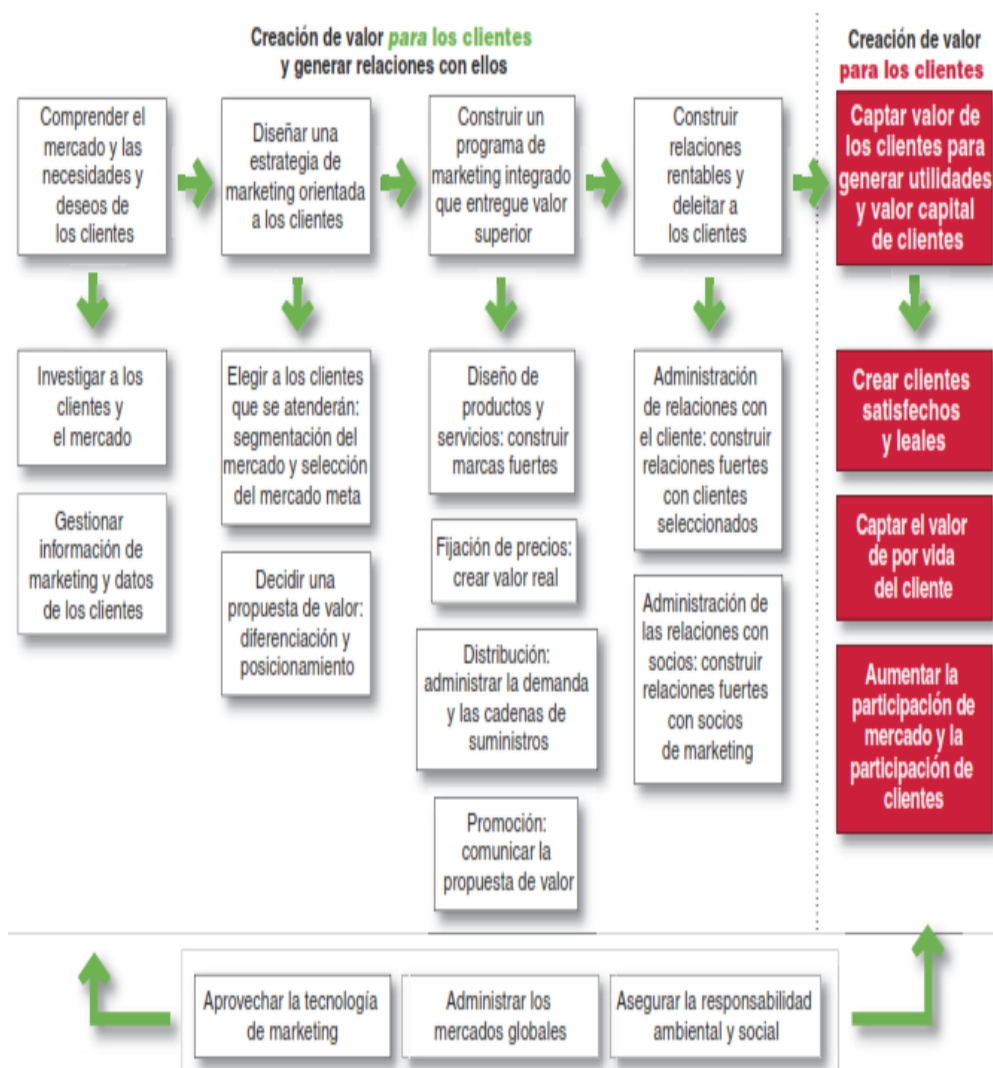


Figura 2: Modelo de proceso de marketing

Fuente: Datos tomados de Armstrong & Kotler, 2013, pág. 60

Por su parte Lerma Kirchner & Márquez Castro (2010) esquematizan los elementos que conforman la mezcla de marketing y los aspectos a considerar para el análisis de cada uno de ellos.

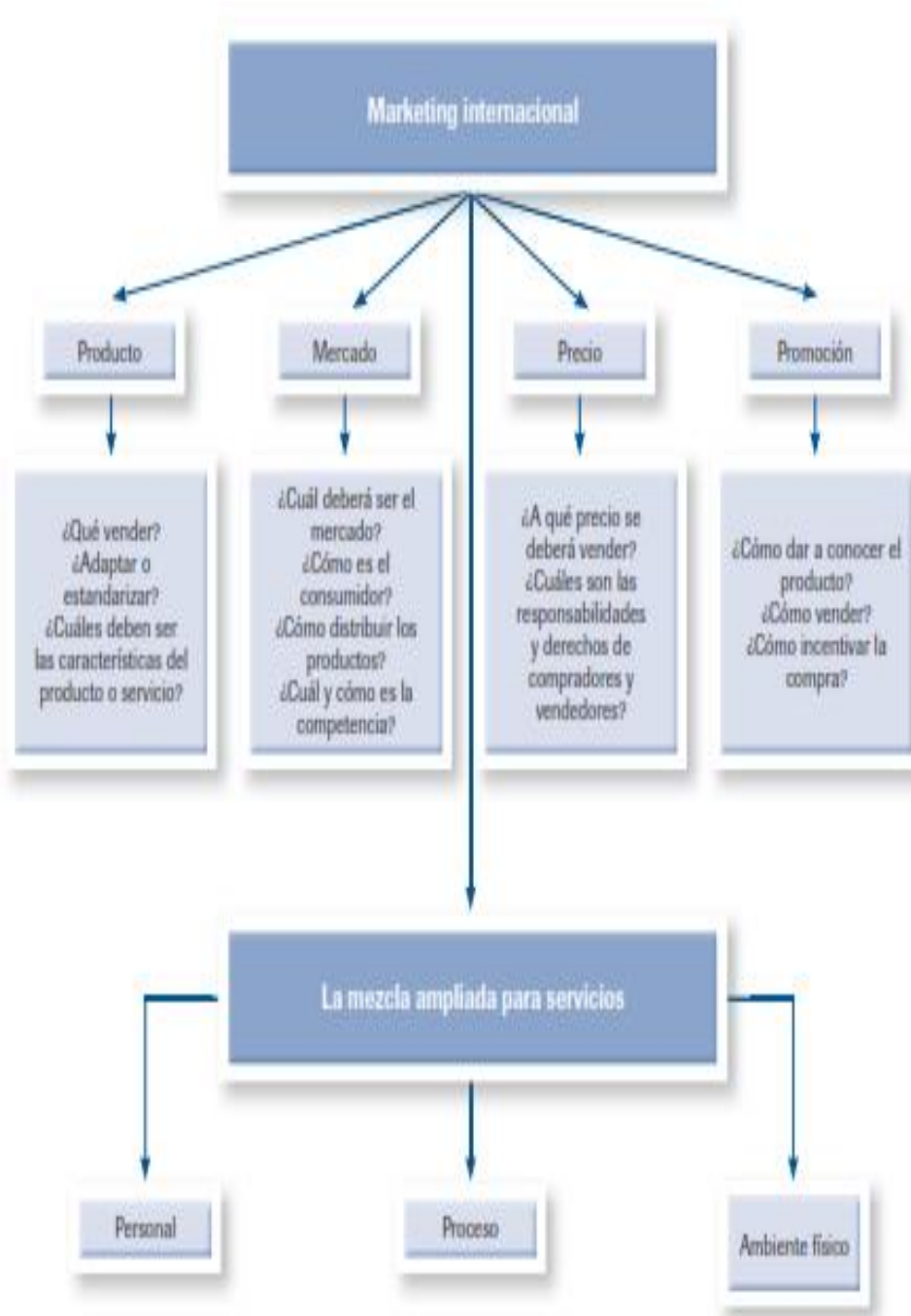


Figura 3: La mezcla del marketing internacional

Fuente: Datos tomados de Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, pág. 39

Tipos:

Armstrong & Kotler (2013) clasifican al marketing en dos tipos: Marketing directo y Online

El marketing directo: Consiste en conectar de manera directa con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, a menudo de forma

interactiva y de uno a uno. Utilizando bases de datos detalladas, las empresas adaptan sus ofertas de marketing y comunicaciones a las necesidades de segmentos o compradores individuales estrechamente definidos.

Fundamentan además que más allá de la marca y la construcción de relaciones, los especialistas en marketing directo por lo general buscan una respuesta directa, inmediata y medible del consumidor. Por ejemplo, Amazon.com interactúa de manera directa con los clientes a través de su sitio Web o su aplicación móvil para ayudarles a descubrir y comprar casi cualquier cosa en Internet. De manera similar, GEICO interactúa de manera directa con los clientes, por teléfono, a través de su sitio Web, o incluso en sus páginas de Facebook, Twitter y YouTube, así como cualquiera de varias aplicaciones para iPhone y Android, con el fin de construir relaciones de marca individual, dar cotizaciones de seguros, vender pólizas o dar servicio a las cuentas de clientes.



Figura 4: Formas de marketing directo

Fuente: Datos tomados de Armstrong & Kotler, 2013, pág. 458

Marketing online: Es la forma de más rápido crecimiento del marketing directo. El uso generalizado de Internet está teniendo un impacto dramático en los compradores y los mercadólogos que los atienden.



Figura 5: Presencia de marketing online
Fuente: Datos tomados de Armstrong & Kotler, 2013, pág. 466

Un panorama más ampliado es que brinda mercadeoypublicidad.com (2007) para lo cual menciona que son los distintos tipos de marketing que se desarrollan para cada segmento de mercado, producto y servicio. Los más conocidos son:

Marketing de productos masivos: Sus grandes rubros son, limpieza, cosméticos, alimentación, juguetes, automotores, ropa, etc. El fenómeno de la masividad de este tipo de productos hace necesario la segmentación para posicionar cada marca y de esta forma se desarrollan las estrategias para ubicar los productos en el segmento más adecuado.

Marketing de Servicios: Son de una utilización tan masiva como la de los productos masivos, se refieren a temas como el ocio, la diversión, la educación, el crédito, el transporte, la seguridad, etc. el servicio vende algo intangible donde el consumidor conocerá su beneficio una vez que se lo utilice, por eso es muy importante la medición de su calidad, y muy difícil de implementar

Marketing bancario: Surgió como necesidad del alto uso de los consumidores de los Bancos y de sus servicios, las personas individuales usan sus servicios, los cuales ya no se limitan sólo a las empresas. Se han generado numerosos productos como préstamos personales, tarjetas de créditos, cobro de servicios, de impuestos, etc., por débito automático, cada Banco compite con los demás para ofrecer más y mejores servicios.

Marketing industrial: La diferencia con el masivo es que no aparece el consumidor final, sino un intermediario que procesará el insumo o materia prima para su desarrollo final en producto, el marketing tienen que trabajar sobre los clientes que usarán los productos elaborados con esa materia, o sobre los clientes de los cuales son proveedores. Siempre el campo de acción es ilimitado pero las acciones a realizar deben estar bien planificadas y que respondan a necesidades genuinas del consumidor.

Marketing directo: Es aquel que se comunica sin necesidad de pasar por los medios de comunicación masiva, su uso es frecuente en la comercialización de servicios se lo utiliza también en la de productos masivos.

Marketing Internacional: Se dedica al desarrollo y penetración de los mercados externos, distinguiendo distintas etapas según el grado de penetración, no es lo mismo si se desconoce el mercado, o si han habido avances y otras circunstancias. Siempre hay una etapa inicial de Investigación para levantar información y de esta forma conocer datos que servirán para armar mejor nuestros planes de acción.

Marketing Global: La economía actual y la globalización han desarrollado por medio de la tecnología en comunicación y transporte un mercado Global que facilita a las grandes Empresas y Multinacionales a desarrollar campañas y productos globalizados que admiten un marketing común aplicado a productos de uso masivo globalizados Ejemplo: hamburguesas, pantalones jean, etc.

Marketing Político: Según perfil de un político, su imagen se puede cambiar con la estrategia que se aplica para un producto ya sea resaltando sus cualidades o minimizando aquellas que lo hacen menos popular, es cada vez más frecuente que los partidos y candidatos utilicen los servicios de un experto en imagen para desarrollar las acciones de su campaña política, de igual forma se tiene que cuidar la imagen corporativa de una empresa y de sus integrantes, por medio del marketing de imagen o político.

Marketing de Guerrilla: Tratamos de llamar la atención utilizando medios y técnicas más baratas, al alcance de cualquier bolsillo. Casi la totalidad del presupuesto que se utiliza en el marketing de guerrilla lo gasta la distribución del mensaje publicitario. Se trata de utilizar los medios, de forma que la imaginación y el esfuerzo publicitario vayan dirigidos principalmente a la psicología del receptor dejando a un lado los grandes costes para su ejecución y tratando de crear algo nuevo, algo sorprendente que llame la atención directa del cliente, un marketing muy relacionado con el marketing viral.

Marketing relacional: La técnica más sagaz del marketing relacional es aquella que persigue captar clientes, diferenciarlos por tipo de mercado y por supuesto fidelizarlos. El Marketing Relacional busca conseguir el mayor número de ventas manteniendo unas relaciones fidedignas con sus clientes.

Marketing deportivo: Philip Knight es el hombre al que se le atribuye la creación del Marketing Deportivo tal y como se lo conoce ahora. Fue cofundador de Nike y Ceo hasta el 28 de diciembre de 2004, cuando lo sucedió William Pérez, reemplazado por Mark Parker en 2006. Actualmente continúa como presidente del directorio de la empresa de la pipa. Fue el que impulsó los contratos millonarios con los atletas, los hizo más ricos y convirtió al calzado e indumentaria deportiva en artículos de lujo. “Él creó prácticamente por sí solo una industria entera, la del merchandising deportivo”, dijo Marc Ganis, presidente de la consultora SportsCorp Ltd.

Marketing mix: El marketing mix se define a sí mismo como mezcla de marketing, es decir, se trata de utilizar distintos tipos de marketing, de herramientas, de variables para alcanzar unos objetivos fijados previamente. Existen cuatro variables en el marketing mix, herramientas que combinadas y bien definidas desarrollan todas las estrategias del marketing utilizado dentro de la empresa: Producto, Distribución – Venta, Promoción, Precio.

Marketing Empresarial: El marketing empresarial dirige la empresa hacia el cliente, la empresa vive y perdura mientras el cliente lo permite. La función primordial del marketing empresarial es la orientación de la empresa hacia el

mercado que consume sus productos o servicios, cambiando si es necesario la organización, la producción y la comunicación para lograr los fines previstos, pues ya no se trata de vender nuestros productos, sino de vender lo que el consumidor pide, de ésta forma la continuidad de la empresa está garantizada.

Marketing móvil: En los últimos dos años el uso de Internet a través del teléfono móvil ha aumentado un 30 por ciento y se prevé que siga creciendo de forma exponencial. Consecuentemente la publicidad a través del móvil → mobile marketing – aumenta paralelamente. La actividad que se crea en la Social Media es la mayor responsable de éste aumento ya que las constantes visitas a las redes sociales, cada vez más largas, pronostican valores muy positivos en el marketing móvil, consolidando el teléfono móvil como un canal publicitario de máxima calidad.

Marketing online: El marketing en internet es la base para tu proyecto de negocio. Utilizamos todo tipo de herramientas y técnicas on-line para potenciar tu negocio. No hacemos "catálogos electrónicos". Nuestro objetivo es desarrollar tu negocio. Que nuestros clientes utilicen Internet y los nuevos medios interactivos, para aquello que realmente les aporte valor y rentabilidad, nos dirigimos a un marketing de resultados.

Otro Tipo de marketing offline: Tanto el marketing offline como el marketing online, son metodologías que han de combinarse para obtener resultados y conseguir que la rentabilidad de la empresa sea duradera.

CRM - Marketing Intelligence: Te ayudamos a gestionar mejor la relación con tu cliente, en definitiva te ayudamos a que vendas más y mejor, (CRM analítico, CRM operacional, CRM colaborativo).

INVESTIGACIÓN: Estudiamos el mercado, tu sector, tu competencia y la forma en que ofreces tus productos y servicios, para adaptar la estrategia a seguir y conseguir un posicionamiento de marca adecuado.

COMUNICACIÓN y PUBLICIDAD: Desarrollamos Planes de Comunicación y Planes de Medios que contemplan todas las acciones de publicidad, sus medios y sus soportes, de promoción, de relaciones públicas, de merchandising, de marketing directo, de ferias y eventos y cualquier otra acción, susceptible de llevarse a cabo.

IDENTIDAD CORPORATIVA: ¿Tienes dos caras? La identidad corporativa es esencial, para no dar mensajes diferentes y causar confusión, a la vez que para cimentar la cultura de empresa.

Marketing Multicanal: Los clientes utilizan cada vez con mayor frecuencia canales "alternativos" para localizar productos y servicios. El marketing multicanal puede ayudarte a vender a través de todos los canales. Tradicionalmente las empresas han atendido las vías más habituales que hacían llegar ventas a su tesorería. Los tiempos están cambiando, hoy ya es posible comprar a través del móvil o de la televisión digital, y por supuesto por Internet. Pero no sólo es posible, la gente utiliza estos medios cada vez con mayor frecuencia. No pensar en ellos es perder ingresos y tomar el camino a la ruina. Las empresas que no actualicen la relación con sus clientes están abocadas a desaparecer.

Marketing inmobiliario: Es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas inmobiliarias (construcción, arrendamiento, compra, venta y administración de viviendas) que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general

Lerma Kirchner & Márquez Castro (2010) mencionan que por su ámbito de aplicación territorial, el marketing se clasifica en cinco niveles, desde el más restringido, que corresponde al punto de venta, hasta el que se aplica a lo ancho y largo del mundo, el marketing global. Con base en este criterio se clasifica en:

- Merchandising o marketing aplicado al punto de venta
- Marketing local
- Marketing nacional
- Marketing internacional
- Marketing global

Además de aplicar el criterio de la territorialidad, el marketing se clasifica en marketing comercial y marketing no comercial.

La finalidad del **marketing comercial** es la “facilitación e incentivación de las operaciones de compra-venta de bienes y servicios (de consumo e industriales), con fines de lucro”.

El **marketing no comercial** corresponde a la promoción de objetos materiales e inmateriales para la satisfacción de una diversidad de necesidades y deseos humanos, con fines diferentes al lucro. En el marketing no comercial se manejan, además de productos, elementos de naturaleza diferente como valores, conductas o creencias dentro de lo social, político, religioso, institucional, etcétera

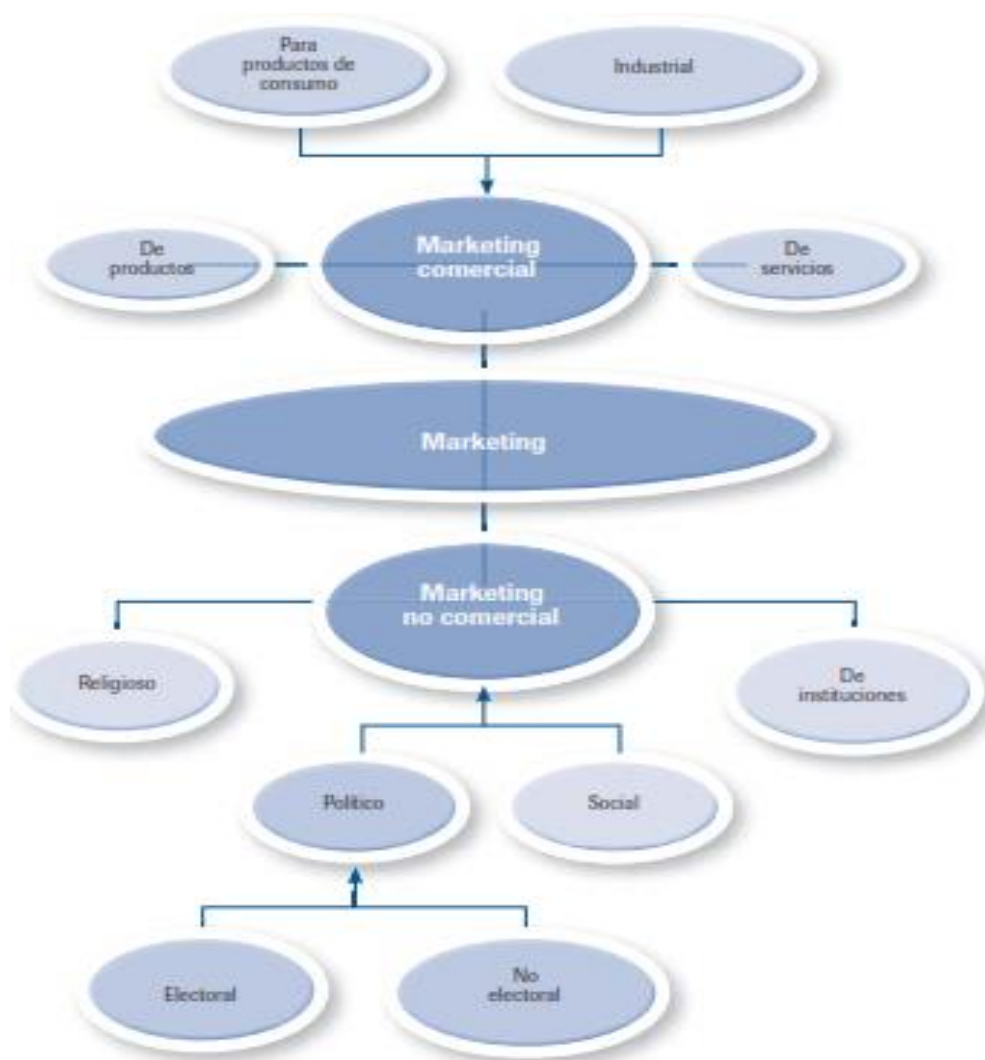


Figura 6: Clasificación del marketing con base en su finalidad
 Fuente: Datos tomados de Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, pág. 28

Importancia:

Información mostrada por Muñiz Gonzales (2008) refleja que tan solo habría que analizar las estrategias de las 50 primeras empresas de España, para comprender que el plan de marketing es uno de los principales activos en la obtención de los resultados. Pero además, aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías. Adicionalmente destaca que es importante por lo siguiente:

- En todo momento operamos con la vista puesta sobre un mapa en el que se nos refleja la situación actual.

- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajo incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se puede controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.

Por su parte Lerma Kirchner & Márquez Castro (2010) mencionan que el marketing internacional es importante porque en la actualidad vivimos en un mundo global y, desde un punto de vista nacional, el aislamiento es imposible.

La falta de participación en el mercado internacional acarrea un desarrollo económico menor para el país y repercute en un decremento del nivel de vida de la población. Cabe mencionar que el marketing internacional conlleva la promesa de una mejor calidad de vida y de transacciones de negocios más eficientes.

Beneficios:

Armstrong & Kotler (2013) mencionan que los beneficios del marketing se dan tanto para compradores como para vendedores.

Beneficios para los compradores: Para los compradores, el marketing es cómodo, fácil y privado. Los mercadólogos nunca cierran sus puertas y los clientes no tienen que desplazarse por las tiendas para buscar sus productos. Lo pueden hacer desde sus hogares, oficinas o casi desde cualquier otro lugar,

los clientes pueden hacer compras por Internet en cualquier momento del día o de noche. Asimismo, los compradores empresariales pueden aprender sobre los productos y servicios sin ocupar su tiempo con vendedores.

Beneficios para los vendedores: Para los vendedores, el marketing es una potente herramienta para la construcción de relaciones con el cliente. Los mercadólogos de hoy pueden dirigirse a clientes individuales o a grupos pequeños. Debido a la naturaleza individual del marketing las empresas pueden interactuar con los clientes por teléfono u online, aprender más acerca de sus necesidades y personalizar los productos y servicios a los gustos específicos del cliente. A su vez, los clientes pueden hacer preguntas y dar retroalimentación de manera voluntaria.

Por su parte Muñiz Gonzales (2008) dice que las ventajas de trabajar con un plan de marketing para el empresario y directivo son las que destaca a continuación:

- A través del plan de marketing se obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición.
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing, por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales.
- Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la dirección general. De este modo, se evitan las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales.
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales concretas, se dispone de métodos científicos de evaluación de la fuerza de ventas.
- Puesto que el plan de marketing se actualiza anualmente, la empresa contará con un histórico inestimable, este hecho garantiza una misma línea de actuación y pensamiento de un año para otro, adaptándola a los cambios que se vayan produciendo en el mercado.

- De esta manera, y siguiendo un proceso coherente interno, se realiza una expansión controlada de la empresa. La información que se obtiene es debidamente tratada y aprovechada en beneficio de la proyección de la empresa.
- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las pymes.
- Se presupuestan las diferentes partidas para llevar a buen término el plan, por lo que no se deben producir desfases económicos.
- Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que evitaremos desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.
- Se sustituye el «olfatímetro» por el análisis real de la situación.

Lerma Kirchner & Márquez Castro (2010) mencionan que las empresas se han beneficiado sustancialmente con la expansión global del marketing al ampliar sus mercados y el número de clientes, producen más y lo hacen con mayor eficiencia que sus contrapartes que sólo operan en el ámbito doméstico.

Como resultado de lo anterior, las empresas internacionales obtienen ventajas que repercuten en menores costos y mayores utilidades, tanto a nivel nacional como en el extranjero. Las empresas también aprenden de sus competidores y pueden reclutar y desarrollar al mejor talento disponible en cualquier parte del mundo.

Las investigaciones han demostrado que las empresas dedicadas al marketing internacional, de todos los tamaños y en todas las industrias, han superado el desempeño de sus contrapartes domésticas y que sus ventas crecen más y obtienen rendimientos más altos en capital y activos.

También los consumidores se benefician, porque se les ofrece una diversidad y disponibilidad de productos como nunca antes. Incluso, debido a la competencia internacional, el precio de estos productos en general es bajo y cuentan con una mejor calidad.

Precursores

Augusto Maidana (2014) menciona que Philip Kotler es considerado el padre del marketing moderno, con más de 30 años de carrera es una de las personas más influyentes del mundo del management. Su libro "Marketing Management" es considerado fundador de la disciplina. Profesor de la Kellogg School of Management y consultor para compañías como GE, IMB, AT&T y Merck, Philip fue premiado innumerables veces por sus contribuciones al marketing y al management.

Por su parte Hoyos Ballesteros (2013) menciona que el primer curso en sobre actividades de marketing fue ofrecido por el profesor Edgar D. Jones en 1902, el cual tituló "The distributive and Regulative Industries of the U.S."(Bartels, 1951, pág. 3), este curso se enfocó básicamente en la problemática de la distribución de bienes; en la promoción que se hacía a este curso ya aparecía mencionada la palabra marketing. Jones además fue un prolífero escritor de marketing, abordó temas como la evolución de los métodos del marketing, la eficiencia de los procesos del marketing, y la aproximación funcional al marketing, creía que era necesario que la educación en administración y contabilidad debía ser complementada con la de marketing (Jones & Monieson 1990, pág. 104). Bartels identifica junto con Jones a otros cuatro importantes pioneros del marketing como campo de estudio, entre ellos están Simón Litman, Ralph Star Butler, George M. Fisk y James E. Hagerty, estos cinco profesores aunque no son los únicos pioneros por lo menos sobresalen por sus aportes al desarrollo del marketing como campo de estudio.

Litman ofreció en 1903 un curso denominado "Technique of Trade and Comerce: A study of the organization and institutions of comerce; comercial forms and practices", Fisk introdujo por primera vez el estudio del marketing en 1903 en la Universidad de Illinois; Hagerty dictó el que sería el primer curso de marketing de la universidad del estado de Ohio en 1905 titulado "The distribution of products". Por su parte el mayor aporte de Butler fue reunir por primera vez de manera integrada en un curso denominado

“Marketing methods” todos los temas que se manejaban anteriormente de manera suelta como contabilidad, venta al detal, venta personal, publicidad y derecho comercial entre otros, curso que fue ofrecido a partir de 1910 por la universidad de Winsconsin. (Bartels, 1951, pág. 7); por esto algunos lo consideran el pionero del marketing (Llamas, 1997, p 25)

Además de los profesores mencionados anteriormente, Bartels destaca dentro del génesis del marketing como disciplina, a cuatro grupos importantes, el Grupo de Wisconsin, el Grupo de Harvard, el grupo de Middle Western y el grupo de Nueva York cada uno de ellos contribuyó de alguna manera con el enriquecimiento del pensamiento del marketing. Sin embargo estos grupos y sus integrantes, entre quienes había muchos profesores de marketing, recibieron gran influencia de pensadores alemanes, especialmente de la escuela histórica alemana debido al gran número de estudiantes norteamericanos que se formaron en este país en la rama de la economía.

Jones y Monieson (1990, pág. 104) identifican como un gran pionero del marketing a Richard T. Ely, quien fue uno de los más importantes abanderados de la escuela alemana, formando muchos estudiantes de economía a la luz de los preceptos de esta escuela; bajo su tutela se realizaron importantes investigaciones en el campo de la economía y del marketing, dentro de las cuales se pueden destacar “the economic effects of changes in fashions”, “Advertising considered from a economic standpoint”, “Competition in advertising and effects of trademarks”, entre otros. También identifican además de Jones y Hagerty ya mencionados por Bartels, a otros pioneros del marketing, estos son los profesores Davis Kinley, Samuel Sparling, M B Hammond H C Taylor y B H Hibbard, todos ellos estudiantes de economía de la universidad de Wisconsin y posteriormente algunos de ellos directores de los departamentos de economía de importantes universidades y quienes habían estudiado en Alemania, y posteriormente en Estados Unidos bajo la tutela de Ely.

Sparling escribió un libro denominado “Organization of distributive industries” considerado uno de las primeras contribuciones a la literatura del marketing, en él destacaba capítulos relativos a la evolución de los mercados, el intercambio, la venta directa, la venta al por mayor y al detal, el vendedor viajero, la venta por correo y la publicidad, entre otros temas. Taylor dictó en sus inicios como docente un curso sobre geografía económica con énfasis en agricultura y marketing, para esto se apoyó en un informe oficial denominado “Distribution and marketing of farm products”, hizo también una investigación muy importante denominada “The marketing of Wisconsin Cheese”, Hibbard y Taylor junto con un grupo de graduados publicaron una serie de estudios relativos al marketing de las industrias de la mantequilla y del queso de Wisconsin entre otros temas; sus libros “The marketing of agricultural products and Macklin’s” y “Efficient Marketing for agriculture” son considerados unos de los más importantes aportes a la literatura especializada en marketing en sus primeras etapas.(Jones & Monieson 1990, p106)

Historia:

PuroMarketing (2014) nos da a conocer que el departamento de marketing de una gran empresa en EE UU o en un país del primer mundo tiene aproximadamente 300 personas hoy, sin embargo hasta 1910 la palabra marketing no existía. En esos años de principios del siglo XX la palabra marketing significaba "encargarse de los mercados" y surgió de un grupo de economistas universitarios que se dieron cuenta que ellos poseían una visión muy simplificada del consumidor. Y no solo una mirada simplificada sino en la mayoría de los casos una visión errónea, ya que sus postulados expresaban.

1. El consumidor siempre incrementara sus ganancias
2. Los economistas no sabían demasiado acerca de los canales de distribución
3. Afirmaban que el precio se establecía por la oferta y la demanda.
4. No mencionaban ni analizaban el impacto de la publicidad
5. No analizaban los equipos de venta.

A fines de la década de 1960 el marketing se transforma en un sistema analítico para ayudar a la comercialización de productos y servicios. Y a su vez se fue orientando cada vez más hacia la acción que hacia la descripción de lo que pasaba en los mercados.

Este fue el comienzo y la aparición de las Marcas tal como las conocemos hoy, y también la aparición de los Gerentes de Marca. En esas circunstancias los departamentos de marketing comienzan a crecer al ritmo de la explosión de las marcas y comienza también a separarse del departamento de ventas.

Kotler propone dividir el departamento de marketing en dos departamentos complementarios pero separados:

Uno encargado de vender lo que se está produciendo en ese momento. Es decir un departamento sacarlo de los depósitos de la empresa. Su misión es ayudar a los vendedores a vender.

Adicionalmente el que se ocupara de lo que él llama marketing avanzado y que no tiene que vender ni preocuparse por ello. Su labor es generar una buena oferta para el Mercado a futuro y generar a partir de esa creación un buen futuro.

Todo marketing (2013) nos mencionan que la evolución del marketing o mercadotecnia involucró fuertemente varios puntos para llegar a ser lo que es ahora, entre esos se encuentran las tendencias u orientaciones que tuvo y tiene.

Al principio, su tendencia era hacia la producción, quiere decir que era enfocado a quien lo hiciera mejor y/o más rápido. La producción y la demanda eran escasas y el papel vitalicio del marketing era todavía un diamante en bruto.

Luego pasó a orientarse al producto, la mercadotecnia seguía limitada, pero iniciaban términos como monopolio y segmentos de mercado. Más tarde, llegó el enfoque a las ventas, donde se buscaba como sobresalir de la competencia y atraer a más clientes.

Llegó luego la orientación al mercado, en donde surgió el inicio real del marketing como arte. La empresa comenzó a buscar y querer averiguar que quería la gente y por qué lo quería. Y ello llevó a la tendencia de marca, como mantenerse en la mente del consumidor de forma duradera y positiva.

Actualmente las mencionadas son consideradas como tendencias u orientaciones clásicas de marketing; sin embargo, ahora hay otras tendencias, las cuales se basan con las novedosas herramientas, cuyo sinónimo son las relaciones públicas. Es actuar a favor de una sociedad con el propósito de embellecer y mejorar la imagen de una marca o empresa. Unos pocos pidos, pero muy interesantes son el warketing y streetmarketing.

El primero se deriva de guerra (war), consiste en aprovechar cualquier error que la competencia cometa, y usarlo a favor de la empresa o marca. Éste requiere sagacidad, astucia y saber el noble arte de la guerra.

Streetmarketing o marketing de calle, es la orientación que va de la mano con el BTL. Todo aquel evento o acto publicitario que va fuera de los medios tradicionales, se involucra la creatividad, se pone en juego en esta tendencia y llama la atención grupos geográficamente específicos.

Por su parte Muñiz Gonzales (2008) menciona que el término marketing es de origen anglosajón el cual empezó a utilizarse en EE.UU a principios del siglo pasado, concretamente en 1910 cuando en la Universidad de Wisconsin apareció un curso denominado “Métodos de marketing” impartido por Butler.

En España, fue en los años 60 – 70 del siglo pasado cuando empezó a manejarse a nivel de empresa, motivado principalmente por la irrupción de

las multinacionales, pero ha tenido que transcurrir medio siglo para que en el tejido empresarial y en el mundo universitario comiencen a arraigar los beneficios que aporta el actuar bajo una óptica de marketing estratégico.

Por su parte Lerma Kirchner & Márquez Castro (2010) mencionan que la evolución histórica del marketing internacional como disciplina académica tiene su aparición y desarrollo como ciencia en el siglo XX y tiene su origen en el comercio, pero trasladado a un contexto internacional, por lo que su desarrollo ha dependido del área de los negocios, tanto locales como entre agentes de diferentes países.

Mencionan también que el surgimiento del marketing internacional es el resultado de las necesidades de la empresa de gestionar operaciones en diversos mercados con entornos diferentes; por tanto, cuantos más internacionales son las operaciones de la empresa, mayor será el uso del marketing internacional.

La evolución del marketing internacional ha tenido un desarrollo acelerado como un área reciente y esto se ha debido prácticamente al fenómeno de la globalización, que es un factor importante que condiciona a la empresa y al marketing internacional.

2.2.2 Plan de Marketing

Los planes de marketing pueden presentarse de diversas maneras. La mayoría de los negocios necesitan un plan de marketing por escrito, pues el enfoque de un plan de marketing es de largo alcance y a veces complejo. Los detalles sobre las tareas y la asignación de actividades se perderían si solo se comunican de manera verbal. Con independencia de la forma que adopte un plan de marketing, hay elementos comunes a todos ellos.

El responsable del plan de marketing controla un gran volumen de información, con muchos detalles importantes. Debe reunir ideas y procedimientos y asegurarse de que todas las variables sean tenidas en

cuenta. En resumen el plan de marketing establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado.

Concepto:

Según Beltrán & Villegas (2009) El plan de marketing es un documento que detalla acciones de marketing, que están dirigidas a objetivos y metas futuras del negocio y resultados específicos dentro de un marco de trabajo en determinados ambientes internos y externos. Debe ser definido y validado para un año y se convierte en la guía y dirección de la gerencia, siendo la referencia del seguimiento y evaluación de las actividades de marketing. Este plan de marketing a su vez es la base sobre la cual se desarrollarán todos los planes operativos de la empresa.

Por otro lado Mullins, Walker, Boyd, & Larreche definen un plan de marketing como un enfoque en la toma estratégica de decisiones, un plan de marketing es un documento escrito que detallada la situación actual respecto a clientes, competidores y el ambiente externo, y da guías para alcanzar metas, acciones de marketing y asignación de recursos durante el periodo de planeación, ya sea para un producto o servicio existente o uno propuesto

Por su parte Muñiz Gonzales (2008) manifiesta que el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar la potencia e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que le consiga los objetivos buscados, realizando análisis continuo de las diferentes variables DOFA. En este contexto se formulan las correspondientes estrategias de marketing para la empresa en función de sus recursos y capacidades que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia

Para Reyes Ponce (2003) un plan de marketing es fijar el curso concreto de acción que ha de perseguirse, estableciendo los principios que

habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Por su parte Benavides Pañeda (2004) define a los planes de marketing como acciones específicas propuestas para ayudar a la organización a lograr de sus metas y son resultado del proceso de planeación que contiene descripciones, esquemas o bocetos detallados de lo que habrá de hacerse y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Arens (2000) dice que es el documento que reúne los hechos pertinentes sobre la organización, el mercado que atiende, sus productos, sus servicios, sus clientes, su competencia y otros aspectos. Obliga a los departamentos: Desarrollo de productos, producción, ventas, publicidad, créditos, transporte, a centrarse en el cliente.

El plan escrito de marketing deberá incluir las metas de la alta dirección, además de ser compatible con la misión y las capacidades de la compañía.

Características:

Para Cruz Lara (2004) de acuerdo con las consultas bibliográficas realizadas podemos resumir que el plan de marketing tiene las siguientes características fundamentales:

- Es un documento escrito (formal)
- Tiene un contenido sistematizado y estructurado
- Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.
- Debe detallar acciones específicas de marketing
- Está dirigido a obtener unos objetivos específicos
- Es válido para un período de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica
- Es un elemento de gestión, un documento de trabajo.

Si este plan posee las características anteriores correctamente elaboradas entonces debe:

- Identificar las oportunidades de negocios que se entienden como más comprometedoras para la institución.
- Señalar como penetrar, posicionarse y mantenerse eficazmente en mercados y consumidores específicos.
- Definir objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan teniendo en cuenta que condicionaran el futuro de la institución al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing mix.

Por su parte Estudiantes de Mercadeo UFG (2012) plantean que un plan de mercadeo o marketing debe contener:

Documento de trabajo escrito: Todo debe quedar adecuadamente documentado por escrito. Por lo que se requiere pensar con precisión acerca del plan en un futuro.

Ordenado y estructurado: Debe ser un documento completo que contenga:

- a) Las decisiones sobre los elementos del marketing mix.
- b) Los responsables de las decisiones.
- c) Los ejecutores de estas decisiones.
- d) El presupuesto que supone cada una de las decisiones.
- e) Las herramientas de control que se van a utilizar.

Anual y periódico: Un plan debe elaborarse anualmente y debe revisarse al menos cada dos meses.

Combinación de los elementos del marketing mix: En la elaboración del plan de marketing deben ser utilizadas con precisión e implementando los cuatro elementos básicos de la mezcla de mercadeo:

- a) Producto.
- b) Precio.
- c) Plaza.
- d) Promoción.

Conocimiento de la consecución de los objetivos: Los objetivos deben estar perfectamente definidos y cumplirse en el periodo de tiempo establecido.

Responsabilidades y controles: Para cada acción o proceso del plan, los responsables deben ser claramente definidos y establecidos los controles oportunos para su correcto seguimiento.

Normativo, pero flexible: Desarrollar todas las actividades establecidas en el plan. El plan de mercadeo debe ajustarse a los cambios en el mercado.

Ferrell & Hartline (2012) mencionan que hay muchas formas de organizar un plan de marketing. Aunque la descripción real usada no es tan importante, la mayoría de los planes compartirá elementos comunes. Sin importar la descripción específica usada para desarrollar el plan de marketing, se debe tener en mente que una descripción adecuada la cual se caracteriza por ser:

Completa: Tener una descripción completa es esencial para asegurar que no haya omisiones de información importante. Desde luego, cada elemento de la descripción puede no ser pertinente para la situación que se enfrenta, pero al menos recibe consideración.

Flexible: Aunque tener una descripción completa es esencial, la flexibilidad no se debe sacrificar. Cualquier descripción elegida debe ser lo suficientemente flexible a efecto de ser modificada para que concuerde con las necesidades únicas de su situación. Como todas las situaciones y organizaciones son diferentes, usar una descripción demasiado rígida va en detrimento del proceso de planeación.

Consistente: La consistencia entre la descripción del plan de marketing y la descripción de los otros planes funcionales de área es una consideración importante. La consistencia también puede incluir la conexión de la descripción del plan de marketing con el proceso de planeación usado en los niveles corporativo o de unidad de negocios. Mantenerla asegura que los ejecutivos y empleados fuera de marketing entenderán el plan de marketing y el proceso de planeación.

Lógica: Como el plan de marketing finalmente debe venderse a sí mismo a los altos directivos, su descripción debe fluir de manera lógica. Una descripción ilógica podría forzar a los altos directivos a rechazar o asignar menos fondos al plan.

Componentes:

Ambrosio (2003) clasifica el plan de marketing en los siguientes componentes:

Oportunidad: El término oportunidad se deriva del latín *opportunus*, que significa conveniente, adecuado. Esta raíz etimológica lleva al concepto empresarial que significa una situación nueva que ofrece una oportunidad conveniente para que la organización traspase sus objetivos rutinarios.

Situación: La situación ubica al lector del plan en el tiempo y en el espacio. Se debe comenzar el texto con una información fundamental: cuál es la razón de ser del plan de marketing.

Es necesario iniciar la descripción de la situación desde la perspectiva macroeconómica, es decir, con una explicación acerca del clima económico, político y social del país, mostrando por qué este contexto ofrece una oportunidad para la organización. La idea es comenzar por el aspecto macro e ir gradualmente afinando para aspectos más micro, es decir, estrictamente relacionados con el producto objeto del plan de marketing.

Objetivos: Establece el compromiso de la organización en cuanto al producto. Esto significa determinar los compromisos con los cuales cada profesional, involucrado en el producto, se responsabilizará.

En términos de marketing, un objetivo es algo que se quiere alcanzar en un determinado período, y que configura la realización de una oportunidad. Un objetivo de marketing puede tomar diferentes formas, como volumen físico de ventas, volumen financiero de ventas, ganancia, porcentaje de aprobación de un candidato a algún cargo público, porcentaje de aprobación pública de determinada iniciativa de gobierno, porcentaje de participación de mercado o porcentaje de personas que asocian la imagen del producto y a atributos de comportamiento.

Marketing estratégico: Se describe la segmentación del mercado, seleccionando el mercado-objetivo adecuado y demostrarán el posicionamiento del producto. Es la esencia del marketing estratégico, la etapa en que se estudia el mercado, ambiente donde el plan de marketing va a actuar. También se denominada etapa de recolección de informaciones, debe estructurarse muy bien para que el encargado de la planeación pueda elaborar la siguiente parte, Marketing táctico, teniendo como base informaciones precisas y completas.

Está compuesta por cuatro secciones: consumidor, mercado, aspectos legales y posicionamiento del producto.

Consumidor: Es el punto central del marketing, el inicio de todo el proceso de planeación.

Mercado: Informaciones basadas en datos y hechos son fundamentales para que el encargado de la planeación pueda crear tácticas identificadas con la realidad del mercado.

Aspectos legales: Las informaciones presentadas en este tema tienen impacto directo en la legalidad y en la responsabilidad del producto, así como en la empresa y en sus ejecutivos.

Posicionamiento del producto: Es un elemento clave en el proceso mercadológico. Finalmente, el posicionamiento es la forma como el consumidor percibe el producto, y la información que queda en la mente de las personas.

Marketing táctico: Para que el plan sea confiable, deben desarrollarse tácticas realistas de acuerdo con los plazos previstos. El marketing táctico contempla las siguientes partes:

Producto: Es un bien material (tangible) o inmaterial (intangibile) ofrecido a un mercado que busca la satisfacción de un deseo o necesidad.

Punto de venta: La P de punto de venta se llama también punto, plaza o incluso distribución. En una forma nemotécnica de referirse a un conjunto complejo de elementos que hacen que el producto esté disponible para el consumidor dónde y cuándo él lo desee, y eso incluye elementos importantes como canales de distribución, logística de mercado y las variables que integran los elementos.

Promoción: La P de promoción congrega una serie de formas de comunicación con el mercado.

Precio: La P de precio es un elemento muy complejo y sensible: afecta directamente los ingresos y las ganancias. El precio incluye muchas variables, que van desde los costos del producto hasta el precio para el consumidor, lo cual incluye descuentos y valores de venta para los canales.

Resultados financieros: Se desarrollaran proyecciones financieras para los primeros 12 meses y los primeros 5 años de comercialización del producto. Los resultados financieros presentados deben sintetizarse en un cuadro demostrativo sencillo y objetivo, formado por cuatro puntos: hipótesis

económicas, parámetros del producto, estado de pérdidas y ganancias y análisis de retorno sobre la inversión.

Por su parte McDaniel (1998) clasifica el plan de marketing en los siguientes componentes:

Descripción de la Misión del Negocio: La definición de la Misión del negocio afecta profundamente la distribución de recursos, así como la rentabilidad y supervivencia de la empresa a largo plazo.

Objetivos: Define donde deberá llegar el esfuerzo de marketing en términos de participación del mercado, volumen de ventas, resultados financieros y ganancias.

Análisis Situacional: Esta se puede visualizar por medio de las siguientes tácticas: La primera de ellas es el modelo FODA en donde la empresa debe identificar sus Fortalezas (F) y Debilidades internas (D), también examinar las oportunidades (O) y amenazas externas (A). La segunda es por medio de la Matriz Mercado-Producto este es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio. Esta tiene dos dimensiones: productos y mercados.

Estrategias del Mercado Objetivo: Muestra como la organización utilizara las herramientas de marketing para alcanzar los objetivos.

Estrategias de Mezcla de Marketing: Se refiere a la mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con el mercado objetivo lo que nos da lugar a las “cuatro Ps” de la mezcla de mercadotecnia.

Implementación, Evaluación y Control: Convierte los planes de marketing en tareas en el terreno de acción y asegura que dichas tareas se ejecuten de modo que se logren los objetivos de los planes. La Evaluación es la medida

del grado hasta el cual se han alcanzado los objetivos de mercadotecnia durante el período especificado. El control proporciona los mecanismos de evaluación de los resultados de mercadotecnia a la luz de las metas del plan y la corrección de acciones que no contribuyen a que la compañía alcance esas metas dentro de los lineamientos del presupuesto.

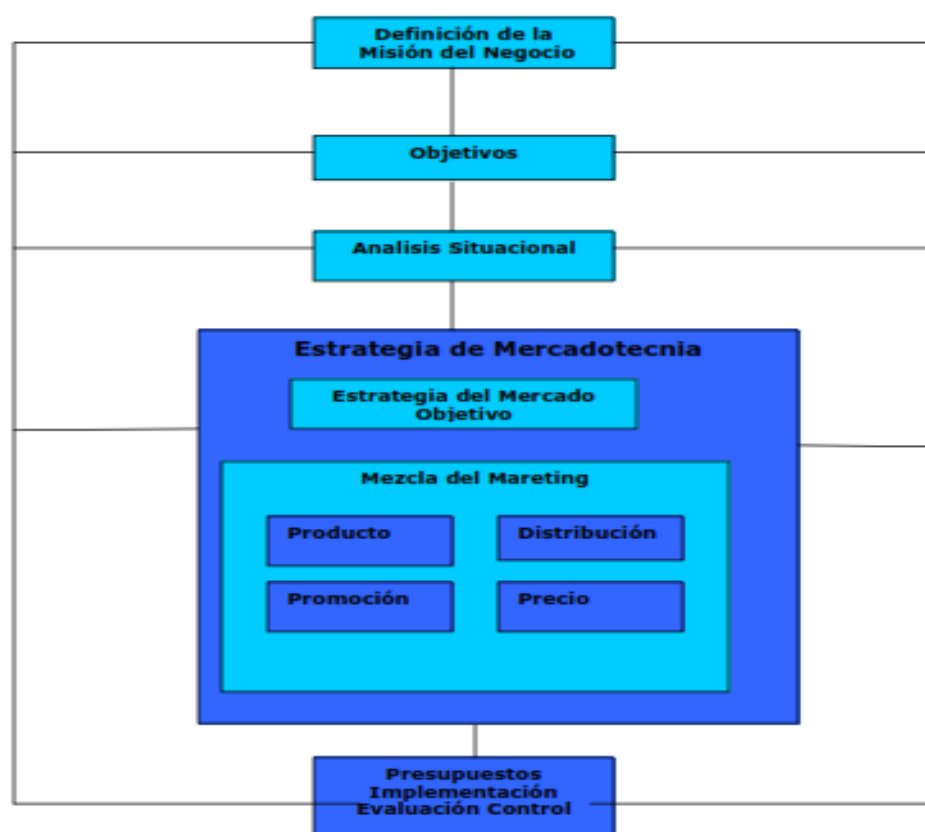


Figura 7: Elementos del plan de marketing
Fuente: Datos tomados de McDaniel, 1998, pág. 25

Para Ferrell & Hartline (2012), los planes de marketing deben estar correctamente organizados para asegurar que toda la información pertinente sea considerada e incluida. Para lo cual muestra la siguiente estructura o descripción de un plan de marketing típico.

- I. Resumen ejecutivo
 - a) Sinopsis
 - b) Principales aspectos del plan de marketing

- II. Análisis de situación
 - a) Análisis del entorno interno
 - b) Análisis del entorno del cliente
 - c) Análisis del entorno externo
- III. Análisis (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
 - a) Fortalezas
 - b) Debilidades
 - c) Oportunidades
 - d) Amenazas
 - e) Análisis de la matriz
 - f) Desarrollo de ventajas competitivas
 - g) Desarrollo de un enfoque estratégico
- IV. Metas y objetivos de marketing
 - a) Metas de marketing
 - b) Objetivos de marketing
- V. Estrategia de marketing
 - a) Mercado meta primario (y secundario)
 - b) Estrategia del producto
 - c) Estrategia de fijación de precios
 - d) Estrategia de la cadena de distribución/ suministro
 - e) Estrategia de comunicación integrada de marketing (promoción)
- VI. Implementación de marketing
 - a) Temas estructurales
 - b) Actividades tácticas de marketing
- VII. Evaluación y control
 - a) Controles formales
 - b) Controles informales
 - c) Programa y calendario de la implementación
 - d) Auditorías de marketing

Muñiz Gonzales (2008) menciona que debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras aconseja no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinnúmero de datos, solo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro adjunto incluyo las más importantes según criterio de autor:

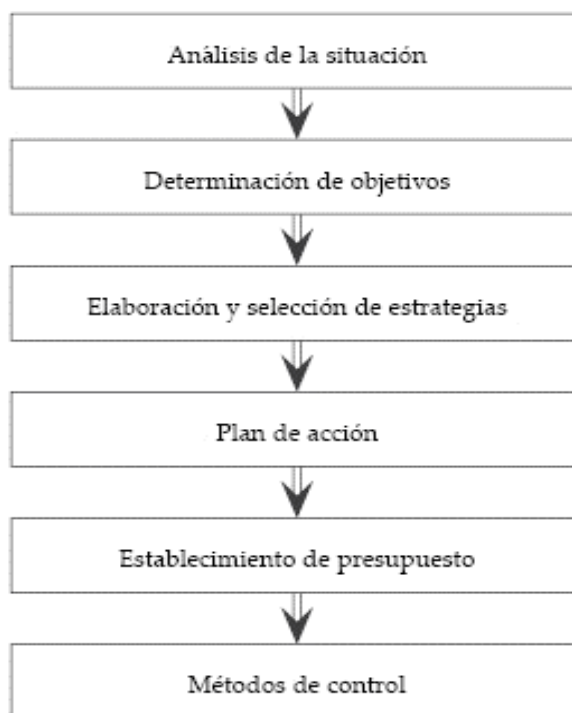


Figura 8: Etapas de un plan de marketing
Fuente: Datos tomados de Muñiz Gonzales (2008)

Tipos:

Ambrocio (2000), dice que “existen tres niveles fundamentales de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional”. La figura también muestra ejemplos de planes referentes a los diferentes niveles de planeación e indica sus respectivos alcances. Las flechas señalan el proceso de retroalimentación que existe entre estos niveles.

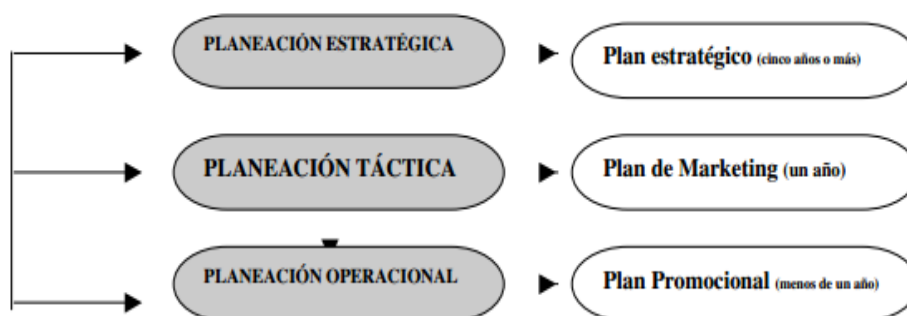


Figura 9: Niveles de planeación
Fuente: Datos tomados de Ambrocio, 2000, pág. 06

Años más tarde Ambrosio (2003) nos dice que en cada país, los planes de marketing varían mucho en contenido y metodología y reciben diferentes nombres, como plan anual de marketing, plan de negocios, plan comercial, plan operacional de marketing o plan de acción de marketing. Los planes de marketing pueden dividirse en dos categorías: planes anuales de marketing y planes de lanzamiento de nuevos productos.

Planes anuales de marketing: En general, los planes anuales de marketing cubren un período de un año- el año fiscal de la empresa-, aunque pueden contener proyecciones a largo plazo, cinco años o más, dependiendo de la clasificación dada a este tiempo.

Los planes anuales forman parte del presupuesto anual (budget) de la empresa y abarcan todos los productos comercializados por la organización.

Planes de lanzamiento de nuevos productos: Los planes de lanzamiento de nuevos productos, sin embargo, generalmente cubren un período de cinco

años y tienen como objetivo aprobar el presupuesto y la programación del lanzamiento de un producto nuevo específico o de una nueva línea de productos. Después de la aprobación, el plan de lanzamiento del nuevo producto pasa a formar parte del plan anual de marketing de la empresa.

2.2.3 Mercado

Concepto:

Lerma Kirchner & Márquez Castro (2010) mencionan que existen diversas acepciones relacionadas con el término mercado, depende de la especialidad bajo la cual se estudia o de la intención que se tiene.

Desde el punto de vista económico, mercado es el lugar donde confluyen la oferta y la demanda.

Desde el punto de vista comercial, el mercado es el conjunto de actuales y posibles clientes y consumidores o usuarios.

En lo que respecta al marketing existe una serie de conceptos fundamentales relacionados con el mercado: clientes, consumidores, mercado meta, diferenciación, segmentación de mercados, competencia, mercado internacional, los cuales se analizan a continuación de manera breve:

Cliente es aquel que adquiere un producto para su consumo (consumidor), para revenderlo (canal de distribución) o para ser utilizado en un proceso de transformación industrial.

Consumidor es el que se beneficia del uso de un producto tangible (artículo) mediante su consumo o uso, según las características de cada tipo de producto.

Mercado meta es aquel en que se ha decidido operar comercialmente; éste puede ubicarse en el interior del país o en el exterior, en cuyo caso se denomina mercado meta de exportación.

Diferenciación consiste en hacer único al producto con el fin de reducir el impacto de la competencia e incrementar la lealtad de los clientes; muchas empresas buscan hacer que sus productos se distingan de los demás por poseer beneficios únicos, reales o ficticios en el producto esencial, reduciendo la elasticidad de la demanda de sus productos.

Segmentación de mercados, comprende la categorización lógica de los diferentes tipos de clientes a fin de desarrollar estrategias y mecanismos que hagan más eficiente y eficaz la labor comercializadora.

Competencia ¿quiénes son y cómo son?, ¿cuán grandes y fuertes son?, ¿qué hacen?, ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades?, ¿qué precios tienen sus productos en los diferentes mercados? Estas preguntas se pueden responder analizando los siguientes aspectos:

- Procedencia, empresas y marcas
- Organización
- Fortalezas y debilidades
- Precios de sus productos a sus diferentes niveles
- Canales (importador, distribuidor y consumidor)
- Presentación, envase y embalaje de sus productos
- Participación de mercado
- Promoción y publicidad que utiliza

Mercado internacional: Es aquel que se presenta cuando el oferente comercializa sus bienes o servicios en el extranjero, en uno o varios países, por medio de procesos de exportación-importación y alianzas estratégicas o compañías subsidiarias en el exterior. En la comercialización en el extranjero además se presenta una serie de factores que puede hacer más complejo el proceso de introducción y crecimiento en esos mercados, como son los aranceles, la normatividad diferente en cada país, las diferencias de gustos y costumbres de los compradores y consumidores, los canales de distribución, etc., de distintos países.

Por su parte Ferrell & Hartline (2012) mencionan que en su nivel más básico, un mercado es un conjunto de compradores y vendedores. Tendemos a pensar en un mercado como un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden ser satisfechas por un producto en particular. Por ejemplo, el mercado de la vivienda es un conjunto de compradores y vendedores de bienes raíces residenciales, mientras que el mercado automotriz incluye a compradores y vendedores de transporte vehicular. Las empresas o los vendedores tienden a usar la palabra mercado para describir sólo a los compradores.

Este entendimiento básico no ha cambiado en mucho tiempo. Sin embargo, lo que ha cambiado no es tanto el “qué” sino el “dónde” de un mercado; es decir, la ubicación de compradores y vendedores. Tanto en los mercados de consumo (por ejemplo, viviendas y automóviles) como en los de negocios (por ejemplo, refacciones y materias primas), la respuesta a la pregunta “dónde” se vuelve cada vez más “en cualquier parte”, ya que los mercados se definen cada vez menos por la geografía.

Hasta hace poco las empresas consideraban un mercado como una ubicación física (market place) donde los compradores y vendedores se reúnen para realizar transacciones. Aunque esos lugares (por ejemplo, tiendas de abarrotes, centros comerciales y mercados sobre ruedas) aún existen, la tecnología está presente en algunos de los mercados de más rápido crecimiento.

El término mercado virtual (market space) ha sido acuñado para describir estos negocios electrónicos desligados del tiempo y del espacio. En un mercado virtual se intercambian productos, servicios e información por medio de las redes de cómputo.

Rodríguez Santoyo (2013) quien a su vez cita a Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (2007) menciona que es un conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos

compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio.

Para propósitos de marketing, define mercado como las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y deseo de gastarlo. Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2007)

Para efectos de la mercadotecnia, un mercado, son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio. Esta definición se complementa con los siguientes tres elementos:

- La presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer.
- La presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
- Las presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades, a cambio de una remuneración.

Fischer, Laura y Espejo, Jorge. (2003) menciona que mercado es personas u organizaciones con necesidades o deseos con la capacidad y disposición de comprar. Un grupo de personas u organizaciones que carezca de alguna de estas características no es un mercado.

Lamb, Charles W. Jr, Hair, Joseph F. Jr, McDaniel, Carl. (2006) es un grupo de compradores reales y potenciales (individuos u organizaciones) con necesidades que satisfacer a través de un intercambio comercial.

Características:

Lerma Kirchner & Márquez Castro (2010) mencionan que en la selección de los mercados meta que resulten más promisorios, es usual y conveniente tomar muy en cuenta los factores que se detallan en la figura siguiente, en los que se abunda en el proceso para la selección del mercado meta o destino del esfuerzo exportador, analizando tanto las cualidades como las debilidades de la organización y de los productos.

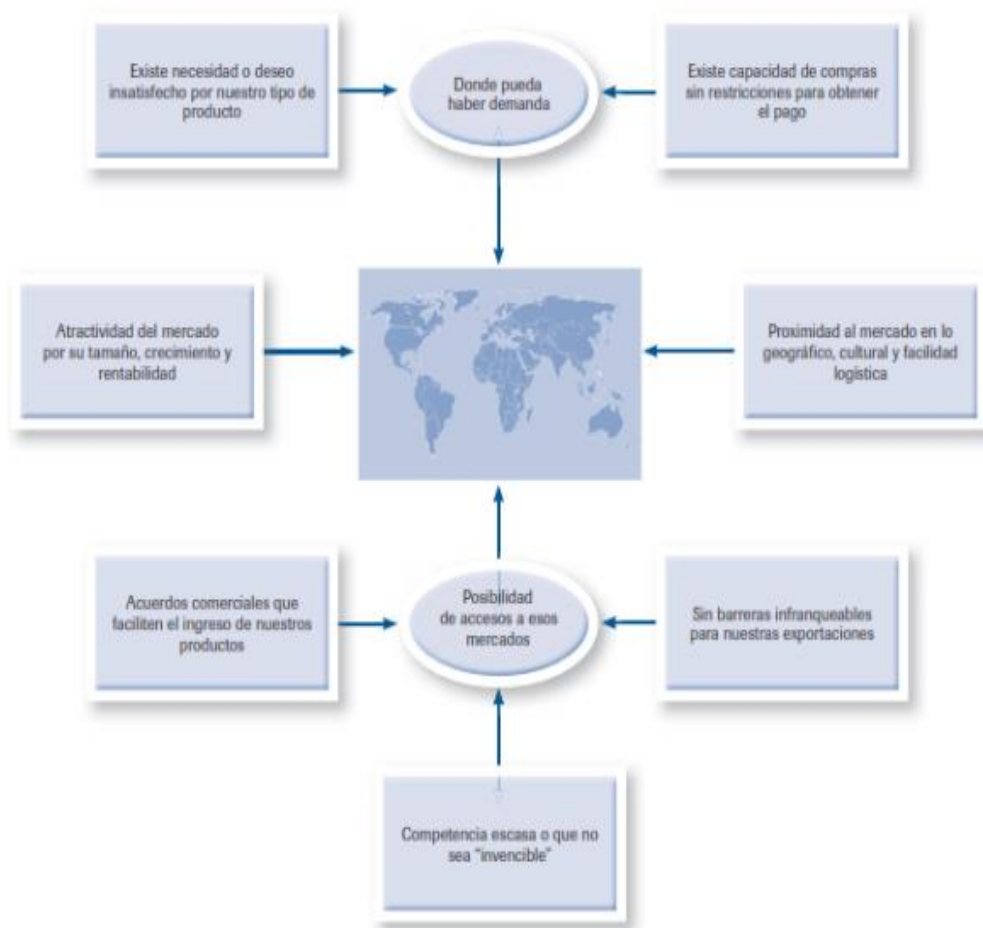


Figura 10: Factores básicos para la selección del mercado meta
 Fuente: Datos tomados de Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, pág. 203

A continuación se presenta una relación sobre los datos que tienen singular importancia en la selección de un mercado meta

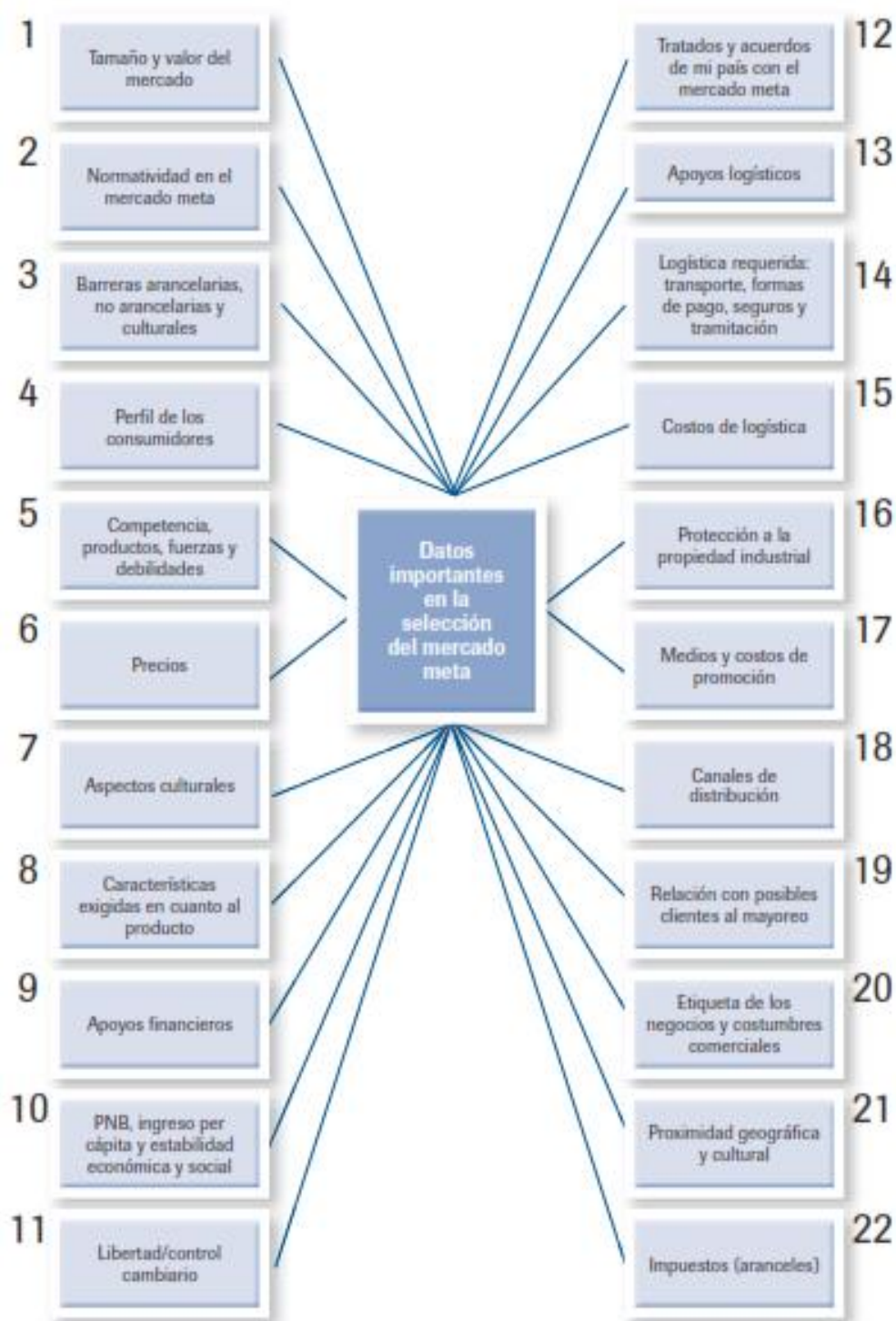


Figura 11: Datos para la selección del mercado meta

Fuente: Datos tomados de Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, pág. 204

Componentes:

Lerma Kirchner & Márquez Castro (2010) mencionan que las relaciones de intercambio que se realizan entre la empresa y el mercado internacional se ven influidas por factores que ésta no puede controlar, como los socioeconómicos, demográficos, políticos, legales, culturales, tecnológicos y geográficos; los cuales constituyen el entorno del marketing internacional e influyen directamente en el comportamiento del mercado, de los consumidores y las decisiones de marketing que la empresa aplicará.

Es necesario que la empresa analice el entorno del mercado internacional seleccionado para conocer el potencial, las amenazas y oportunidades que deberá enfrentar si desea operar en ese mercado, ya que no debe soslayar las diferencias de los mercados internacionales entre unos y otros. El análisis también le servirá para elaborar y aplicar de forma adecuada las estrategias de marketing internacional.

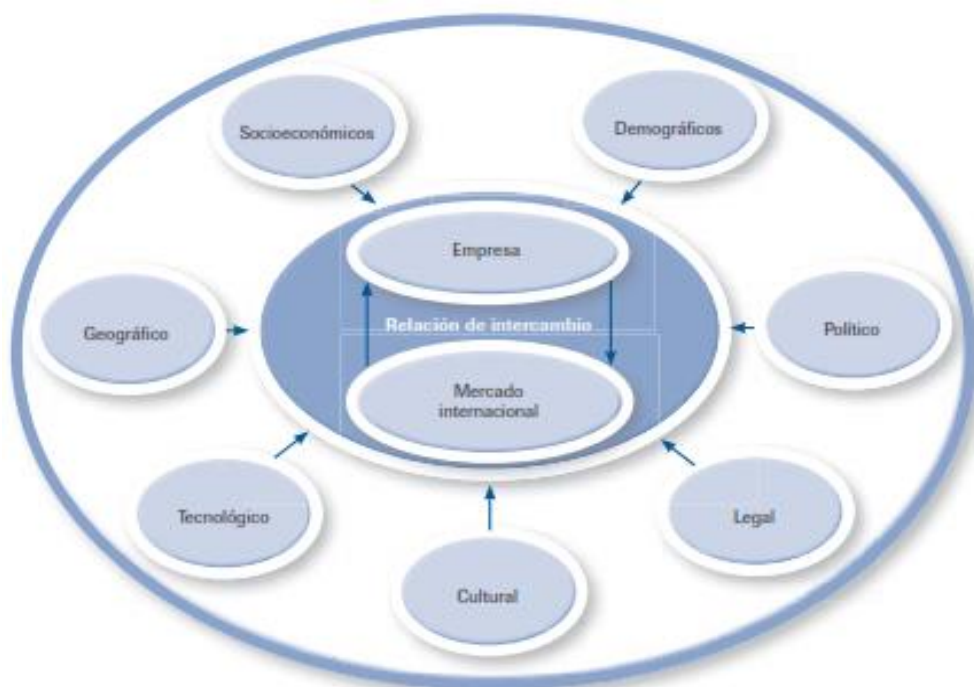


Figura 12: Factores del entorno del marketing internacional
Fuente: Datos tomados de Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, pág. 43

Los mercados internacionales difieren unos de otros como consecuencia de los factores particulares (socioeconómico, demográfico,

político, legal, cultural, tecnológico y geográfico) con los que cuentan y éstos influyen de distinta manera y grado sobre las relaciones de intercambio que se realizan entre la empresa y el mercado internacional. Por ello es necesario conocer en qué consiste cada uno de los factores y elementos que conforman el entorno del marketing internacional.

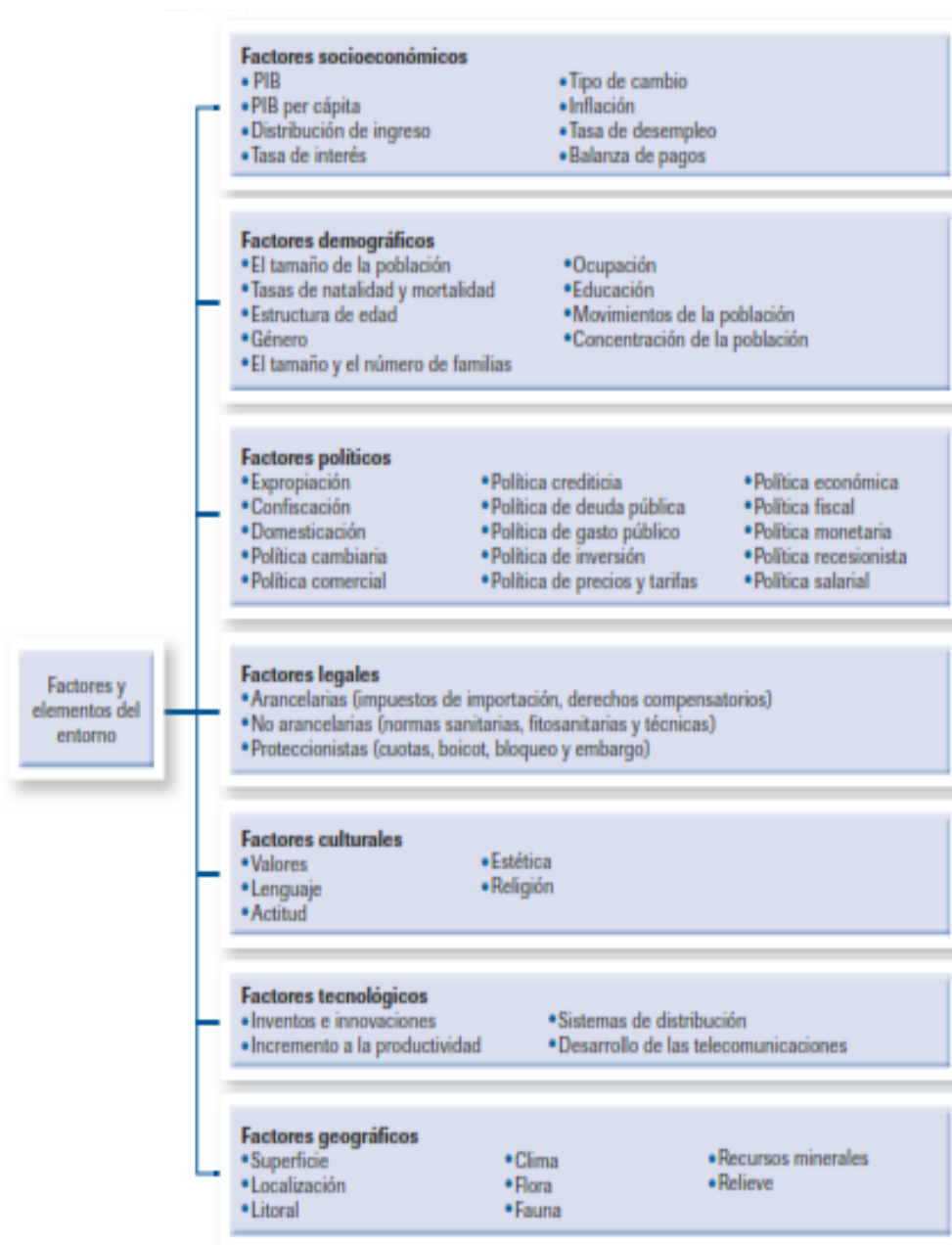


Figura 13: El entorno del marketing internacional y sus elementos

Fuente: Datos tomados de Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, pág. 44

Para Rodríguez Santoyo (2013) quien a su vez cita a Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (2007) considera las siguientes variables de segmentación:

Segmentación geográfica: Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o vecindarios. Sus variables son: región del mundo o país, región del país, tamaño de la ciudad o zona metropolitana, densidad y clima.

Segmentación demográfica: Dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Sus variables son: edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad.

Segmentación psicográfica: Divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes. Sus variables son: clase social, estilo de vida y personalidad.

Segmentación conductual: Divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado. Sus variables son: ocasiones, beneficios, situación del usuario, frecuencia de uso, situación de lealtad, etapa de preparación y actitud hacia el producto.

Tipos:

Para Rodríguez Santoyo (2013) quien cita a Mercado, Salvador. (2004) clasifica al mercado en los siguientes: Mercado Actual, Autónomo, de capital, de la competencia, de demanda, de dinero, de la empresa, exterior, gubernamental, imperfecto, industrial, interior, interurbano, de la juventud, libre, libre de competencia, normal, objetivo, de oferta, perfecto, potencial, potencial real total, potencial real teórico total, de productores, real, regulado, rural, test, transparente, urbano y relativo.

Tipos de mercado desde el punto de vista geográfico

Las empresas tienen identificado geográficamente su mercado. En la práctica, los mercados se dividen así:

- Mercado Internacional. Es aquel que comercializa bienes y servicios en el extranjero.
- Mercado Nacional. Efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.
- Mercado Regional. Cubre zonas geográficas determinadas libremente, que no coinciden de manera necesaria con los límites políticos.
- Mercado de intercambio comercial al mayoreo. Es aquel que se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
- Mercado metropolitano. Cubre un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
- Mercado local. Puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

Tipos de mercado desde el punto de vista del cliente: Mercado del Consumidor, Mercado del Productor o Industrial, Mercado del Revendedor, Mercado del Gobierno y Mercado Internacional. Fischer, Laura y Espejo, Jorge. (2003)

Existen diferentes tipos de mercado desde el punto de vista geográfico (internacional, nacional, regional, de intercambio comercial al mayoreo,

metropolitano y local) y desde el punto de vista del consumidor (mercado de consumidor, del producto, del revendedor, del gobierno e internacional).

Importancia:

En la actualidad las empresas reconocen que no pueden atraer a los todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma. Los compradores son demasiado numerosos, están ampliamente distribuidos, y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas. Además, las propias empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado. Por eso, una empresa debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor, y de las cuales obtener mayores utilidades; necesita diseñar estrategias para desarrollar las relaciones adecuadas con los clientes correctos. Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (2007)

La segmentación del mercado se orienta a los clientes y, por lo tanto, es congruente con el concepto de marketing. Al segmentar un mercado, primero identificamos los deseos de los clientes en un sub-mercado y entonces decidimos si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos.

Al dirigir programas de marketing para los segmentos de mercado individuales, las compañías pueden realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar mejor estos recursos. El enfoque es especialmente importante para una empresa pequeña que posee o cuenta con recursos limitados. Esta empresa podría competir eficazmente en uno o dos segmentos pequeños del mercado; sin embargo, es probable que la abrume la competencia si aborda un segmento mayor. Al establecer posiciones sólidas en segmentos de mercado especializados, las empresas de tamaño mediano pueden crecer rápidamente. Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2007)

La segmentación de mercados se justifica en el hecho de que permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa y de la sociedad, a la vez que incrementa la satisfacción de los consumidores. En efecto, la

segmentación de mercados es el resultado de un compromiso entre las necesidades y los recursos de los consumidores, así como con los intereses de la empresa.

De manera ideal, la mayor satisfacción de los consumidores se debe lograr con la realización de productos sobre medida. De esta manera cada consumidor recibe el producto que se adapta plenamente a sus necesidades. Sin embargo, en el sistema tradicional de producción, el producto sobre medida resulta muy caro puesto que necesita una gran cantidad de trabajo específico. Por otro lado, la producción en masa y en grandes cantidades abarata el producto y lo hace accesible a muchos consumidores. Arellano Cueva, Rolando (2000)

2.3 Definición de términos básicos

Barreras de entrada: dificultad de incorporación de nuevos oferentes o distribuidores en un mercado específico. Tal barrera la levanta, en su mayor parte, una combinación de factores económicos y estratégicos. Podemos pensar en factores tales como la magnitud de las inversiones, la tecnología etc.

Ciclo de vida del producto (CVP): representación gráfica del curso de las ventas de un producto a lo largo del tiempo. Estas ventas se pueden estudiar a diferentes niveles de producto (clase de producto, grupo de producto, tipo de producto). Por lo general, se distinguen cuatro fases (normales) dentro del ciclo de vida del producto: fase de introducción, fase de crecimiento, fase de madurez y fase final.

Consumidor: aquella persona u organización que hace uso efectivo de un determinado bien o servicio que conlleve el suministro de un bien, transformándolo sustancialmente o eliminándolo físicamente.

Demanda: es la cantidad total de productos solicitada en un mercado concreto, en un momento concreto o durante un periodo de tiempo en particular. También, la necesidad y deseo de productos o marcas en particular por parte de un grupo de consumidores, expresados en la disposición favorable a la compra de ese producto o

marca. Hay, igualmente, diversidad de demandas: demanda derivada, demanda final, demanda potencial, demanda absoluta, demanda relativa, etc. que tienen su aplicación en los diversos referentes del marketing.

Distribución: acto de salvar las diferencias de lugar, tiempo, cantidad y calidad para un producto específico entre las diferentes partes que actúan en el mercado.

Diversificación: proceso en el que las organizaciones aumentan actividades dentro de la misma sección del sector de la industria (rama industrial o línea de negocio), que hasta ese momento se había llevado a cabo por diversas organizaciones.

Estrategia: manera en que una organización intenta alcanzar sus objetivos de marketing a largo plazo. Identifica la orientación que ha de darse al desarrollo de las actividades de marketing a fin de alcanzar tales objetivos. Tiene que ver con la combinación producto/mercado o el grupo objetivo que se ha de elegir con el posicionamiento, al tiempo que actúa como indicador para el marketing mix.

Marketing mix: combinación y perfeccionamiento de los instrumentos de marketing usados por una organización, orientados a uno o más grupos objetivo dentro de una combinación específica producto/mercado/tecnología.

Posicionamiento: la posición asignada a una organización, una marca o un producto según las percepciones de los consumidores con relación a competidores comparables.

Producto: las cualidades conjuntas, materiales e inmateriales, de un artículo o servicio. Esto atañe a todo aquello que se pueda ofrecer en un mercado, para ser consumido, usado o visto, a fin de poder satisfacer una necesidad.

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos se escogieron diferentes subcategorías atendiendo los dos temas principales planteados en la investigación: Plan de marketing y mercado. En cada subcategoría se discriminaron una serie de subcategorías respondiendo a indicadores aportados por los distintos informantes y vinculados directamente con los temas principales seleccionados de antemano, tal como se detallan en la siguiente tabla, lo cual permitió hacer manejable el cúmulo de información recogida durante la investigación y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos.

Tabla 1: Categorías de análisis de datos

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
PLAN DE MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Características del producto • Estándares de calidad • Canales de distribución • Ferias Internacionales • Precios internacionales
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Exportadores de panela • Niveles de demanda • Tratados de libre comercio • Ingreso per cápita • Tipo de cambio • Cultura • Tendencias

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Aportes de las entrevistas dirigida a gerente comercial

Particularidades de la cooperativa

La razón de ser de la cooperativa es ayudar a la comercialización de la panela de los socios; para lo cual las primeras experiencias de exportación iniciaron desde 1994, inicialmente con café seguidamente de panela y finalmente cacao. Para lo cual se logró que la panela se venda a precios muy altos que no tienen nada que ver con el precio internacional, lo que significa una inversión en planta de \$ 1'000'000.00

Con respecto al cambio de actividades de *Cepicafe* a *Norandino* es debido a que ya no era representativa como cooperativa, esto porque se incrementó los productos exportados y la presencia nacional, por último *Cepicafe* ya era insostenible en un tema tributario

Con respecto a los principales elementos de un plan de marketing la mayoría son conocidos por los colaboradores, sin embargo al ser una empresa muchas veces gana la dinámica y el tiempo para discutir estos temas con el interior del equipo. *Norandino* es una de las cooperativas más fuertes, más sólidas, la que tienen mayor inversión, con productos únicos en el mercado, casi no tienen competencia en el mercado nacional.

Plan de Marketing

Se cuentan con plan de marketing, sin embargo los planes de marketing en el caso particular de la cooperativa van detrás de las actividades debido a la dinámica y cambio del negocio por lo cual se escribe lo que se ejecuta, menciono que en su caso no sirve como una herramienta para plasmar lo ya se está haciendo. Con respecto a las políticas reflejadas en las prácticas cotidianas considero que probablemente se identifican y articulan.

Se reflejó que uno de los marketers de la empresa es el Ing. Santiago Paz, no con formación académica profesional pero con la experiencia de

aprender el marketing en la práctica después de haber viajado mucho, de haber conversado con muchísima gente, de haber visto lo que hacen otros, de haber visto cómo se promocionan los productos por las otras empresas, en otros mercados.

No existe competencia para el producto panela, ya que aún es un nicho de mercado, lo que se exporta de este producto son cantidades mínimas además es un producto que posee un sabor, aroma muy especial, tiene un color característico lo que lo hace un producto natural, de calidad. Para lo cual se cuenta con certificación orgánica, certificación COSHER, certificación HACCP, los cuales son requisitos indispensables para exportar al mercado internacional.

No obstante uno de los principales cuellos de botella identificados en la cadena productiva de panela es la oferta suficiente, nos gustaría tener mucha más oferta pero la panela necesita un microclima especial menciono el ingeniero.

Al tomar en cuenta el precio mencionó que se guían por los costos de producción, entienden que la panela es un producto sumamente caro, esto se debe a que es producido por pequeños agricultores que tienen sobrecostos que en condiciones normales no estarían en el mercado. El precio al consumidor final es en promedio de € 5.00 el kilo, esto se debe a todos los costos que incurridos incluido los aranceles (en Francia importan el azúcar de sus colonias que esta exonerada de aranceles) pero a pesar de esto los consumidores por la calidad del producto están dispuestos a comprarlo

Para la comercialización se cuenta con un socio comercial en Francia que es *Ethiquable*, y él se encarga de distribuir en 5`000 supermercados, también se vende en tiendas orgánicas. En el caso de Italia el socio comercial es *Alcenero* pero importa principalmente para el supermercado COP a las vez gracias a este supermercado se tiene presencia en casi todos los supermercados en Italia

La venta es directamente al distribuidor, se puede decir que es a la vez importador y distribuidor; no se vende por medio de Broker y en caso de venta al supermercado sería más difícil ya que se debería ver los aspectos como el soporte de la promoción y la rotación de productos; por lo cual la cooperativa se le hace complicado.

En el sistema logístico la cooperativa se encuentra realmente organizada, todo empieza con la llegada del producto a Piura, se realiza la homogenización, se conteneriza luego se envía a puerto el cual lo transporta a un almacén a Francia, seguidamente se distribuye a los supermercado

La promoción se realiza a través de las ferias nacionales e internacionales en las que se participa. Para esto se maneja un presupuesto mínimo en los aspectos de publicidad, esto se da básicamente a que se aprovecha la invitación de los clientes para participar en algunos eventos internacionales y participación en ferias nacionales como la expo alimentaria en el caso de ferias internacionales principalmente en la **BIOFAG** en Alemania realizada una vez al año en el mes de febrero

Mercado francés

Con respecto a la oferta, la panela es un producto único (en el mercado existe otra panela pero el consumidor piensa que es otro producto) ya que el producto es muy particular con un sabor y un aroma muy especial proporcionadas por el territorio, es un producto cultivado en la montaña, de forma natural, de forma orgánica, sin la aplicación de químicos. Esto hace que el consumidor elija a la panela de Norandino frente a la competencia ya que el consumidor piensa que la panela de la competencia es un producto diferente

En el ámbito nacional casi no se cuenta con competencia (existen pequeñas experiencias). En el ámbito internacional se compite con Brasil, Philipinas, Colombia; sin embargo el consumidor piensa que es otro producto

por que la calidad no es la misma, es una panela producida de una manera más intensiva en suelos mucho más degradados.

Los clientes de Norandino requieren principalmente un comercio justo, no solo están preocupados por la calidad física sino también los aspectos sociales, aspectos medio ambientales. Una de las principales ventajas es la relación de muchos años, de mucha confianza por lo cual conocen la cultura del mercado europeo particularmente del mercado italiano y francés

Con respecto a las obligaciones fiscales, tributarias se ha profesionalizado la contabilidad, se cuenta con un software que permite tener información a tiempo real en cuanto a permisos y certificaciones que exigen los países. Además de esto tenemos como política anticorrupción democratizar la información (informatizar la información) de manera que se evita tener aspectos corruptivos, no existe forma de que sucedan actos corruptivos dentro de Norandino, adicional a estos contamos con un control social.

Para el caso de la infraestructura se está inaugurando una planta que probablemente en sus inicios esta sobre dimensionada (inversión de \$ 1`000`000.00) además cuenta con todos los requisitos que exigen las certificadoras (anteriormente el local no estaba adecuada para planta de panela) en la actualidad ya se está mudando paulatinamente a este nuevo local que cuenta con todas las inspecciones de las certificadoras para no tener ningún problema con el mercado

3.1.2 Aportes de las entrevistas dirigida a jefa de planta panela

Particularidades de la Cooperativa

Los trabajadores reciben una capacitación mensual, además de ser la primera empresa que se ha dedicado al producto panela en el norte del Perú, para lo cual se empezó con el tema de panela desde el año 2000. Mencionó también que en estos momentos se está construyendo una planta para el envasado de esta manera poder trabajar el tema de ampliación, esta planta está ubicada en la zona industrial por el Senati.

Plan de Marketing

Personalmente no manejo un plan de marketing, sin embargo considera que es necesario contar con un documento dentro de la organización, como una herramienta que genera nuevas y mejores formas de hacer las cosas, y así tener claro los lineamientos sobre los cuales vamos a orientar el tema de la promoción, precio, la ubicación del producto, la distribución

En el caso de los cambios tecnológicos la panela es afectada pero para mejorar, para ser más eficientes, más competitiva. Esto permite tener una marca reconocida en Francia, la cual es Ethiquable

Los sustitutos de la panela son la misma azúcar morena, ascabado y otros productos que son similares derivada de la caña, pero los sistemas de mejoramiento continuo como calidad y productividad vasados en la importancia del control de calidad, permiten que la panela llegue en las mejores condiciones para el cliente y cada vez se incorporan mayores herramientas de análisis para el control de calidad de tal manera de disminuir los riesgos. Existen varios factores claves que hacen exitosa la cadena productiva de la panela como: el trabajo que se hace con los pequeños productores (primera parte de la cadena), el tratamiento que se hace al

producto (de acuerdo a los requerimientos del cliente) y por último el contacto que se tiene con los clientes, que más que clientes son aliados comerciales.

El principal cuello de botella que identifiqué en la cadena productiva de panela es la existencia de elevada demanda pero escasa oferta. Con respecto al precio se está trabajando a \$ 1750.00 la tonelada envasada en bolsitas de 500 gr. este precio está controlado por la estructura de precio que manejan, basado en las ganancias que tienen, pero también tiene algo en contra que es el arancel entonces eso hace que se eleven los costos. No obstante se podría agregar valor, incrementando la productividad en campo, mejorando la calidad para reducir el descarte, optimizando las maquinarias para producir más en menos tiempo.

La comercialización de panela destina el 99% del acopio el cual está destinado para la exportación, directamente a clientes que lo distribuyen a los supermercados por medio de precio FOB. Todos los clientes son antiguos, los cuales normalmente trabajan por pedidos anuales, que se distribuyen a lo largo de los meses del año. En noviembre de cada año envían sus órdenes de compra y la distribuimos a lo largo del año. Pero si es un cliente nuevo su pedido conlleva un periodo mínimo de 4 meses ya que el empaque demora 3 meses.

Al no tener presencia nacional, Norandino se orienta más en posicionarse a nivel internacional, esto lo se logra básicamente participando en ferias internacionales, giras de negocios para tener contacto directo con el cliente, no obstante la publicidad es responsabilidad del cliente, ellos lo publicitan a través de eventos que realizan, también impulsando el producto en los supermercados. Anualmente Norandino participa en la BIOFAG que es la feria de productos orgánicos, también realizamos giras de negocio para visitar a los clientes mínimo 1 vez al año

Mercado francés

La principal competencia de Norandino es ALTERECOS, pese a no tener una marca propia en Francia Norandino se inserta en este mercado a través de Ethiquable y la principal ventaja es la calidad. Las ventas son determinadas a través del acopio que realizan anualmente, de acuerdo a lo que se procesa, en cuanto a la tasa de crecimiento se compara con el año anterior; la producción promedio del año pasado fue cerca de 1'000 toneladas de las cuales el 15% fue destinado a Francia.

Existe una empresa en el sector panelero llamada CAES pero tiene pequeños volúmenes, sin embargo se desconoce el porcentaje del mercado que pertenece a Norandino. Se pretende mantener la participación en el mercado francés por medio del precio constante al cliente para que pueda crecer anualmente y seguir trabajando con el tema de calidad; un factor que podría influir en el crecimiento del tamaño del mercado es el incremento de campañas de promoción por parte del cliente.

Por otro lado comentó que personalmente no conocen indicadores que le permitan conocer las variaciones en la demanda de panela del mercado francés, mencionó también que no conoce las expectativas de sus clientes sobre las mejoras de panela, por último menciona que no existen tratados de libre comercio con Francia que le permitan a Norandino tener beneficios arancelarios para la panela. Las principales normativas o requerimientos indispensables son cumplir con los lineamientos que manda la norma nacional de criterios microbiológicos del azúcar, implementar certificaciones que ellos solicitan

Las características estacionales en la industria panelera son de julio hasta enero siempre y cuando no haya fenómeno el niño (es algo atípico). Las tendencias actuales del mercado son todo el año estar cubierto por lo cual se debe estoquearse de producto

3.1.3 Discusión de resultados

Esta investigación tuvo como finalidad proponer un plan de marketing para la exportación de panela orgánica de la Cooperativa Agraria Norandino al mercado francés.

Sobre todo, se pretendió analizar los aspectos económicos incurridos por la cooperativa para la exportación de panela orgánica al mercado francés, estudiar los aspectos políticos de este nicho de mercado, determinar los aspectos sociales e identificar el uso idóneo de tecnología empleada. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio.

De los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que los principales elementos de un plan de marketing la mayoría son conocidos por los colaboradores de la cooperativa agraria Norandino, sin embargo no son aplicados y/o difundidos a todos los eslabones de la cadena productiva, además se descubrió que no se tiene planificadas las acciones a realizar, esto debido a la dinámica de la organización, que si bien hasta el momento le ha traído resultados favorables, estos mejoraría notablemente con un plan de acción a seguir, además de la difusión a los colaboradores permitiera que se sientan involucrados en la visión de la cooperativa.

Se reflejó que uno de los encargados de la actividad de marketing de la cooperativa es el Ing. Santiago Paz, no con formación académica profesional pero si con muchísima experiencia adquirida en el área por medio de ensayo y error

Al comparar los resultados encontrados con lo mencionado por Beltrán & Villegas (2009) quienes mencionan que el plan de marketing es un documento que detalla acciones de marketing, que están dirigidas a objetivos y metas futuras del negocio y resultados específicos dentro de un marco de trabajo en determinados ambientes internos y externos. Se puede suponer que al no contar con un plan de marketing como guía y dirección de la gerencia, muchas veces los colaboradores pueden estar dirigiéndose a ciegas hacia los objetivos ya que el plan de marketing es la base sobre la cual se desarrollarán todos los planes operativos de la empresa; los

cuales al ser conocidos y practicados por los colaboradores de la misma el involucramiento de cada individuo en el logro de los objetivos es mayor obteniendo como resultado el mayor beneficio colectivo.

La alta gerencia debe conocer muy bien las actividades planificadas a realizar para el logro de las metas, sin embargo involucrar a toda persona permitira que la realización de la misma sea mas eficiente, ya que no se necesitara una persona que les este diciendo constantemente que deben hacer y cuando lo deben hacer; y/o en el peor de los casos al no encontrarse la cabeza estar perdidos sin una brujula que les permita giarse por el camino correcto.

Al realizar una entrevista similar a la Mg. en zumos tropicales Ing. Yeny Robledo Bermeo menciono que los trabajadores reciben una capacitación mensual, además de ser la primera empresa que se ha dedicado al producto panela en el norte del Perú, mencionó también que con la finalidad de hacer mas productivo la cadena de valor se está construyendo una planta para el envasado; menciono tambien que no maneja un plan de marketing, sin embargo considera que es necesario contar con un documento dentro de la organización, como una herramienta que genera nuevas y mejores formas de hacer las cosas, y así tener claro los lineamientos sobre los cuales se va a orientar en temas como promoción, precio, ubicación del producto y la distribución.

Al comparar los resultados del presente estudio con los antecedentes tomados, reflejo lo siguiente.

Objetivo 1: Analizar los aspectos económicos que la Coop. Norandino incurre para la exportación de panela orgánica al mercado francés en el año 2016

En relación a los resultados mostrados por Bolaños Duran (2013), quien muestra que el plan de marketing resulta una alternativa viable para la comercialización del producto panela Barrancas en Cali, puesto que es un mercado altamente consumidor de este producto. A su vez Soria Bailón (2013), refleja que para finales del 2017 las ventas ascenderán a 38.94 miles de USD lo que equivale al 4,28% del 780,66 miles de USD valor total exportado por el Ecuador y con una

intervención del 0,24% de 363654,0 miles de USD de las importaciones italianas a Nivel Mundial en el mismo periodo.

En este aspecto el presente estudio refleja que los factores económicos son de vital importancia ya que permite conocer los gastos incurridos para la exportación, citando al Ing. Santiago Paz en entrevista realizada “El precio de la panela es elevado debido a los costos incurridos por los productores, que de ser el caso no se podría competir en el mercado”. Lo cual refleja que de no conocerse estos costos no se podría competir en el mercado exterior

Una de las principales hallazgos fue la existencia de convenios con proveedores, los cuales se encuentra aliados estratégicamente con la cooperativa por medio de apagros, las cuales acopian la panela en sus respectivas zonales, para su posterior venta a la cooperativa Norandino, y a su vez la cooperativa brinda asesoría técnica, módulos de acopio, capacitaciones y apoyo a los pequeños agricultores para que su producto sea conocido en el extranjero.

Los canales de distribución son adecuados para reducir costos de transporte, esto lo sabe muy bien la cooperativa Norandino, razón por la cual exporta a valor Fob favoreciendo la entrega de producto en planta de procesos, adicional a esto contar con un operador logístico como Hellmann Worldwide Logistics facilita el proceso ya que el contenedor es inspeccionado en planta, además de eso este operador toma la responsabilidad de la entrega de mercadería hasta puerto de destino. Con los aspectos investigados y analizados podría decirse que los canales de distribución son adecuados, no obstante se pueden mejorar, aspecto que también fue estudiado por la cooperativa por lo cual al instalarse en la nueva planta de procesos el tiempo de transporte reducida ya que se encuentra a 45 minutos del puerto de Paita

Por último pero no menos importante los reducidos costos de publicidad en los que incurre la cooperativa permiten obtener mayores beneficios. En conversaciones con el gerente comercial comentó que para los gastos de participación en ferias internacionales son incurridos por el mismo cliente que a la vez es socio estratégico y/o por proyectos realizados por la cooperativa en el transcurso del año; esto permite a que los costos de publicidad no sean cargados al

producto final. Sin embargo al no contar con publicidad se depende totalmente de *Alcenero* lo que puede significar un riesgo potencial que debe ser estudiado y poco a poco perder la dependencia de este cliente.

Objetivo 2: Estudiar los aspectos políticos para la exportación de panela orgánica al mercado Francés en el año 2016

En relación a los resultados mostrados por Salas Canales (2012), quien muestra que las certificaciones fitosanitarias, de origen, GlobalGAP y HACCP son los principales requisitos técnicos para exportar palta Hass a Italia. En este aspecto la cooperativa tiene un adecuado conocimiento de las certificaciones y normativas para exportar al mercado francés, sin embargo en entrevista realizada muestra que se desconoce temas de TLC con la Unión Europea, sin embargo esto se ve fortalecido con los contratos firmados con empresas logística como es el caso de Hellmann Worldwide Logistics, Certificadoras Has, Bio Latina, Raid Fores, etc.

Muchas veces se descuida los aspectos políticos del nicho de mercado al que se pretende ingresar, en ocasiones por la estabilidad que presenta en el momento o por la poca y/o inexistente competencia que se tiene. Sin embargo no estudiar aspectos fundamentales como riesgo país, seguridad jurídica y personal, políticas de integración económica, control sobre la inflación, tratados de libre comercio; puede significar un riesgo latente que puede suponer en el peor de los casos la pérdida de la inversión, por lo cual se debe invertir un poco más de tiempo y permitirse manejar mejor el riesgo y asegurar la inversión

Objetivo 3: Determinar los aspectos sociales del mercado Francés en el año 2016

En relación a los resultados mostrados por Paillacho Pérez (2013), quien muestra que Canadá presenta un índice de crecimiento poblacional del 0.83% anual, favorable para el proyecto, ya que existe un incremento de la población demandante de productos nutritivos como la panela para satisfacer sus necesidades. En este aspecto el incremento de la tendencia de consumo de productos orgánicos presenta una oportunidad para Norandino ya que se especializa en este nicho de mercado, adelantándose a las exigencias que los clientes exigen

No solo basta con realizar un único estudio al detalle del nicho de mercado al que se orienta la cooperativa ya que muchas veces los gustos, preferencias y tendencias son temporales o de rápido cambio, por lo cual es importante tener una constante investigación de mercado midiendo la satisfacción del cliente, dar un valor agregado, innovar cuando sea necesario y sobre todo dar el mejor servicio con la finalidad de fidelizar y posicionarse en la mente del consumidor.

Objetivo 4: Identificar el uso idóneo de tecnología empleada para la exportación de panela orgánica

En relación a los resultados mostrados por Lara Coto, Patricia Ponce, & Salmerón Barrera (2012), quien menciona que la cooperativa ACOPANELA de R.L. cuenta con un sistema de Inventarios mínimo o escaso lo cual no le permite cubrir satisfactoriamente el mercado de la Panela Granulada y Dulce de Atado, en tiempos que no hay cosecha de Caña de Azúcar. En este aspecto los resultados encontrados tanto en las entrevistas realizadas al gerente comercial como a la jefa de planta muestran que se está invirtiendo en la mejora de tecnología y ampliación de planta de procesos con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.

Tener tecnología que reduzca los tiempos de producción y que garanticen la calidad del producto final son fundamentales en la producción, por lo cual se debe considerar firmar contratos y/o convenios como contratos leasing operativos que permitan contar con la tecnología adecuada cuando se necesite; además de la automatización de planta de producción a la larga siempre genera mayor rentabilidad

Por todo lo expuesto anteriormente se deduce que la propuesta de un plan de marketing para la exportación de panela orgánica de la empresa Norandino al mercado Francés es de vital importancia ya que ayudara a mejorar sustancialmente las actividades relacionadas a la visión de la cooperativa

3.2 Presentación de resultados

En lo que respecta a la presentación de los resultados e interpretación de las entrevistas, guía de observaciones y guía de revisión documental, se realizó el análisis desde la perspectiva de las diferentes categorías adentrándose en las respectivas subcategorías definidas tal como se especifican a continuación.

Definiciones de subcategorías

1. Plan de Marketing

Tabla 2: Subcategorías de plan de marketing

SUBCATEGORIA	DEFINICIÓN
Características del producto	Lo que el funcionario conoce sobre el producto, atributos que se incorporan, diseño, marca, envase y calidad, permitiendo comprender en cierto aspecto las exigencias del consumidor
Estándares de calidad	Cómo mide el nivel mínimo y máximo deseado, o aceptable de calidad. En otras palabras, conoce la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad
Canales de distribución	Qué elementos utiliza para lograr que un consumidor pueda adquirir o utilizar un producto o servicio.
Ferias Internacionales	Herramientas que utiliza en el marketing, como escaparate comercial, medio de comunicación, vertiente publicitaria y estrategia de venta.
Precios internacionales	Cómo mide la estimación cuantitativa de su producto en unidades monetarias

Fuente: Elaboración propia

2. Mercado

Tabla 3: Subcategoría de mercado

SUBCATEGORIA	DEFINICIÓN
Exportadores de panela	Existencia de organismos que utilizan el mismo recurso, empleo de estrategias para mantenerse en el mercado
Niveles de demanda	Conocimiento del volumen total, físico o monetario, adquirido por el nicho de mercado
Tratados de Libre Comercio	Cómo influye un acuerdo comercial vinculante en la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios.
Ingreso per cápita	El funcionario conoce la magnitud macroeconómica expresada en valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final del país
Tipo de Cambio	Afecta la relación de equivalencia entre dos monedas de diferentes países en las transacciones comerciales
Cultura	El funcionario conoce las costumbres y tradiciones del mercado meta
Tendencias	Afectan los estilos o costumbre en un periodo temporal en la opción de compra

Fuente: Elaboración propia

Aportes de la entrevista dirigida a gerente comercial

1. ¿Por qué el cambio de nombre de CEPICAFE a NORANDINO?

Se debe a dos razones importantes.

Primero CEPICAFE era un nombre que ya no nos representaba ya que no solo nos dedicamos al café sino también a la panela y cacao; además tenemos presencia en 6 regiones importantes del Perú y CEPICAFE solo representaba a Piura

Segundo CEPICAFE es una organización sin fines de lucro entonces veníamos realizando actividades comerciales y seguir como CEPICAFE ya era insostenible en un tema tributario

2. De los siguientes elementos mencionados, ¿los tienen definidos por escrito en la cooperativa?

SI NO

Visión

Misión

Objetivos

Metas

Estrategias

Valores

Todos los elementos están definidos

3. De los elementos anteriores, ¿Cuáles no son conocidos por los empleados y los socios?

La mayoría son conocidos, sin embargo a ser una empresa muchas veces nos gana la dinámica y el tiempo para discutir estos temas con el interior del equipo

- 4. ¿Los socios o las personas que laboran en la asociación reciben algún tipo de capacitación? ¿Cuál es el costo del entrenamiento?**

Siempre tenemos oportunidades de capacitación de diferentes temas, diferentes lugares como lima e incluso el exterior; no han sido costeados pero podría decir que todo aquel que desee capacitarse tiene la oportunidad de hacerlo.

- 5. ¿Maneja Usted algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión de Ventas y Mercadeo?**

Si tenemos metas, por ejemplo al inicio de la cosecha calculamos cuanto necesitamos colocar y al final del año calculamos si hemos cumplido con estas metas planteadas

- 6. ¿Considera Usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la organización?**

Es importante

- 7. ¿Cuál es la posición que ocupa actualmente la empresa en el mercado?**

Nosotros estamos muy bien posicionados, dentro del sector cooperativo somos una de las cooperativas más fuertes, más sólidas, la que tienen mayor inversión, con productos únicos en el mercado, casi no tenemos competencia. En panela y cacao no tenemos competencia y en café estamos muy bien posicionados, contamos con socios históricos que nos comprar todos los años y esa es una ventaja bastante grande

- 8. Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras**

Claro, justamente ahora estamos con varios proyectos tanto en café, panela, cacao

9. ¿Cuáles son los requerimientos de capital para los próximos cinco años?

Aproximadamente \$ 5'000'000.00

10. ¿Cómo es ahora el negocio y que aspiran que sea a cinco años?

Nuestros productos son únicos, nuestra aspiración es ampliar la oferta de nuestros productos y en caso de cacao avanzar con el valor agregado como la plasta de cacao y crema de cacao

PLAN DE MARKETING

1. ¿Considera que es necesario contar con un plan de marketing dentro de la organización, como una herramienta que genera nuevas y mejores formas de hacer las cosas?

Por su puesto que si, además nosotros contamos con plan de marketing

2. ¿Cuenta con un plan de marketing en un documento el cual comparte, difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la cooperativa?

Contamos con un plan de marketing, sin embargo los planes de marketing en nuestro caso particular van detrás de las actividades debido a la dinámica y cambio del negocio por lo cual se escribe lo que se ejecuta ya que en nuestro caso no sirve como una herramienta para plasmar lo ya estamos haciendo

3. ¿Identifica y articula políticas para que el plan de marketing se refleje en sus prácticas cotidianas?

Yo creo que si

4. ¿Cuáles son los elementos críticos de su plan de marketing? ¿Cómo cambiaran las estrategias de marketing en el tiempo?

Al encontrarnos en un mercado inestable y cambiante, nosotros no nos podemos regir a lo que se plasma en plan; al contrario se realizan primero las acciones de negocios atractivas para nosotros y luego se plasma en el plan.

5. ¿Poseen en la cooperativa trabajadores con experiencia en Marketing?

Uno de los marketeros de la empresa soy yo, no con formación académica profesional pero con la experiencia de aprender el marketing en la práctica después de haber viajado mucho, de haber conversado con muchísima gente, de haber visto lo que hacen los otros, de haber visto cómo se promocionan los productos por las otras empresas, en otros mercados. En el caso de personal especialista en marketing no tenemos

6. ¿Por qué cree que la Cooperativa Agraria Norandino y sus productos son únicos?

En el caso de la panela no existe competencia, aun es un nicho de mercado, lo que se importa de este producto son cantidades mínimas además es un producto que posee un sabor, aroma muy especial, tiene un color característico lo que lo hace un producto natural, de calidad.

En el caso del cacao también es un producto único, lo que producimos en cacao es probablemente 0.1% de la producción mundial de cacao. A nivel mundial se produce en promedio 4 millones de toneladas, de esos 4 millones el 5% es de calidad, sin embargo nosotros estamos en un segmento superior; el cacao que tenemos es un cacao que no se produce en ninguna otra región del mundo es un producto que realmente es único.

7. ¿Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad?

Si claro, estamos trabajando permanentemente en el tema de la productividad y calidad, el presente año hemos intensificado el tema de la calidad en el café, por lo cual hemos tenido que rechazar lotes que no cumplen con nuestros estándares de calidad

8. ¿Qué marco regulatorio existe y cuáles son las normas del producto “Panela Orgánica”?

Tiene certificación orgánica, certificación COSHER, certificación HASSP, los cuales son requisitos indispensables para exportar al mercado internacional

9. ¿Aproximadamente cuantas horas anuales se dedican para la capacitación del personal del área de producción?

Aproximadamente 4 horas mensuales

10. ¿Cuál considera Ud. los factores claves que hacen exitosa esta cadena productiva de la panela?

Principalmente la particularidad del producto ya que es un producto único, de calidad, que tiene un sabor y aroma muy particular y característico; además que es un producto que no solo tiene calidad física, sino también calidad medioambiental

11. ¿Qué cuellos de botella identifica en la cadena productiva de panela?

No tenemos oferta suficiente, nos gustaría tener mucha más oferta pero la panela necesita un microclima especial, entonces no hay muchas áreas para dedicarlas a la panela

12. ¿Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio más allá del mercado?

Nos guiamos por los costos de producción, entendemos que la panela es un producto sumamente caro, esto se debe a que es producido por pequeños agricultores que tienen sobrecostos que en condiciones normales no estarían en el mercado, pero el mercado tiene que pagarlo porque es un producto especial y existe una demanda para esto y no tenemos competencia, por todo lo mencionado los costos se establecen por los costos de producción

13. ¿Cuál es el precio de la panela orgánica en Francia?

El precio al consumidor final le llega bastante caro, en promedio el kilo de panela sería de € 5.00 esto se debe a todos los costos que debemos incurrir incluido los aranceles (en Francia importan el azúcar de sus colonias que esta exonerada de aranceles) pero a pesar de esto los consumidores por la calidad del producto están dispuestos a comprarlo

14. ¿Considera que los precios de sus productos son justos?

El precio es realmente justo, reconocemos que es un precio realmente alto pero si no tuviéramos ese precio los productores no podrían producirlo, inclusive algunos productores están en desventaja produciendo a ese precio

15. ¿Cómo comercializan sus productos?

Contamos con un socio comercial en Francia que es ETICABLE, y él se encarga de distribuir en 5`000 supermercados, también se vende en tiendas orgánicas. En el caso de Italia nuestro socio comercial es ALCHENERO pero importa principalmente para el supermercado COP a las vez gracias a este supermercado podemos estar en casi todos los supermercados en Italia

16. ¿Cuál es la forma de hacer llegar los productos hasta sus clientes o consumidores?

Vendemos directamente al distribuidor, podríamos decir que es a la vez importador y distribuidor; no vendemos al Broker y en caso de venta al supermercado sería más difícil ya que deberíamos ver los aspectos como el soporte de la promoción y la rotación de productos; por lo cual para nosotros se nos hace complicado.

17. ¿Considera que los canales logísticos empleados son los adecuados? ¿Por qué?

Nuestro sistema logístico está organizado, todo empieza con la llegada del producto a Piura, realizamos la homogenización, lo contenerizamos luego enviamos a puerto el cual lo transporta a un almacén a Francia, seguidamente se distribuye a los supermercados; para nosotros es el canal más rápido y eficiente ya que existiría forma de acortarlo

18. ¿Cuál es la ruta empleada para comercializar panela a Francia, le genera rapidez, reducción de costos logísticos y/o seguridad?

La realizamos desde el puerto de Paita, contenerizamos el producto en nuestros almacenes, la naviera se encarga desde nuestro almacén hasta la llegada al almacén en Francia

19. ¿Busca oportunidades para promover sus productos?

Lo hacemos a través de las ferias nacionales e internacionales en las que participamos

20. ¿Tienen gastos de publicidad o algún tipo de promoción?

Tenemos presupuestado un gasto mínimo en los aspectos de publicidad, esto se da básicamente a que nosotros aprovechamos la invitación de nuestros clientes para participar en algunos eventos internacionales

21. ¿Participa en ferias internacionales? ¿Cuáles? ¿Con que frecuencia?

Participamos en ferias nacionales como la expo alimentaria en el caso de ferias internacionales principalmente en la BIOFAG en Alemania realizada una vez al año en el mes de febrero

22. ¿Cuenta con algún cargo o función responsable de promover la panela orgánica en Francia?

Claro, yo soy el gerente comercial y mi trabajo es promocionar nuestros productos tanto en el mercado local como internacional

MERCADO FRANCÉS

1. ¿Que ofrece la cooperativa frente a su competencia?

Ofrecemos un producto único (en el mercado existe otra panela pero el consumidor piensa que es otro producto) ya que nuestro producto es muy particular que tiene un sabor y un aroma muy especial esta característica la da básicamente el territorio, es un producto cultivado en la montaña, de forma natural, de forma orgánica, sin la aplicación de químicos. Esto hace que el consumidor elija a nuestra panela a la de la competencia ya que el consumidor piensa que la panela de la competencia es un producto diferente

2. En cuanto a la panela ¿Por qué se elegir a Norandino y no a la competencia?

Por la calidad tanto física, social y medio ambiental

3. ¿Qué competencia existe en la actualidad, tanto nacional como extranjera?

En el ámbito nacional casi no contamos con competencia (existen pequeñas experiencias). En el ámbito internacional competimos con Brasil, Philipinas, Colombia; sin embargo vuelvo a mencionar que el consumidor piensa que es otro producto por que la calidad no es la misma, es una panela producida de una manera más intensiva en suelos mucho más degradados.

4. ¿Existe algún tipo de restricción para el ingreso de nuevos competidores, como afectaría a Norandino este ingreso?

No existiría problema ya que nuestra calidad no tiene competencia y no creo que existan restricciones de ningún tipo

5. ¿Por qué los clientes potenciales necesitan a Norandino, como lograr que se den cuenta de que lo necesitan?

La panela es un producto particular que identifica al consumidor con la empresa, en este caso puedo decir que la panela es la cara de NORANDINO, en el caso de ETICABLE vende muchos productos pero el producto más vendido es la panela y por tal motivo ETICABLE es identificado por la panela, en el caso de COP es uno de los pocos proyectos sociales con experiencia positiva en la cual los consumidores lo reconocen.

6. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que caracterizan a los clientes de Norandino o cuales son los atributos que los clientes esperan del producto que necesitan?

Clientes de comercio justo que no solo están preocupados por la calidad física sino también los aspectos sociales, aspectos medio ambientales, de NORANDINO piden productos de calidad, mayor oferta de productos

7. ¿Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes?

Tenemos una relación de muchos años de mucha confianza por lo cual entendemos como es la cultura del mercado europeo particularmente del mercado Italiano

8. ¿Utiliza indicadores que le permitan conocer las variaciones del mercado Francés?

Los indicadores son manejados por nuestro cliente

9. ¿Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales, tributarias y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno tanto Peruano como Francés?

Hemos profesionalizado la contabilidad, contamos con un software que nos permite tener información a tiempo en cuanto a permisos y certificaciones que exigen los países

10. ¿Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ningún de sus establecimientos puedan ser cómplices de corrupción?

Lo que nos está sirviendo en este aspecto es democratizar la información (informatizar la información) de manera que evitamos tener aspectos corruptivos, no existe forma de que sucedan actos corruptivos dentro de NORANDINO, adicional a estos contamos con un control social

11. ¿Las instalaciones son adecuadas para una futura expansión?

Claro, justamente estamos inaugurando una planta que probablemente en sus inicios esta sobre dimensionada (inversión de \$ 1`000`000.00) además cuenta con todos los requisitos que exigen las certificadoras (anteriormente nuestro local no estaba adecuada para planta) en la actualidad ya nos estamos mudando a

este nuevo local que cuenta con todas las inspecciones de las certificadoras para no tener ningún problema con el mercado

12. ¿Se han realizado inversiones en investigación y/o tecnología en los últimos años?

Se investigado en aspectos como variedades de caña y maquinaria

13. ¿Invierte en conocer las particularidades del mercado francés para identificar las expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que la operación de la cooperativa pueda llegar a suscitar respecto de sus costumbres y creencias?

Nos encontramos más que permanentes en el mercado, en este mes de Agosto varios de nuestros compañeros estarán en Francia entonces puedo decir que tenemos mucha comunicación con nuestros clientes

14. ¿Responde a las expectativas que la comunidad Francésa tiene de su empresa e interviene para remediar sus necesidades impulsar su desarrollo?

La panela es un producto que tiene impactos económicos evidentes, impactos de carácter social, inclusive impactos de carácter político

15. ¿Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y oficinas?

Tenemos una planta súper moderna diseñada para ahorrar energía y ser mucho más eficientes ya que la planta está diseñada con la última tecnología

16. ¿Cómo calificaría la tecnología empleada en la producción de panela frente a la de su competencia?

Nosotros utilizamos una tecnología de la más avanzada del mercado a diferencia de nuestra competencia que muchas veces produce de manera rudimentaria

17. ¿Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla?

No existe impactos negativos, inclusive el corte de la caña se realiza de manera sostenible (entresaque) a diferencia de la competencia que sacan y queman existiendo en este caso contaminación por ceniza, aspecto que tenemos controlado por este método de entresaque

18. ¿Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores?

Los proveedores son básicamente los productores, a los cuales se les mide son los criterios no solo ambientales sino también criterios de higiene

Aportes de la entrevista dirigida a jefa de planta

- 1. ¿Los socios o las personas que laboran en la asociación reciben algún tipo de capacitación?**

Si, mensualmente en el caso de los trabajadores

- 2. ¿Maneja Usted algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión de Ventas y Mercadeo?**

Solo tenemos cantidades y tipos de panela (orgánico y convencional)

- 3. ¿Cuál es la experiencia de la empresa en el sector panelero?**

Somos la primera empresa que se ha dedicado al producto panela en el norte del Perú, empezamos con el tema de panela desde el año 2000

- 4. ¿Cuál es la posición que ocupa actualmente la empresa en el mercado?**

Somos la primera empresa que exporta panela

- 5. ¿Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras?**

Claro que sí, en estos momentos estamos construyendo una planta para el envasado para poder trabajar el tema de ampliación, esta planta está ubicada en la zona industrial por el SENATTI

PLAN DE MARKETING

- 1. ¿Cuentan con un plan de marketing en un documento el cual comparte, difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la cooperativa?**

Personalmente no manejo un plan de marketing

2. **¿Considera que es necesario contar con un plan de marketing dentro de la organización, como una herramienta que genera nuevas y mejores formas de hacer las cosas?**

Si, para tener claro los lineamientos sobre los cuales vamos a orientar el tema de la promoción, precio, la ubicación del producto, la distribución

3. **¿Cuál es la expectativa de vida de la panela orgánica? ¿Es afectada por los cambios tecnológicos?**

La idea es que la cadena de la panela continúe, en el caso de los cambios tecnológicos yo diría que sí es afectada pero para mejorar, para ser más eficientes, más competitiva

4. **¿La panela orgánica producida por Norandino, tiene una marca reconocida en Francia?**

Sí, es Ethiquable

5. **¿Existen sustitutos para la panela?**

Se podría considerarse como sustituto la misma azúcar morena, ascabado y otros productos que son similares derivada de la caña

6. **¿Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad? ¿Cuál es la importancia del control de calidad en la panela?**

Si contamos con el aspecto de mejoramiento continuo, la importancia del control de calidad es que llegue en las mejores condiciones para el cliente y cada vez incorporamos mayores herramientas de análisis para el control de calidad de tal manera de disminuir los riesgos

7. ¿Aproximadamente cuantas horas anuales se dedican para la capacitación del personal del área de producción?

Nosotros trabajamos una capacitación mensual de 4 horas

8. ¿Cuál considera Ud. los factores claves que hacen exitosa esta cadena productiva de la panela?

Son varios factores: el trabajo que hacemos con los pequeños productores (primera parte de la cadena), el tratamiento que le hacemos al producto (de acuerdo a los requerimientos del cliente) y por último el contacto que se tiene con los clientes, que más que clientes son aliados comerciales

9. ¿Qué cuellos de botella identifica en la cadena productiva de panela?

Nuestro principal cuello de botella es que tenemos bastante demanda pero no contamos con suficiente oferta

10. ¿Cuál es el precio de la panela orgánica en Francia? ¿Cuánto control tiene Norandino sobre el precio?

Estamos trabajando a \$ 1750.00 la tonelada envasada en bolsitas de 500 gr. Con respecto al precio el cliente nos ha mostrado una estructura de precio pero ellos lo basan en las ganancias que tienen, pero también tiene algo en contra que es el arancel entonces eso hace que se eleven los costos. Se podría decir que no se tiene control de los precios porque eso lo maneja el cliente

11. ¿Cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

El precio es estándar, podría decirse que puede influir básicamente por las cantidades y la calidad

12. ¿Cuál es la política de precios para obtener una ganancia justa pero al mismo tiempo mantenerse competitivo?

Estamos trabajando con precios estables por más de 1 año, los cuales se orientan en los costos y una rentabilidad mínima

13. ¿Se puede agregar valor sin incrementar el costo?

Si se podría agregar valor, incrementando la productividad en campo, mejorando la calidad para reducir el descarte, optimizando las maquinarias para producir más en menos tiempo

14. ¿Cómo comercializan sus productos?

El 99% está destinado para la exportación, directamente a clientes que lo distribuyen a los supermercados

15. ¿Cuál es la forma de hacer llegar los productos hasta sus clientes o consumidores? ¿Los canales de distribución son accesibles?

Nosotros trabajamos a precio FOB

16. ¿Cuál es la ruta empleada para comercializar panela a Francia, le genera rapidez, reducción de costos logísticos y/o seguridad?

Al trabajar con precio FOB nuestra responsabilidad es desde nuestro almacén, pasando por el puerto de Paíta hasta puerto de origen

17. ¿El comprador es el usuario final de la panela?

Si pero también distribuye a otros

18. ¿Cuánto tiempo transcurre entre el contacto inicial con el cliente y las ventas?

Todos nuestros clientes son antiguos, los cuales normalmente trabajan por pedidos anuales, que se distribuyen a lo largo de los meses del año. En noviembre de cada año envían sus órdenes de compra y la distribuimos a lo largo del año. Pero si es un cliente nuevo su pedido conlleva un periodo mínimo de 4 meses ya que el empaque demora 3 meses

19. ¿Cómo se pretende atraer y mantener a sus clientes?

Estamos más orientados a mantener a nuestros clientes ya que nuestra oferta no permite atraer nuevos clientes, para lo cual tratamos de mantenerlos mediante trato diferenciado, tener una buena calidad del producto, ser competitivos para no incrementar los precios

20. ¿Qué importancia o influencia tiene la publicidad en las ventas de panela?

Al no tener presencia nacional, nos orientamos más en posicionarnos a nivel internacional, esto lo hacemos básicamente participando en ferias internacionales, giras de negocios para tener contacto directo con el cliente

21. ¿Cómo se anuncia o publicita la panela orgánica en Francia?

Esto es básicamente responsabilidad del cliente, ellos lo publicitan a través de eventos que realizan, también impulsando el producto en los supermercados

22. ¿Participa en ferias internacionales? ¿Cuáles? ¿Con que frecuencia?

Anualmente participamos en la BIOFAG que es la feria de productos orgánicos, también realizamos giras de negocio para visitar a los clientes mínimo 1 vez al año

MERCADO FRANCÉS

1. ¿Quién es su principal competencia? ¿Qué ventajas tiene sobre Norandino?

La principal competencia es ALTERECOS

**2. ¿Cómo se inserta Norandino y su panela orgánica en el mercado Francés?
¿Qué ventajas se tiene sobre la competencia?**

Se inserta a través de Ethiquable y la principal ventaja es la calidad

3. ¿Cómo se determinan las ventas totales del sector panelero y su tasa de crecimiento?

Las ventas son determinadas a través del acopio que realizamos anualmente, de acuerdo a lo que se procesa, en cuanto a la tasa de crecimiento se compara con el año anterior

4. ¿Cuál es la producción en unidades y/o volúmenes por año? ¿Cuántos clientes compran panela orgánica en Francia?

La producción promedio del año pasado fue cerca de 1'000 toneladas de las 15% es para Francia

5. ¿Cuántas empresas pertenecen al sector panelero?

Existe una empresa llamada CAES pero tiene pequeños volúmenes

6. ¿Qué porcentaje del mercado le pertenece a Norandino?

Desconozco

7. ¿Cómo se piensa mantener la participación en el mercado francés o incrementarla?

Mantener el precio al cliente para que pueda crecer anualmente y seguir trabajando con el tema de calidad

8. ¿Qué factores podrían influir en el crecimiento o reducción del tamaño del mercado? ¿Qué impacto tendría en su participación o volumen?

Para el incremento tendría que ser campañas de promoción por parte del cliente

9. ¿Maneja indicadores que le permitan conocer las variaciones en la demanda de panela del mercado Francés?

No

10. ¿Existen Tratados de Libre Comercio con Francia que le permitan a Norandino tener beneficios arancelarios para la panela?

No existen tratados

11. ¿Existen normativas o requerimientos indispensables a cumplir para exportar panela a Francia?

Cumplir con los lineamientos que manda la norma nacional de criterios microbiológicos del azúcar, implementar certificaciones que ellos solicitan

12. Por medio de estudios de mercado ¿Conoce las expectativas de sus clientes sobre las mejoras en su producto panela orgánica?

No

13. ¿Tiene seleccionado un INCOTER que le permita hacer cotizaciones para sus clientes en Francia?

FOB

14. ¿Qué características estacionales hay en la industria panelera? ¿Cuáles son las tendencias actuales del mercado?

De julio hasta enero siempre y cuando no haya fenómeno el niño (es algo atípico). Las tendencias actuales del mercado son todo el año estar cubierto por lo cual debemos estoquearnos de producto

15. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que caracterizan a los clientes de Norandino o cuales son los atributos que los clientes esperan del producto que necesitan?

Ellos quieren calidad, nuestros clientes realizan pagos oportunos, apoyan el programa de desarrollo que tiene la cooperativa, con su apoyo continuo para la mejora, además de sus inversiones en la cooperativa

16. ¿Cómo calificaría la tecnología empleada en la producción de panela frente a la de su competencia?

Nosotros estamos en primer lugar pero somos conscientes que debemos mejorar continuamente

17. ¿La tecnología empleada actualmente por Norandino le genera algún tipo de ventaja competitiva?

Más que la tecnología es la cantidad de productores pero si nos gustaría mejorar aún más en la tecnología para ser más competitivos

18. ¿Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores?

Si, básicamente que cumplan con los criterios de la producción orgánica

19. ¿Utiliza empaques biodegradables?

No, solamente reciclables

Aportes de la guía de observaciones

DATOS GENERALES:

Fecha: 08 de Abril 2016
 Área a observar: Plan de procesamiento de panela
 Nombre del observador: William Fernando Chinguel Pintado

CONDICIONES AMBIENTALES

- | | |
|--------------------------|------------|
| 1. Ventilación | Suficiente |
| 2. Iluminación | Suficiente |
| 3. Temperatura ambiental | Inadecuada |
| 4. Ruido | Inadecuado |

INFRAESTRUCTURA Y ESPACIO FISICO

- | | |
|---------------------------------------|------------|
| 1. Distribución de áreas | Inadecuado |
| 2. Ubicación de máquinas y equipos | Suficiente |
| 3. Pasillos | Inadecuado |
| 4. Servicios sanitarios | Inadecuado |
| 5. Parqueo | Inadecuado |
| 6. Ubicación de área de desechos | Inadecuado |
| 7. Ubicación de comedor para personal | Inadecuado |

HIGIENE Y SEGURIDAD

- | | |
|--|------------|
| 1. Orden | Adecuado |
| 2. Aseo | Adecuado |
| 3. Eliminación de malos olores | Adecuado |
| 4. Ubicación de basureros | Adecuado |
| 5. Señalización de salidas de emergencia | Suficiente |
| 6. Alarmas para incendio | Suficiente |
| 7. Extintidores para incendio | Suficiente |

- | | |
|--|------------|
| 8. Medidas de protección
(casco, protector de oídos, mascarilla, guantes) | Adecuado |
| 9. Aspersores para desinfección ambiental | Inadecuado |
| 10. Red de iluminación para emergencia | Suficiente |

TECNOLOGIA EMPLEADA

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| 1. Maquinaria | Suficiente |
| 2. Equipos | Suficiente |
| 3. Antigüedad | Suficiente |
| 4. Producción por hora | Suficiente |
| 5. Consumo de energía | Suficiente |
| 6. Horas hombre empleados por maquina | Suficiente |
| 7. Tiempos muertos | Suficiente |
| 8. Capacidad empleada | Inadecuada |
| 9. Cuellos de botella | Suficiente (Poca producción) |

CALIDAD

- | | |
|--|-------------------|
| 1. Porcentaje impurezas o defectos | Adecuado |
| 2. Granulometría (tamaño de partícula de azúcar) | Adecuado |
| 3. Porcentaje Humedad | Adecuado |
| 4. Presencia de metales pesados | Adecuado (mínima) |
| 5. Traza (Composición de proteínas, minerales) | Adecuado |
| 6. Atributos de sabor del producto (acidez, dulzura) | Adecuado |

COMERCIALIZACIÓN

- | | |
|--|----------|
| 1. Certificación orgánica | Adecuado |
| 2. Certificación social
(comercio justo, sello del pequeño productor) | Adecuado |
| 3. Certificación de calidad (inocuidad del producto) | Adecuado |
| 4. Nicho de mercado
(comercio justo, mercado orgánico) | Adecuado |
| 5. Proveedores de servicios portuarios | Adecuado |

Aportes de la guía de revisión documental

CRITERIOS DE ANÁLISIS:

1. Mezcla de mercadeo

a) Certificación de calidad según normas internacionales.

La revisión de la documentación proporcionada por la cooperativa Norandino refleja que se trabaja con certificación: Frairtrade, USD Organic, Control IMO, Bio Latina, pequeños productores, Rainforest Alliance

Reyes Córdova (2015) menciona que se planifique que para el año 2016, se tiene planificado con el área de certificación incrementar más módulos y a la vez presentar una propuesta de CERTIFICACIÓN RETROACTIVA que permita que los socios convencionales después de haber sido acreditados puedan pasar al STATUS DE ORGANICOS.

b) Reconocimiento de marca.

Si bien es cierto la marca procesada y exportada por Norandino no es muy conocida debido a que principalmente el encargado de comercializar el producto es el importador y cliente principal a la vez, no obstante por el incremento de demanda se puede suponer una aceptación importante por el consumidor final

Reyes Córdova (2015) comenta que respecto a la Panela, vamos exportando (1260.73 TM) embarcadas y facturadas, pertenecientes a 53 contenedores

Tipos de Mercado

- Orgánico Solidario SPP
- Orgánico Solidario
- Orgánico Solidario Kosher

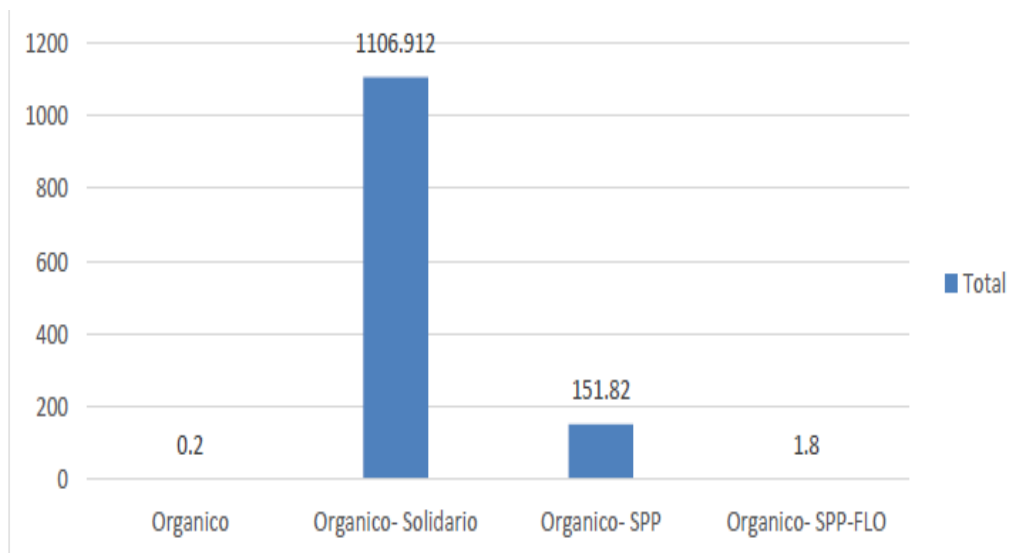


Figura 14: Tipos de mercado para la panela orgánica
Fuente: Datos tomados de Reyes Córdoba (2015)

c) Cumplimiento de los requisitos de la etiqueta.

(prom Perú) menciona que la norma de etiquetado de Estados Unidos no es la misma que su similar de la Unión Europea. Las disposiciones generales de etiquetado, la presentación y publicidad de los productos alimenticios comercializados en la UE se establecen en la directiva del Parlamento Europeo y en la Directiva 2000/13/EC del Consejo. No solo se aplica a los productos alimenticios destinados a la venta para el consumidor final, sino también para proveer a los restaurantes, hospitales y colectividades similares. La Sección 7 de dicha norma trata sobre los requisitos de etiquetado para los productos específicos, incluyendo a los alimentos transgénicos y a los Alimentos Nuevos (Novel Foods). Se menciona que debe contener

- El nombre con el cual se vende el producto.
- La lista de los ingredientes, en orden descendente por peso.
- Los alérgenos
- Se pueden designar ciertos ingredientes por el nombre de la categoría en lugar del nombre específico
- La cantidad de ciertos ingredientes o categorías de ingredientes
- La cantidad neta de los productos comestibles pre-ensados, expresada en unidades métricas

- La fecha de vencimiento
- El nombre o el nombre del negocio y la dirección del fabricante, envasador o vendedor ubicado al interior de la comunidad.
- Detalles del lugar de origen o procedencia.
- Instrucciones de uso.
- La concentración alcohólica real para las bebidas que contienen más del 1.2% de alcohol por volumen.
- Una marca para identificar el lote al cual pertenecen los productos comestibles, determinados por el productor, el fabricante o el envasador, o por el primer vendedor en la Unión Europea
- Los tratamientos efectuados, con las indicaciones específicas para los alimentos irradiados y los alimentos ultracongelados



Figura 15: Presentación de producto final
Fuente: Datos planta de panela

Datos Expediente

Expediente Nro: 474471-2011/OSD
 Tipo de Expediente: REGISTRO
 Fecha de Presentación: 2011-11-23
 Hora de Presentación: 09:03
 Lugar de Presentación: INDECOPI PIURA
 Procedimiento: DE PARTE

Datos de la Marca

Tipo de Solicitud: MARCA DE PRODUCTO
 Fecha de Solicitud: 2011-11-23
 Fecha de Registro: 2012-03-30
 N° de Certificado: P00186398
 Fecha de Publicación: 2012-02-06
 Fecha de Vencimiento: 2022-03-30
 Tipo de Presentación: MIXTA
 N° de Clase: 30
 Denominación: NORANDINO AYPATE AZÚCAR INTEGRAL

Producto, Servicio, Actividad: Azúcar integral o panela granulada, sucedáneos del azúcar integral/panela y productos para la alimentación humana elaborados con azúcar integral/panela

Descripción / Logo: La denominación NORANDINO AYPATE AZÚCAR INTEGRAL y logotipo (se reivindica colores), conforme al modelo

d) Disponibilidad de materia prima para la fabricación

Si bien es cierto tiene una tendencia al alza, la realidad de los productores y socios estratégicos de Norandino aún es limitada

Reyes Córdova (2015) menciona que el año 2015, se han acopiado 25,534.17 qq (sacos de 50 Kg) de panela, de la cual el 0.4% es convencional y el resto es

panela orgánica. En comparación con el año 2014 donde se acopiaron 20,093.4006 qq, hemos incrementado en un 27% el acopio.

Para el presente año se requiere crecer en un 40% como mínimo para poder cubrir las expectativas de crecimiento de los clientes de Italia, Francia, Canadá y Alemania.

CodApp a	AppaGrop	Kg Acopiados Orgánico			Kg Acopiados Convencional			Total Kg Acopiados	Total QQ Acopiados
		Suelta Org.	Seca Org.	Cerosa Org.	Suelta Conv.	Seca Conv.	Cerosa Conv.		
012	Cruz misionera	175,380.99	0.00	0.00	201.50	0.00	0.00	175,582.49	3,511.65
089	APROCAÑA	174,117.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	174,117.94	3,482.36
074	San Francisco De Asis	97,087.53	0.00	0.00	599.60	0.00	0.00	97,687.13	1,953.74
013	La peña lihuanillo	100,879.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,879.25	2,017.59
002	Santa rosa de chonta	81,668.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	81,668.85	1,633.38
128	VIRGEN DE LA ASUNCION - JILILI	74,389.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	74,389.47	1,487.79
003	Marmas bajo	66,286.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66,286.50	1,325.73
009	Aroma monterina	51,565.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	51,565.20	1,031.30
077	San Marcos	45,539.83	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	45,539.83	910.80
001	Pite	43,799.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	43,799.56	875.99
008	Chonta	43,496.27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	43,496.27	869.93
007	Taylin	44,462.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	44,462.58	889.25
082	TamboGrande	39,056.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	39,056.52	781.13
045	El Yantuma - ambasal	32,587.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32,587.62	651.75
014	Santa lucia - sicchezpampa	26,062.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	26,062.70	521.25
048	El Sauce	17,384.90	0.00	0.00	1,167.70	0.00	0.00	18,552.60	371.05
040	Collonayu	13,985.83	0.00	0.00	601.30	0.00	0.00	14,587.13	291.74
120	HUAMARATA	14,444.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14,444.30	288.89
044	Santa Elena	10,672.45	0.00	0.00	1,355.20	0.00	0.00	12,027.65	240.55
119	CUJACA	8,659.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,659.90	173.20
005	Cuñala	5,906.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,906.08	118.12
023	Tunal	3,597.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,597.70	71.95
043	Unidos para el desarrollo	1,362.90	0.00	0.00	388.20	0.00	0.00	1,751.10	35.02
Totales: Kg		1,172,394.8	7	0.00	4,313.5	0	0.00	1,176,708.3	7
Totales: QQ		23,447.90	0.00	0.00	86.27	0.00	0.00	23,534.17	

Figura 16: Reporte recepción de panela del 01/01/2015 al 31/12/2015

Fuente: Datos tomados de Reyes Córdova (2015)

e) Precio de la competencia.

El mayor control de precio está en relación en el poder de negociación de cliente, esto se debe a que como se mencionó en el transcurso de la investigación es el quien comercializa el producto

Agrodataperu (2015) menciona que la exportación de Azúcar de Caña, Chancaca o Panela en el primer semestre del 2015 alcanza los U\$ 1.2 millones a un precio de U\$ 1.67 kilo

EXPORTACIONES AZUCAR DE CAÑA - Panela, Char 6						
MES	2,015			2,014		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
ENERO	117,618	72,000	1.63	119,380	65,480	1.82
FEBRERO	146,145	88,920	1.64	175,805	96,000	1.83
MARZO	205,307	130,500	1.57	222,735	120,093	1.85
ABRIL	231,799	134,097	1.73	155,521	82,962	1.87
MAYO	237,600	140,000	1.70	201,293	114,608	1.76
JUNIO	189,600	111,850	1.70	33,742	19,866	1.70
JULIO				88,549	48,000	1.84
AGOSTO				224,491	124,294	1.81
SEPTIEMBRE				157,039	88,964	1.77
OCTUBRE				145,610	85,420	1.70
NOVIEMBRE				151,015	88,920	1.70
DICIEMBRE				81,054	48,215	1.68
TOTALES AÑO	1,128,069	677,367	1.67	1,756,234	982,822	1.79
PROMEDIO MES	94,006	56,447		146,353	81,902	
%CREC.PROMEDIO	-36%	-31%	-7%	28%	23%	4%

Figura 17: Exportaciones de panela precio promedio
Fuente: Datos tomados de Agrodata (2015)

Destacan las exportaciones de la Cooperativa Agraria Norandino con U\$ 1.1 millones (97% del total), y de CAES Piura con U\$ 34 mil. A Italia se exporta el 77% del total

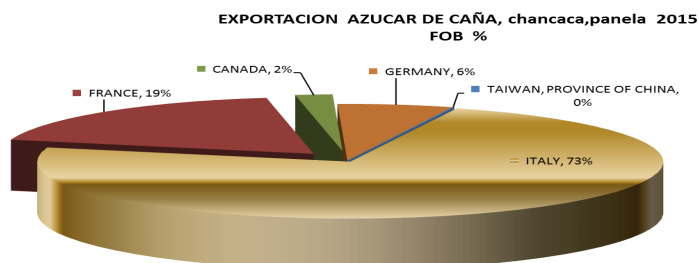


Figura 18: Exportación de panela 2015 según mercado
Fuente: Datos tomados de Agrodata (2015)

f) Existencia de productos sustitutos.

Existen muchos sustitutos en el mercado que se tomó como nicho de mercado para la propuesta de investigación, ya sea la azúcar rubia, blanca, edulcorantes, stevia, no obstante la ideología del consumidor Europeo se inclina a lo orgánico por lo cual no muestra una gran preocupación

g) Valor percibido del producto.

Los precios de la panela en Francia son altos, no obstante el consumidor está dispuesto a pagar el precio por los beneficios que le brinda

h) Funcionamiento de los canales de distribución.

Es de óptima calidad, esto es debido a que se tiene convenios con Hellmann Worldwide Logistics la cual es una verifica desde la planta de procesos de Norandino la carga, precintado y despacho de los contenedores hacia almacenes de Euroandino para su posterior exportación por Puerto de Paita



Figura 19: Rutas Marítimas
Fuente: Datos tomados de SIICEX (2014)

i) Posición física (ubicación) de los puntos de distribución.

La ubicación en la cual se encuentra la actual planta de procesos de panela no es óptima debido a que se encuentra en una zona congestionada, sin embargo la construcción de la nueva planta (se encuentra en etapa final, próxima a entrar en etapa de prueba) en la zona industrial reducida tiempos significativamente

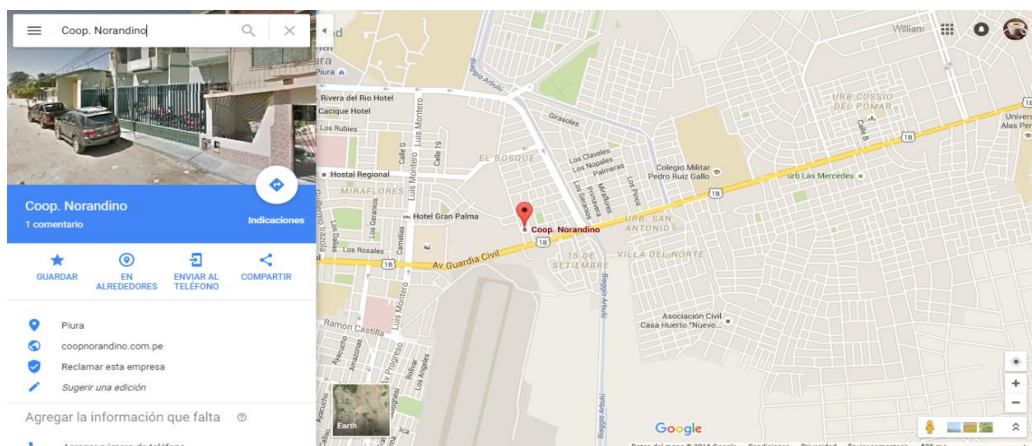


Figura 20: Posición física de oficinas y planta de panela
Fuente: Datos tomados de Google Maps

Reyes Córdova (2015) menciona que se ha avanzado con la culminación de la construcción de la infraestructura de la planta de Envasado de panela. Se panifica que en julio del presente año estaremos iniciando labores en la planta de envasado.



Figura 21: Posición física de planta de panela moderna
Fuente: Datos tomados de Google Maps

j) Transportación de los productos.

Ya que se exporta con INCONTER FOB la responsabilidad de Norandino solo es hasta planta de procesos, luego esta responsabilidad recae en Hellmann Worldwide Logistics



Figura 22: Transporte de productos
Fuente: Datos tomados de SIICEX (2014)

k) Acopio de la producción.

El acopio de la panela se da a través de su asociados y de un grupo de Cooperativas que procesan en Norandino (Capema, Aprocassi, Cenfrocafe, Sol&café, Cedroscafe, etc)

Tabla 4: Lista de productores de panela miembros de Norandino

Zona	Asociados	Producción KG	Cultivo (Has)
APAM	160	12810048	160
Convencional	38	720500	38
Ecológico	102	10437048	102
Transición III	20	1652500	20
APROCAÑA	9	2450000	9
Convencional	5	200000	5
Ecológico	4	2250000	4
CHALACO	20	576500	20
Convencional	5	85000	5
Ecológico	8	395000	8
Transición II	4	50500	4
Transición III	3	46000	3
JILILI	74	12882500	74
Convencional	7	772500	7
Ecológico	59	11110000	59
Transición II	6	650000	6
Transición III	2	350000	2
LALQUIZ	44	741500	44
Convencional	1	15000	1
Ecológico	23	424000	23
Transición III	19	297500	19
Sc	1	5000	1
PACAIPAMPA	15	263500.25	14
Convencional	13	256000.25	12
Ecológico	1	2500	1
Transición III	1	5000	1
SAN MIGUEL DEL FAIQUE	1	4000	1
Ecológico	1	4000	1
SANTO DOMINGO	28	760740	28
Convencional	4	23240	4
Ecológico	18	477500	18
Transición II	3	130000	3
Transición III	3	130000	3
SICCHEZ	55	4067500	55
Convencional	16	950000	16
Ecológico	36	2990000	36
Transición II	1	75000	1
Transición III	2	52500	2
SUYO	12	375000	12
Ecológico	11	350000	11
Transición III	1	25000	1
YAMANGO	28	452500	28
Ecológico	26	435000	26
Transición II	2	17500	2

Fuente: Datos modificados de Neyra Jimenez (2015)

l) Empleo de las herramientas de Publicidad.

No se emplea este medio, debido a que los contactos se realizan directamente en las ferias internacionales en las que se participa

m) Empleo de las herramientas de Promoción.

No se emplea este medio de manera adecuada

2. Oferta

a) Capacidad de producción

El año 2015, se han acopiado 25,534.17 qq (sacos de 50 Kg) de panela, de la cual el 0.4% es convencional y el resto es panela orgánica. En comparación con el año 2014 donde se acopiaron 20,093.4006 qq, hemos incrementado en un 27% el acopio. Para el presente año se requiere crecer en un 40% como mínimo para poder cubrir las expectativas de crecimiento de los clientes de Italia, Francia, Canadá y Alemania. (Reyes Córdova, 2015)

Por otro lado SIICEX (2016) muestra los principales exportadores peruanos de panela, además muestra a los principales mercados a los que se comercializa este producto

COMERCIO PERÚ

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS

Empresa	%Var 14-13	%Part. 14
CARTAVIO SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA	157%	96%
EMPRESA AGROINDUSTRIAL LAREDO S.A.A.	1163%	4%
AJEPER S.A.	229%	0%
COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLE...	--	0%
ARUBA LIMA E.I.R.L.	-16%	0%
EXPORTADORA, COMERCIALIZADORA BAL...	--	0%

Fuente: SUNAT

PRINCIPALES MERCADOS

Mercado	%Var 14-13	%Part. 14	FOB-14 (miles US\$)
Colombia	157%	96%	35,473.50
Reino Unido	--	2%	789.79
Italia	1480%	2%	650.41
Zonas Francas del Perú	102%	0%	155.03
Canadá	--	0%	29.90
Chile	-69%	0%	0.02

Fuente: SUNAT

PRECIOS FOB REFERENCIALES EN KILOGRAMOS (US\$ / KGR)

	2014											2013										
	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	ENE
KG	0.52	0.52	0.54	0.54	0.54	0.57	0.55	0.60	0.52	0.65	0.56	0.67	0.55	0.52	0.52	0.52	0.53	0.53	0.65	0.51	1.00	0.72

Fuente: SUNAT

Figura 23: Comercio de panela Perú
Fuente: Datos tomados de SIICEX (2016)

b) Volúmenes de producción nacional

Según estadísticas mostradas por Agrodataperu (2016) reflejan que en el Perú se tiene un volumen de producción de azúcar de caña refinada (insumo que es convertido en panela) de \$ 17'093'346 a valor FOB y \$ 25'071'299 a valor FOB de azúcar de caña (insumo que es convertido en panela)

EXPORTACIONES PRINCIPALES PRODUCTOS AGROPECUARIOS (Dólares)							
PRODUCTO	2013 U\$ Ene- Dic	Pre. 2013	2014 U\$ Ene- Dic	Pre. 2014	2015 U\$ Ene- Dic	FOB 2015 %	Pre. 2015
UVAS	412,641,403	2.55	639,426,219	2.42	692,367,447	13.8%	2.24
ESPARRAGOS (3 Partidas)	597,339,537	3.63	571,155,483	3.55	577,152,635	11.5%	3.62
CAFÉ EN GRANO	675,953,574	2.93	728,338,006	4.02	572,137,351	11.4%	3.31
PALTAS FRESCAS	178,786,587	1.59	306,404,777	1.74	301,740,040	6.0%	1.72
CACAO (8 partidas)	121,626,413	3.68	219,114,989	4.06	243,776,595	4.9%	4.75
MANGOS FRESCOS	121,415,576	1.04	137,314,404	1.14	194,547,082	3.9%	1.47
BANANO - PLATANOS	86,560,726	0.72	118,797,276	0.75	144,482,297	2.9%	0.76
AZUCAR DE CANA	38,244,026	0.52	28,088,672	0.44	25,071,299	0.5%	0.52
MILCA HARINA	9,972,223	7.62	23,686,391	13.04	26,805,479	0.3%	19.03
ACEITUNAS, CONSERVADAS (EXC. EN VINAGRE)	21,299,566	1.98	35,822,318	1.60	24,642,296	0.5%	1.81
PAPRIKA EN POLVO	21,469,681	2.11	23,996,764	2.35	23,808,739	0.5%	2.62
HILADOS DE PELO FINO (ALPACA)	20,411,098	27.69	29,120,644	28.72	22,166,008	0.4%	30.89
JENJIBRE-KION	7,507,833	2.33	26,562,550	2.19	22,095,326	0.4%	2.08
COMPLEMENTOS ALIMENTICIOS LAS DEMAS					20,740,620	0.4%	27.04
FRESAS (FRUTILLAS) SIN AZUCAR O EDULCORA	14,678,603	1.55	23,313,023	1.62	19,084,367	0.4%	1.76
TANGELOS	41,139,431	1.14	22,689,387	1.15	18,891,653	0.4%	0.75
LANA SIN CARDAR NI PEINAR, SUCIA, INCL. LAV	-				18,728,114	0.4%	2.80
GALLETAS SALADAS O AROMATIZADAS					18,306,267	0.4%	3.43
ARVEJAS O GUISANTE FRESCAS O REF.	20,232,532	3.18	20,716,785	3.37	18,132,111	0.4%	3.45
LIMON ACEITE	9,311,365	23.69	14,598,200	43.37	17,817,119	0.4%	40.61
AZUCAR DE CAÑA REFINADA	26,607,992	0.53	37,305,828	0.53	17,093,346	0.3%	0.51

Figura 24: Exportaciones principales productos AGROPECUARIOS (Dólares)

Fuente: Datos adaptados de Agrodataperu (2016)

Por su parte INEI (2016) informo que, en enero 2016, la producción de caña de azucar fue de 922 mil 216 toneladas y aumento en 8,7%, en comparación con similar mes de 2015.

El jefe del INEI, Dr. Anibal Sanchez Aguilar indico que la producción del mencionado cultivo aumentó en los departamentos de Lambayeque (30,9%), la Libertad (7,4%) y Áncash (5,1%) los que en conjunto concentraron el 87,4% del total nacional. No obstante, disminuyo en el departamento de Lima (-14,9%)

Zapata (2015) menciona que voceros de la empresa Norandino de Piura dijeron a *El Comercio* que la demanda de la panela sigue creciendo en el mundo y que la empresa Alce Nero de Italia duplicará su compra al proximo año: pasará de 800 a 1.600 toneladas

3. Demanda

a) Niveles de consumo en Francia

Datosmacro menciona que la tasa de variación anual del IPC en Francia en marzo de 2016 ha sido del -0,2% , con lo que se repite el dato del mes anterior.

La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,7%, de forma que la inflación acumulada en 2016 es del 0%.

Hay que destacar la subida del 11,5% de los precios de Vestido y calzado, hasta situarse su tasa interanual en el 0,2%, que contrasta con el descenso de los precios de Medicina del -0,1% , y una variación interanual del -1,2%.

IPC Francia Marzo 2016			
	Interanual	Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	-0,2%	-0,0%	0,7%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,4%	0,4%	0,5%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,4%	0,1%	-0,0%
Vestido y calzado [+]	0,2%	-1,2%	11,5%
Vivienda [+]	-0,6%	-0,0%	-0,0%
Menaje [+]	0,3%	-0,3%	0,7%
Medicina [+]	-1,2%	-0,3%	-0,1%
Transporte [+]	-2,6%	-1,0%	0,4%
Comunicaciones [+]	-0,1%	0,2%	0,6%
Ocio y Cultura [+]	1,2%	0,3%	0,2%
Enseñanza [+]	1,1%	0,0%	0%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	1,4%	1,1%	0,7%
Otros bienes y servicios [+]	1,2%	0,5%	0,1%

Figura 25: IPC Francia marzo 2016

Fuente: Datos tomados de Datosmacro

Francia: IPC anual		
	2015	2014
IPC General [+]	0,2%	0,1%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,5%	-0,6%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,6%	2,5%
Vestido y calzado [+]	-0,2%	0,3%
Vivienda [+]	-0,1%	1,2%
Menaje [+]	0,5%	-0,5%
Medicina [+]	-1,5%	-1,0%
Transporte [+]	-1,1%	-1,3%
Comunicaciones [+]	1,0%	-3,8%
Ocio y Cultura [-]	0,9%	-0,6%
Enseñanza [+]	1,2%	1,5%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	1,7%	2,6%
Otros bienes y servicios [+]	1,3%	1,3%

Figura 26: IPC Francia anual

Fuente: Datos tomados de Datosmacro

b) Volúmenes de importación de panela en el mercado Francés

Reyes Córdova (2015), muestra los principales clientes, mercados y el porcentaje de adquisición porcentuales del producto panela orgánica

Tabla 4: Principales clientes compra de panela

CLIENTE	PAIS	TON	%
ALCENERO	ITALIA	1031.92	81.85%
ETHIQUABLE	FRANCIA	161.18	12.78%
GEPA	ALEMANIA	40	3.17%
LA SIEMBRA	CANADA	27.43	2.18%
CHOCOLADE	DIMARCA	0.2	0.02%
TOTAL		1260.73	100 %

Fuente: Datos tomados de Reyes Córdova (2015)

Por su parte SIICEX (2016) muestra a Alemania como el quinto país exportador con esta partida arancelaria teniendo un total de 746.85 millon US\$ en el 2012, siendo Francia el 2do país que mas importa con esta partida

PRINCIPALES 10 PAÍSES IMPORTADORES

N°	País	%Var 12-11	%Part 12	Total Imp. 2012 (millón US\$)
1	Estados Unidos	-16%	10%	1,172.22
2	Alemania	14%	5%	425.97
3	Bélgica	10%	5%	424.14
4	Yemen	26%	5%	353.35
5	España	-21%	4%	515.53
6	Sri Lanka	-20%	3%	392.25
7	Chile	-25%	3%	371.89
8	Sudán	--	3%	0.00
9	México	-4%	3%	281.64
10	Singapur	-6%	3%	279.73
1000	Otros Países (136)	-30%	57%	7,937.15

Fuente: COMTRADE

PRINCIPALES 10 PAÍSES EXPORTADORES

N°	País	%Var 12-11	%Part 12	Total Exp. 2012 (millón US\$)
1	Brasil	-16%	19%	3,339.54
2	Francia	2%	11%	1,666.51
3	Tailandia	-8%	9%	1,424.47
4	India	-24%	6%	1,283.82
5	Alemania	8%	5%	746.85
6	México	-30%	4%	978.59
7	Bélgica	29%	4%	415.58
8	Eslovaquia	95%	3%	217.80
9	Polonia	42%	3%	297.50
10	Colombia	-24%	3%	511.39
1000	Otros Países (117)	-8%	34%	5,526.90

Fuente: COMTRADE

Lo sentimos, esta información no esta disponible

PRINCIPALES 10 PAÍSES QUE IMPORTAN DE ALEMANIA

N°	País	%Var	%Part	Total Exp. 2012 (millón US\$)
1	Italia	-1%	44%	35,205.65
2	Francia	27%	9%	5,696.81
3	Bélgica	159%	8%	2,471.73
4	Países Bajos	-4%	7%	5,594.14
5	España	50%	6%	3,316.67
6	Austria	24%	2%	1,579.24
7	Grecia	-40%	2%	3,017.12
8	Finlandia	22%	2%	1,471.90

Figura 27: Consumo de panela nivel internacional

Fuente: Datos tomados de SIICEX (2016)

4. Entorno

a) Tratados de libre comercio Perú – Unión Europea

MINCETUR menciona que las negociaciones para un Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea culminaron el 28 de febrero de 2010 en la ciudad de Bruselas, luego de Nueve Rondas de Negociación. El 18 de mayo de 2010, durante la VI Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE) celebrada en Madrid se anunció formalmente la conclusión de esta negociación. Asimismo, el 23 de marzo de 2011, luego de concluido el proceso de revisión legal del Acuerdo, este fue rubricado con el objeto de iniciar el proceso interno en cada una de las Partes para la aprobación y entrada en vigencia del Acuerdo, El Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Perú y Colombia se suscribió el 26 de junio de 2012 en Bruselas, Bélgica. El Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea entró en vigencia el 1° de marzo de 2013.

El origen de las negociaciones de este Acuerdo se enmarca en la relación política y comercial de la Comunidad Andina (CAN) y la Unión Europea (UE) de más de tres décadas de desarrollo, profundización y consolidación del proceso de integración de ambos bloques regionales. Así, la voluntad de acercamiento dio lugar al inicio de las negociaciones para la suscripción de un Acuerdo de Asociación bloque a bloque CAN-UE, el cual sería integral y comprehensivo, incluyendo tres pilares de negociación: Diálogo Político, Cooperación y Comercio. Sin embargo, dicha negociación fue suspendida en junio de 2008 debido a las diferentes visiones y enfoques de los países andinos, lo cual dificultó la presentación de un planteamiento conjunto ante la UE en algunos temas.

Luego de intensas gestiones para retomar las negociaciones, en enero de 2009 Perú, Colombia y Ecuador, quienes manifestaron la voluntad de continuar con las negociaciones con la UE, retomaron las mismas con miras a lograr la suscripción un Acuerdo Comercial que sea equilibrado, ambicioso, exhaustivo y compatible con la normativa de la OMC.

Las disciplinas que se incluyeron en la negociación fueron: Acceso a Mercados; Reglas de Origen; Asuntos Aduaneros y Facilitación del Comercio; Obstáculos Técnicos al Comercio; Medidas Sanitarias y Fitosanitarias; Defensa Comercial; Servicios, Establecimiento y Movimiento de Capitales; Compras Públicas; Propiedad Intelectual; Competencia; Solución de Diferencias, Asuntos Horizontales e Institucionales; Comercio y Desarrollo Sostenible y Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades.

Este Acuerdo Comercial forma parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y promoviendo el comercio y la inversión, para brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida, así como certidumbre, estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones.

Con este Acuerdo Comercial se ha obtenido un acceso preferencial para el 99.3% de nuestros productos agrícolas y para el 100% de nuestros productos industriales. Los productos de interés de Perú como espárragos, paltas, café, frutos del género capsicum, alcachofas, entre otros ingresarán al mercado europeo libre de aranceles a la entrada en vigencia del Acuerdo.

La UE es uno de los principales destinos de nuestras exportaciones, con una participación del 18% al 2011; asimismo, en ese mismo año, dicha región ocupó el 1º lugar entre los países con inversión extranjera directa en el Perú con un 51.8% de participación debido a capitales de España, Reino Unido, Holanda y Francia, principalmente. La UE representa un mercado de grandes oportunidades, con más de 500 millones de habitantes con niveles de ingreso per cápita entre los más altos del mundo.

Por su parte PROMPERU (2014) menciona que las exportaciones de los sectores considerados sumaron US\$ 148 millones y representaron 79% de las exportaciones no tradicionales en 2013. En tanto, el sector más dinámico a partir de la entrada de vigencia del TLC, con exportaciones superiores a US\$ 1 millón, ha sido el Pesquero, al incrementar sus envíos en 44,5% durante el periodo enero – agosto 2014/2013.

**Exportaciones a Francia por Sectores Analizados
(US\$ Millones)**

Sector	2009	2013	Var.% Prom 13/09	Var.% 13/12	Ene - Ago	Ene - Ago	Var. % Ene - Ago
					13	14	
Agropecuario	54	82	10,9	-0,8	49	49	0,0
Pesquero	41	61	10,7	18,2	32	46	44,5
Maderas y Papeles	1	5	33,1	-8,5	3	4	28,4
Sectores Analizados	96	148	11,3	6,0	84	99	17,9
Total No Tradicional	142	187	7,3	2,0	110	128	16,8
TOTAL EXPORTADO	170	244	9,6	9,6	135	157	16,9

Fuente: SUNAT Elaboración PROMPERU

Figura 28: Aprovechamiento TLC – Francia

Fuente: Datos tomados de PROMPERU (2014)

Los principales productos agropecuarios enviados a Francia en 2013 fueron las conservas de espárragos (US\$ 39 millones / 12,0% de variación 13/12), las alcachofas preparadas o conservadas (US\$ 11 millones / - 27,1%) y mangos frescos (US\$ 5 millones / 1,6%). En tanto, los más dinámicos fueron la quinua

(959,2% de variación 13/12), el cacao orgánico en grano (234,6%) y las conservas de pimiento piquillo (56,2%).

A su vez, en cuanto a nuevos productos podemos resaltar el ingreso al mercado francés de jengibre fresco y mango deshidratado con envíos por US\$ 205 mil y US\$ 170 mil³ en los primeros ocho meses de 2014. Ambos productos cuentan con desgravación inmediata

En cuanto a las tarifas arancelarias, el gobierno francés aplica las reglas de la Unión Europea. El comercio dentro del territorio de la UE está exento de tarifas arancelarias. Si el país exportador no es miembro de la UE, las tarifas arancelarias se calculan en base Ad-valorem sobre el valor CIF de las mercaderías según las Tarifas Arancelarias Generales.

El Perú cuenta actualmente con un acuerdo comercial con la Unión Europea que permite el acceso al 100% de productos industriales con 0% de arancel. Asimismo, el 99,3% de líneas agrícolas goza de beneficios arancelarios

b) Cultura

Datosmacro Francia, situada en Europa occidental, tiene una superficie de 549.087 Km², con una población de 64.275.000 personas, se encuentra en la 22^o posición de la tabla de población, compuesta por 196 países y una densidad de

población de 117 habitantes por Km². Su capital es París y su moneda Euros.



Francia es la 6^a economía por volumen de PIB. Su deuda pública en 2015 fue de 2.326.735 millones de dolares, un 95,80% del PIB y su deuda per cápita de 36.093\$ dolares por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Francia es de marzo de 2016 y fue del -0,2%.

El PIB per cápita es un muy buen indicador de la calidad de vida y en el caso de Francia, en 2015, fue de 37.675\$ dolares, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 23 del ranking, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación a los 196 países.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH de Francia, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, fue de 0,888 puntos en 2014, con lo que se situó en el puesto 22 de la tabla de 187 países que publicamos.

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Francia ha sido de 70 puntos, con el que se colocó en el puesto 23 de los 167 publicados en este ranking, en el que los países en los que hay menor percepción de corrupción ocupan los primeros puestos.

PIB Francia 2015: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Mill. \$	Var. Trim.	Var. Anual
IV Trim 2015	502.060\$	0,2%	1,3%
III Trim 2015	492.813\$	0,3%	1,1%
II Trim 2015	491.758\$	0%	1,1%
I Trim 2015	480.552\$	0,7%	0,9%
< PIB Francia 2014			

Evolución anual PIB Francia			Evolución anual PIB Per capita Francia		
Fecha	PIB Mill. \$	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2015	2.421.560\$	1,2%	2015	37.675\$	-17,0%
2014	2.833.687\$	0,2%	2014	44.289\$	1,0%
2013	2.811.128\$	0,7%	2013	44.132\$	4,0%
2012	2.682.901\$	0,2%	2012	42.333\$	-6,6%
2011	2.865.304\$	2,1%	2011	45.430\$	7,5%
2010	2.651.772\$	2,0%	2010	42.249\$	-2,3%
2009	2.700.658\$	-2,9%	2009	43.234\$	-8,5%
2008	2.937.321\$	0,2%	2008	47.273\$	9,5%
2007	2.666.805\$	2,4%	2007	43.156\$	13,9%
2006	2.327.052\$	2,4%	2006	37.900\$	4,7%

Figura 30: PBI Francia

Fuente: Datos tomados de Datosmacro

Por su parte Santander Trade (2016) indica que en el 2014, Francia dejó de ser la quinta potencia económica mundial, superada por el Reino Unido. El país tiene

dificultades para dejar atrás la crisis, aunque el crecimiento del PIB se ha recuperado (1,2%) en 2015, impulsado por el consumo público y el consumo de los hogares. Se espera que en el 2016 el crecimiento aumente a 1,4%, aunque esto es todavía menor al crecimiento previo a la crisis. El año 2015 presenció una recuperación económica gracias al consumo. El crédito fiscal para la competitividad y el empleo (CICE) y los costos menores de energía han permitido a las empresas recuperar sus márgenes, y la debilidad del euro ha alentado las exportaciones. No obstante, el país debe enfrentar un déficit presupuestario estructural y una deuda pública que incrementa. El presupuesto para 2016 incluyó una reducción del gasto público de 16 mil millones EUR, con el objetivo de ahorrar 50 mil millones EUR entre 2015 y 2017. Además, Francia se había comprometido a reducir su déficit público a 3,3% del PIB para 2016, como exige la Comisión Europea. Sin embargo, los ataques perpetrados en noviembre de 2015 pusieron este compromiso en segundo plano, con el gobierno anunciando la creación de 8.500 nuevos empleos relacionados a la seguridad.

Las elecciones legislativas y presidenciales que se llevarán a cabo en abril de 2017, lo harán en un contexto de sentimiento antigobierno y de creciente popularidad de la extrema derecha. Después de los ataques de noviembre de 2015, el presidente declaró estado de emergencia. Se necesitan reformas estructurales para hacer frente a los numerosos desafíos del país: reducir el déficit presupuestario, controlar el incremento de la deuda pública, fomentar el empleo, mejorar la competitividad, promover el desarrollo industrial y asegurar la justicia intergeneracional.

La crisis financiera ha generado índices de desempleo y precariedad sin precedente. La tasa de desempleo fue de 10,2% en 2015. Se espera que ésta disminuya gradualmente (10%) en 2016.

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de USD)	2.682,90	2.811,13	2.833,69	2.422,65e	2.488,38
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	0,2	0,7	0,2	1,2e	1,5
PIB per cápita (USD)	42.333	44.164	44.332	37.728e	38.575
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,8	-2,9	-2,4	-2,1e	-2,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	89,4	92,3	95,6	97,1e	98,0
Tasa de inflación (%)	2,2	1,0	0,6	0,1e	1,0
Tasa de paro (% de la población activa)	9,7	10,3	10,3	10,2	9,9
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-32,03	-22,65	-26,24	-5,24e	-9,21
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-1,2	-0,8	-0,9	-0,2e	-0,4

Fuente: IMF - World Economic Outlook Database, 2015

Figura 31: Contexto Económico Francia

Fuente: Datos tomados de Santander Trade (2016)

Francia es la mayor potencia agrícola de la Unión Europea (aporta un cuarto de la producción agrícola total). Sin embargo, este sector representa una mínima parte del PIB del país y emplea a menos de 3% de la población. La actividad agrícola francesa recibe importantes subvenciones, procedentes en su mayor parte de la Unión Europea. Francia produce principalmente trigo, maíz, carne y vino.

La industria manufacturera de Francia está muy diversificada, pero el país se encuentra inmerso en un proceso de desindustrialización que se traduce en numerosas deslocalizaciones. Los sectores industriales clave en Francia son las telecomunicaciones, la electrónica, la automoción, el sector aeroespacial y el armamentístico.

El sector terciario representa cerca de 80% del PIB francés y emplea a casi tres cuartos de la población activa. Francia es el primer destino turístico del mundo, con 83,7 millones de turistas en 2014 (0,1% más que en 2013). Los ataques perpetrados en París en enero y noviembre de 2015 podrían, sin embargo, llevar a un descenso del número de turistas que visitan el país.

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	2,8	20,5	75,8
Valor añadido (en % del PIB)	1,7	19,4	78,9
Valor añadido (crecimiento anual en %)	8,5	-1,7	0,6

Fuente: World Bank, 2016

Figura 32: Ingreso Per cápita

Fuente: Datos tomados de Santander Trade (2016)

CONCLUSIONES

Una vez elaborado el estudio, propuesta de plan de marketing y de haber realizado un adecuado análisis cualitativo, se pone en consideración las siguientes conclusiones

- Al analizar los aspectos económicos en los que la Coop. Norandino incurre, estos reflejaron que las operaciones son rentables, y que los rubros de ventas y las utilidades son atractivas. Los principales resultados encontrados que llevan a esta conclusión son contar con socios estratégicos (zonales asociadas a Norandino), canales de distribución adecuados y reducidos gastos de publicidad; lo que se traduce en reducir los costos para la exportación de panela al mercado francés
- Al estudiar los aspectos políticos se determinó que los mecanismos de relación comercial entre Perú y la asociación Europea de libre comercio han facilitado la exportación de panela orgánica al mercado francés ya que uno de los principales productos exportados son agropecuarios; lo que permite estrechar lazos comerciales con este nicho de mercado, de forma más productiva
- Se determinó que los aspectos sociales del mercado francés han experimentado un continuo crecimiento durante los últimos años, esto se debe a la tendencia a los productos orgánicos que se tiene en este nicho de mercado. Un factor importante identificado fue el incremento de consumo de productos no por la presentación, sino por la calidad y aporte alimenticio brindado
- Se identificó que el uso de tecnología e infraestructura empleada actualmente no permiten incrementar la capacidad de producción y reducir los tiempos, con la finalidad de ser más productivos se optó por trasladarse a una nueva planta (se encuentra en etapa final de instalación de maquinaria) que les permitirá mejorar la cadena de valor del producto panela. Por último la instalación en la nueva planta permitirá automatizar el proceso, reduciendo los gastos de producción

- La propuesta de un plan de marketing es ideal para su implementación en la Coop. Norandino, así lo reflejan los estudios preliminares realizados para exportar panela a Francia. Al aplicar esta herramienta se lograra determinar las necesidades reales del mercado, lanzar productos y/o servicios de manera ordenada, establecer los canales de distribución e identificar la mejor forma de comunicar la marca de la cooperativa; a través de medios y soportes adecuados

RECOMENDACIONES

Luego de la evaluación y conclusión del estudio se consideró prudente plantear las siguientes recomendaciones:

- Se debería evaluar la posibilidad de ampliar la comercialización del producto a nivel nacional, tomando en consideración el comportamiento del mercado y las variables que lo afectan directamente como precios, costos, demanda y oferta
- Antes de buscar ampliar los mercados de exportación de panela se debe analizar aspectos políticos como el riesgo país ya que esto permite conocer la seguridad jurídica y personal, políticas de integración económica, control sobre la inflación, tratados de libre comercio. Lo que permite manejar mejor el riesgo y asegurar la inversión
- Realizar constantemente investigaciones de mercado para satisfacer adecuadamente los cambiantes requerimientos del mismo.
- Se debería evaluar la posibilidad de contar con un leasing operativo que permita contar con maquinaria moderna y adecuada para mejorar el sistema productivo cuando este sea necesario.
- Los proyectos de este tipo deberán contar con la debida asistencia técnica especializada en el sector académico y pedagógico para así velar por la calidad de la educación y llevar un adecuado rendimiento del negocio, sin dejar de tomar en cuenta el manejo sustentable de los recursos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Agrodataperu. (2015). Azucar de Caña – Panela – Chancaca. Obtenido de Perú Exportación Junio 2015: <http://www.agrodataperu.com/2015/07/azucar-de-cana-panela-chancaca-peru-exportacion-junio-2015.html>
- Agrodataperu. (2016). Amigo Empresario / Exportador / Importador. Obtenido de Exportaciones: <http://www.agrodataperu.com/inicio/000exportaciones5-6>
- Alfaro Arrascue, G. R., & Tocto Ocupa, K. R. (2015). Plan de exportación para la comercialización de panela orgánica pulverizada de la central de productores ecológicos solidarios por el agro al mercado de Italia, para el periodo 2015 – 2017. Chiclayo, Lambayeque, Perú: Horizonte Empresarial - FACEM.
- Altair Consultores. (s.f.). La elaboración del plan estratégico. ECO3 Colecciones.
- Ambrocio, V. (2003). Plan de marketing paso a paso. Bogota: Pearson Education.
- Arens, W. (2000). Publicidad 7° edición. México: McGrall Hill.
- Arias Jiménez, F. (2013). elCOLOMBIANO. Obtenido de Corea, Francia y Rusia, a consumir la panela paisa: http://www.elcolombiano.com/corea_francia_y_rusia_a_consumir_la_panela_paisa-PCEC_258340
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing decimoprimer edición. México: Pearson Edacación.
- Augusto Maidana , E. (2014). PuroMarketing. Obtenido de El marketing según Kotler: <http://www.puromarketing.com/27/19578/marketing-segun-kotler.html>
- Beltrán, A., & Villegas, F. (2009). Plan de marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. Cali: Comunicación Impresa Editore.
- Benites Peñeda, J. (2004). Administración 1era edición. México: McGraw Hill.
- Benites, J. (2012). Correo. Obtenido de Crece demanda de panela granulada en países europeos: <http://diariocorreo.pe/economia/crece-demanda-de-panela-granulada-en-paises-europeos-213934/>
- Bolaños Duran, A. (2013). Diseño de un plan de mercadeo estrategico para la comercializacion de la panela marca barrancas en almacenes de cadena de la ciudad de Cali. Santiago de Cali, Colombia.

- COLPRENSA. (2015). El Universal. Obtenido de Agua de panela y café, principales intereses comerciales de Corea:
<http://www.eluniversal.com.co/colombia/agua-de-panela-y-cafe-principales-intereses-comerciales-de-corea-190913>
- Contreras Camarena, J. A. (2001). Administración estratégica - Michael Porter. México: Universidad autónoma del estado de México.
- Cooperativa Agraria Norandino LTDA. (2014). Cooperativa Agraria Norandino LTDA. Obtenido de Historia:
<http://www.coopnorandino.com.pe/spanish/index.php/quienes-somos/historia>
- Cruz Lara, A. (2004). RRPPnet Portal de Relaciones Públicas. Obtenido de Administración Estratégica: <http://www.rrppnet.com.ar/plandemarketing.htm>
- Datosmacro. (s.f.). Expansión / Datosmacro. Recuperado el 22 de Abril de 2016, de PIB de Francia: <http://www.datosmacro.com/pib/francia>
- Díaz Clavijo, A. M. (2010). Propuesta de plan de mercadeo para la empresa la gran panela. Bogotá, Colombia.
- Elnuevosiglo. (2015). Elnuevosiglo.co. Obtenido de Campaña de consumo de panela gana premio: <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/3-2015-campa%C3%B1a-de-consumo-de-panela-gana-premio.html>
- Estudiantes de mercadeo UFG. (2012). Estudiantes de mercadeo UFG. Obtenido de Características plan de mercadeo: <http://estudiantes-mercadeo-ufg.blogspot.pe/2012/03/caracteristicas-plan-de-mercadeo.html>
- Ferrel, O. C., Hirt, G., Ferrel, L., & Eliazondo Gónzales, G. M. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante séptima edición. México: Mc Graw Hill.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). Estrategia de Marketing Quinta Edición. México: CENGAGE Learning.
- Grupo La Republica. (2013). LaRepublica.pe. Obtenido de Exportaciones de panela granulada se incrementarán hasta las 700 toneladas: <http://larepublica.pe/19-09-2013/exportaciones-de-panela-granulada-se-incrementaran-hasta-las-700-toneladas>
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). Marketing: Más de 100 años de historia. Génesis y evolución de un concepto. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- INEI. (2015). Informe técnico N° 02. Lima.
- INEI. (2016). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de Producción de caña de azúcar se incrementó 8,7% en enero de 2016:

<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/producción-de-cana-de-azucar-se-incremento-87-en-enero-de-2016-89/>

- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). Marketing décima edición. Prentice Hall. México: Pearson Prentice Hall.
- Kuhn, T. (2001). Las estructuras de las revoluciones científicas. México: Fondo de cultura.
- Kuhn, T. (2001). Las estructuras de las revoluciones científicas. México, DF.: Fondo de Cultura Económica.
- Lara Coto, K. V., Patricia Ponce, E., & Salmerón Barrera, M. A. (2012). Diseño de un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado de la cooperativa acopanela de R. L. ubicada en el municipio de Verapaz, departamento de San Vicente. San Salvador, El Salvador, Centro América.
- Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2010). Comercio y marketing internacional Cuarta Edición. México, D.F.: Cengage Learning.
- McDaniel, C. (1998). Et. ol. Marketing 4^o edición. México: Internacional thomson editores.
- Merca2.0. (2013). Merca2.0. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de ¿Qué es la mercadotecnia? 5 definiciones: <http://www.merca20.com/que-es-la-mercadotecnia-5-definiciones/>
- mercadeoypublicidad.com. (2007). Mercadeoypublicidad.com. Obtenido de Clases o tipos de marketing: <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6826>
- MINCETUR. (s.f.). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Obtenido de Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73
- Ministerio de Agricultura. (2012). Plan estratégico sectorial multianual 2012-2016. Lima: MINAG.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larreche, J. (s.f.). Administración del marketing.
- Muñiz Gonzales, R. (2008). Marketing en el siglo XXI: Marketing estratégico. España: Centro de estudios financieros.
- Neyra Jimenez, C. A. (2015). Padron de asociados Norandino. Piura: Norandino.

- Paillocho Pérez, J. A. (2013). Demanda de panela en Canadá y las estrategias de comercialización desde la parroquia de Maldonado. Tulcán, Ecuador.
- prom Perú. (s.f.). Requisitos Sanitarios. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de Guía de exportación de alimentos a la UE:
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/Guia%20Requisitos%20Sanitarios%20UE.pdf>
- PROMPERÚ. (2014). Aprovechamiento de los TLC . Lima.
- PROMPERU. (2014). Guía de mercado Francia. Lima.
- Reyes Córdova, J. F. (2015). Memoria anual cooperativa agraria norandino ltda. año 2015. Piura.
- Reyes Ponce, A. (2003). Administración de empresas. Teoría y práctica. 1era edición. México: Limusa Noriega.
- Rodríguez Santoyo, A. R. (2013). Eumed.net Enciclopedia Virtual. Obtenido de Fundamentos de Mercadotecnia: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/index.htm>
- Salas Canales, H. J. (2012). Investigación de mercado para la exportación de palta hass al mercado de Italia. Lima, Lima, Perú: USMP.
- Santander Trade. (2016). Santander Tradeportal. Obtenido de Francia: Política y economía: <https://es.santandertrade.com/analizarmercados/>
- SIICEX. (2014). Rutas Marítimas. Obtenido de Rutas Encontradas: <http://www.siicex.gob.pe/rutas/frmRutasSimulador.aspx>
- SIICEX. (2015). Sistema integrado de información de comercio exterior. Obtenido de Guías de mercado y estudios especializados:
http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=827.82600
- SIICEX. (2016). Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Obtenido de Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años:
http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=1701999000
- Soria Bailón, L. A. (2013). Plan de promoción y exportación de panela orgánica granulada a través de la oficina comercial de Italia para la “asociación de mujeres productivas de suncamal” mediante la formación, asistencia y asesoría técnica en el periodo 2013-2016. Quito, Ecuador.
- Tevni Grajales, G. (2000). Tipos de Investigación. Obtenido de <http://www.tgrajales.net/investipos.pdf>

Todo Marketing. (2013). Todo Marketing. Obtenido de ¿Cuántos tipos de Marketing existen?: <http://www.todomktblog.com/2013/09/orientaciones-marketing.html>

Universidad Perú. (s.f.). Obtenido de Norandino Aypate Azúcar Integral: <http://www.universidadperu.com/empresas/marca/20357316872-Norandino+Aypate+Az%FAcar+Integral>

Zapata, R. (2015). El Comercio. Obtenido de Exportaciones de panela orgánica de Piura aumentarán el 2016: <http://elcomercio.pe/movil/peru/piura/exportaciones-panela-organica-piura-aumentarna-2016-noticias-1859353>

ANEXOS

A. Matriz de Consistencia

TÍTULO: PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PANELA ORGÁNICA EN EL MERCADO FRANCÉS: CASO COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO, PIURA AÑO 2016				
Problema	Objetivos	Variables	Dimensión	Indicadores
<p>Problema General</p> <p>¿Cuáles son las tareas de un plan de marketing para la comercialización de panela orgánica en el mercado francés, año 2016?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Proponer un plan de marketing para la exportación de panela orgánica de la Coop. Norandino al mercado francés</p>	Plan de marketing	Mezcla de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Características del producto ✚ Estándares de calidad ✚ Canales de distribución ✚ Ferias internacionales ✚ Precio internacional
<p>Problemas Específicos</p> <p>P₁ ¿Cómo es la actual mezcla de mercadeo empleada por la Coop. Norandino en el mercado francés para la panela orgánica?</p> <p>P₂ ¿Qué características actuales presenta la oferta internacional de panela en el mercado francés?</p> <p>P₃ ¿Cómo es la demanda del mercado francés para la panela orgánica?</p> <p>P₄ ¿Qué caracteriza al entorno del mercado francés de panela orgánica?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>O₁ Analizar los aspectos económicos que la Coop. Norandino incurre para la exportación de panela orgánica al mercado francés en el año 2016</p> <p>O₂ Estudiar los aspectos políticos para la exportación de panela orgánica al mercado francés en el año 2016</p> <p>O₃ Determinar los aspectos sociales del mercado francés en el año 2016</p> <p>O₄ Identificar el uso idóneo de tecnología empleada para la exportación de panela orgánica</p>	Mercado	<p>Oferta</p> <p>Demanda</p> <p>Entorno</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Exportadores de panela ✚ Niveles de demanda ✚ TLC ✚ Ingreso per cápita ✚ Tipo de cambio ✚ Cultura ✚ Tendencias

B. Instrumento de Recolección de Datos

ENTREVISTA 1

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE COMERCIAL DE LA COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO

Objetivo: Esta guía de entrevista tiene como finalidad recolectar información necesaria para el diseño de un Plan de Marketing para la panela orgánica al mercado francés en el año 2015. Cabe mencionar que toda la información obtenida será tratada con absoluta confidencialidad y los resultados serán de mucha utilidad para mi investigación.

DATOS GENERALES

Nombre y Apellidos:

Nivel de Instrucción:

Labor:

Antigüedad:

PARTICULARIDADES DE LA COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO

1. ¿Cuál es la singularidad y el rol de la Cooperativa?
2. ¿Cuál es la experiencia de la cooperativa y del equipo de gerencia en el sector?
3. ¿Qué logros han conseguido sus miembros?
4. ¿Por qué el cambio de nombre de CEPICAFE a NORANDINO?
5. ¿Cuál es el número de empleados permanentes y temporales?

6. De los siguientes elementos mencionados, ¿los tienen definidos por escrito en la cooperativa?

SI NO

Visión

Misión

Objetivos

Metas

Estrategias

Valores

7. De los elementos anteriores, ¿Cuáles no son conocidos por los empleados y los socios?

8. ¿Los socios o las personas que laboran en la asociación reciben algún tipo de capacitación? ¿Cuál es el costo del entrenamiento?

9. ¿Maneja Usted algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión de Ventas y Mercadeo?

10. ¿Considera Usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la organización?

11. ¿Cuál es la posición que ocupa actualmente la empresa en el mercado?

12. Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras

13. ¿Cuáles son los requerimientos de capital para los próximos cinco años?

14. ¿Cómo es ahora el negocio y que aspiran que sea a cinco años?

PLAN DE MARKETING

1. ¿Considera que es necesario contar con un plan de marketing dentro de la organización, como una herramienta que genera nuevas y mejores formas de hacer las cosas?
2. ¿Cuenta con un plan de marketing en un documento el cual comparte, difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la cooperativa?
3. ¿Identifica y articula políticas para que el plan de marketing se refleje en sus prácticas cotidianas?
4. ¿Cuáles son los elementos críticos de su plan de marketing? ¿Cómo cambiaran las estrategias de marketing en el tiempo?
5. ¿Poseen en la cooperativa trabajadores con experiencia en Marketing?
6. ¿Por qué cree que la Cooperativa Agraria Norandino y sus productos son únicos?
7. ¿Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad?
8. ¿Qué marco regulatorio existe y cuáles son las normas del producto “Panela Orgánica”?
9. ¿Aproximadamente cuantas horas anuales se dedican para la capacitación del personal del área de producción?
10. ¿Cuál considera Ud. los factores claves que hacen exitosa esta cadena productiva de la panela?

11. ¿Qué cuellos de botella identifica en la cadena productiva de panela?
12. ¿Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio más allá del mercado?
13. ¿Cuál es el precio de la panela orgánica en Francia?
14. ¿Considera que los precios de sus productos son justos?
15. ¿Cómo comercializan sus productos?
16. ¿Cuál es la forma de hacer llegar los productos hasta sus clientes o consumidores?
17. ¿Considera que los canales logísticos empleados son los adecuados? ¿Por qué?
18. ¿Cuál es la ruta empleada para comercializar panela a Francia, le genera rapidez, reducción de costos logísticos y/o seguridad?
19. ¿Busca oportunidades para promover sus productos?
20. ¿Tienen gastos de publicidad o algún tipo de promoción?
21. ¿Participa en ferias internacionales? ¿Cuáles? ¿Con que frecuencia?
22. ¿Cuenta con algún cargo o función responsable de promover la panela orgánica en Francia?

MERCADO FRANCÉS

1. ¿Que ofrece la cooperativa frente a su competencia?
2. En cuanto a la panela ¿Por qué se elegir a Norandino y no a la competencia?
3. ¿Qué competencia existe en la actualidad, tanto nacional como extranjera?
4. ¿Existe algún tipo de restricción para el ingreso de nuevos competidores, como afectaría a Norandino este ingreso?
5. ¿Por qué los clientes potenciales necesitan a Norandino, como lograr que se den cuenta de que lo necesitan?
6. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que caracterizan a los clientes de Norandino o cuales son los atributos que los clientes esperan del producto que necesitan?
7. ¿Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes?
8. ¿Utiliza indicadores que le permitan conocer las variaciones del mercado Francés?
9. ¿Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales, tributarias y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno tanto Peruano como Francés?
10. ¿Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ningún de sus establecimientos puedan ser cómplices de corrupción?
11. ¿Las instalaciones son adecuadas para una futura expansión?

12. ¿Se han realizado inversiones en investigación y/o tecnología en los últimos años?
13. ¿Invierte en conocer las particularidades del mercado francés para identificar las expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que la operación de la cooperativa pueda llegar a suscitar respecto de sus costumbres y creencias?
14. ¿Responde a las expectativas que la comunidad Francésa tiene de su empresa e interviene para remediar sus necesidades impulsar su desarrollo?
15. ¿Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y oficinas?
16. ¿Cómo calificaría la tecnología empleada en la producción de panela frente a la de su competencia?
17. ¿Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla?
18. ¿Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores?

ENTREVISTA 2

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFA DE PLANTA PANELA DE LA COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO

Objetivo: Esta guía de entrevista tiene como finalidad recolectar información necesaria para el diseño de un Plan de Marketing para la panela orgánica al mercado francés en el año 2015. Cabe mencionar que toda la información obtenida será tratada con absoluta confidencialidad y los resultados serán de mucha utilidad para mi investigación.

DATOS GENERALES

Nombre y Apellidos:

Nivel de Instrucción:

Labor:

Antigüedad:

PARTICULARIDADES DE LA COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO

1. ¿Los socios o las personas que laboran en la asociación reciben algún tipo de capacitación?
2. ¿Maneja Usted algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión de Ventas y Mercadeo?
3. ¿Cuál es la experiencia de la empresa en el sector panelero?
4. ¿Cuál es la posición que ocupa actualmente la empresa en el mercado?
5. ¿Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras?

PLAN DE MARKETING

1. ¿Cuentan con un plan de marketing en un documento el cual comparte, difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la cooperativa?
2. ¿Considera que es necesario contar con un plan de marketing dentro de la organización, como una herramienta que genera nuevas y mejores formas de hacer las cosas?
3. ¿Cuál es la expectativa de vida de la panela orgánica? ¿Es afectada por los cambios tecnológicos?
4. ¿La panela orgánica producida por Norandino, tiene una marca reconocida en Francia?
5. ¿Existen sustitutos para la panela?
6. ¿Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad? ¿Cuál es la importancia del control de calidad en la panela?
7. ¿Aproximadamente cuantas horas anuales se dedican para la capacitación del personal del área de producción?
8. ¿Cuál considera Ud. los factores claves que hacen exitosa esta cadena productiva de la panela?
9. ¿Qué cuellos de botella identifica en la cadena productiva de panela?
10. ¿Cuál es el precio de la panela orgánica en Francia? ¿Cuánto control tiene Norandino sobre el precio?

11. ¿Cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
12. ¿Cuál es la política de precios para obtener una ganancia justa pero al mismo tiempo mantenerse competitivo?
13. ¿Se puede agregar valor sin incrementar el costo?
14. ¿Cómo comercializan sus productos?
15. ¿Cuál es la forma de hacer llegar los productos hasta sus clientes o consumidores? ¿Los canales de distribución son accesibles?
16. ¿Cuál es la ruta empleada para comercializar panela a Francia, le genera rapidez, reducción de costos logísticos y/o seguridad?
17. ¿El comprador es el usuario final de la panela?
18. ¿Cuánto tiempo transcurre entre el contacto inicial con el cliente y las ventas?
19. ¿Cómo se pretende atraer y mantener a sus clientes?
20. ¿Qué importancia o influencia tiene la publicidad en las ventas de panela?
21. ¿Cómo se anuncia o publicita la panela orgánica en Francia?
22. ¿Participa en ferias internacionales? ¿Cuáles? ¿Con que frecuencia?

MERCADO FRANCÉS

- 1.** ¿Quién es su principal competencia? ¿Qué ventajas tiene sobre Norandino?
- 2.** ¿Cómo se inserta Norandino y su panela orgánica en el mercado Francés? ¿Qué ventajas se tiene sobre la competencia?
- 3.** ¿Cómo se determinan las ventas totales del sector panelero y su tasa de crecimiento?
- 4.** ¿Cuál es la producción en unidades y/o volúmenes por año? ¿Cuántos clientes compran panela orgánica en Francia?
- 5.** ¿Cuántas empresas pertenecen al sector panelero?
- 6.** ¿Qué porcentaje del mercado le pertenece a Norandino?
- 7.** ¿Cómo se piensa mantener la participación en el mercado francés o incrementarla?
- 8.** ¿Qué factores podrían influir en el crecimiento o reducción del tamaño del mercado? ¿Qué impacto tendría en su participación o volumen?
- 9.** ¿Maneja indicadores que le permitan conocer las variaciones en la demanda de panela del mercado Francés?
- 10.** ¿Existen Tratados de Libre Comercio con Francia que le permitan a Norandino tener beneficios arancelarios para la panela?
- 11.** ¿Existen normativas o requerimientos indispensables a cumplir para exportar panela a Francia?

- 12.** Por medio de estudios de mercado ¿Conoce las expectativas de sus clientes sobre las mejoras en su producto panela orgánica?
- 13.** ¿Tiene seleccionado un INCOTER que le permita hacer cotizaciones para sus clientes en Francia?
- 14.** ¿Qué características estacionales hay en la industria panelera? ¿Cuáles son las tendencias actuales del mercado?
- 15.** ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que caracterizan a los clientes de Norandino o cuales son los atributos que los clientes esperan del producto que necesitan?
- 16.** ¿Cómo calificaría la tecnología empleada en la producción de panela frente a la de su competencia?
- 17.** ¿La tecnología empleada actualmente por Norandino le genera algún tipo de ventaja competitiva?
- 18.** ¿Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores?
- 19.** ¿Utiliza empaques biodegradables?

GUIA DE OBSERVACIONES

Situación a Observar: Condiciones ambientales de la planta de procesos de panela de la Cooperativa Agraria Norandino

Objetivo: Esta guía de observaciones tiene como finalidad recolectar información visual necesaria para analizar los procesos productivos en los cuales incurre la panela antes de ser comercializada.

DATOS GENERALES:

Fecha:

Área a observar:

Nombre del observador:

CONDICIONES AMBIENTALES

5. Ventilación
6. Iluminación
7. Temperatura ambiental
8. Ruido

INFRAESTRUCTURA Y ESPACIO FISICO

8. Distribución de áreas
9. Ubicación de máquinas y equipos
10. Pasillos
11. Servicios sanitarios
12. Parqueo
13. Ubicación de área de desechos
14. Ubicación de comedor para personal

HIGIENE Y SEGURIDAD

11. Orden
12. Aseo
13. Eliminación de malos olores
14. Ubicación de basureros
15. Señalización de salidas de emergencia
16. Alarmas para incendio
17. Extinguidores para incendio
18. Medidas de protección (casco, protector de oídos, mascarilla, guantes)
19. Aspersores para desinfección ambiental
20. Red de iluminación para emergencia

TECNOLOGIA EMPLEADA

10. Maquinaria
11. Equipos
12. Antigüedad
13. Producción por hora
14. Consumo de energía
15. Horas hombre empleados por maquina
16. Tiempos muertos
17. Capacidad empleada
18. Cuellos de botella

CALIDAD

7. Porcentaje impurezas o defectos
8. Granulometría (tamaño de partícula de azúcar)
9. Porcentaje Humedad
10. Presencia de metales pesados
11. Traza (Composición de proteínas, minerales)

12. Atributos de sabor del producto (acidez, dulzura)

COMERCIALIZACIÓN

- 6.** Certificación orgánica
- 7.** Certificación social (comercio justo, sello del pequeño productor)
- 8.** Certificación de calidad (inocuidad del producto)
- 9.** Nicho de mercado (comercio justo, mercado orgánico)
- 10.** Proveedores de servicios portuarios

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

Objetivo: Transformar la documentación y datos recopilados de diversas fuentes de información y plasmarla en un análisis detallado y preciso del tema investigado

CRITERIOS DE ANÁLISIS:

1. Mezcla de mercadeo

- a) Certificación de calidad según normas internacionales.
- b) Reconocimiento de marca.
- c) Cumplimiento de los requisitos de la etiqueta.
- d) Disponibilidad de materia prima para la fabricación.
- e) Precio de la competencia.
- f) Existencia de productos sustitutos.
- g) Valor percibido del producto.
- h) Funcionamiento de los canales de distribución.
- i) Posición física (ubicación) de los puntos de distribución.
- j) Transportación de los productos.
- k) Acopio de la producción.
- l) Empleo de las herramientas de Publicidad.
- m) Empleo de las herramientas de Promoción.

2. Oferta

- a) Capacidad de producción
- b) Volúmenes de producción nacional

3. Demanda

- a) Niveles de consumo en Francia
- b) Volúmenes de importación de panela en el mercado Francés

4. Entorno

- a) Tratados de libre comercio Perú – Unión Europea**
- b) Cultura**

C. Propuesta

PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PANELA A FRANCIA

Datos Generales

La *Cooperativa Agraria Norandino LTDA.* es comercializadora de café orgánico - gourmet cacao y panela, café de exportación, cacao exportación y panela de exportación y azúcar orgánica. Su oficina está ubicada en la Urb. El Bosque, Mz. A Lt. 18 Castilla – Piura, donde también se ubica la planta de panela, no obstante es preciso mencionar que se está terminando de construir una nueva y moderna planta de panela ubicada en Mz. X Lt. 3-4 zona industrial - Piura (espaldas restaurante dos jarras) Piura. Años atrás se trabajaba bajo la razón social de *CEPICAFE*, la cual hoy en día se encarga de la elaboración de proyectos, además por decisión de la junta de accionistas se decide cambiar las funciones empresariales a *NORANDINO* quien es el conglomerado del mismo grupo, lo cual no significo que cambiara sus raíces sino más bien ampliara sus horizontes.

Beneficiarios

Los beneficiarios del siguiente estudio de investigación serán en primera instancia al trabajador ya que permitiría tener un panorama general de la visión de la empresa con lo cual permitirá lograr el cumplimiento de sus objetivos de una forma adecuada teniendo siempre en claro a donde se desea llegar, a los asociados que trabajan para la empresa porque les permitirá mejorar su calidad de vida, a la empresa Norandino ya que mejorara su productividad como gremio generando mayor rentabilidad, a la comunidad donde se realiza las funciones productivas de la empresa ya que el estatus social incrementara, al Perú ya que al incrementar sus

exportaciones, incrementan los puesto de trabajo, incrementan los ingresos fomentando la demanda interna.

Responsable

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales William Fernando Chinguel Pintado, quien a su vez ocupa el cargo de asistente administrativo en planta de procesos de café y cacao de la cooperativa agraria en investigación

Problemática

Actualmente la demanda de panela es mayor de lo que la empresa puede ofrecer, esto se debe primordialmente a que los mercados Europeos tienden a consumir productos orgánicos que ayuden a mejorar su salud, sin embargo Norandino no puede responder a este incremento de demanda, básicamente a que el número de asociados y hectáreas con las que se cuentan siguen siendo el mismo; y sobre todo que la tecnología utilizada por los productores es artesanal.

Un problema latente que se muestra en la empresa también es la inexistencia de un plan de marketing el cual no fue elaborado desde sus inicios hasta la fecha, el cual servirá como plan de contingencia en el caso de ocurrir un imprevisto que pueda alterar de alguna forma las exportaciones del producto ya sea por cambio en el mercado o por condiciones ambientales que afecten la producción. Es sabido que tener claras las ideas de un negocio es fundamental, pero no solo basta con tenerlas en la mente sino que al ser plasmadas por escrito en un documento que recuerde cuales son los objetivos proyectados por esta serán mucho más fácil de realizar y entender al tenerlos siempre presente por todos los miembros que componen la empresa.

Objetivos

1. Objetivo General

Diseñar un modelo estratégico de crecimiento para exportar panela a Francia, generando valor distintivo, a través de servicios diferenciados.

2. Objetivos Específicos

- Garantizar un negocio exitoso y sostenible en el tiempo que permita obtener rentabilidad y maximización de recursos a largo plazo.
- Establecer un documento escrito que enfoque los lineamientos a seguir para tener en claro la visión de la empresa

Justificación

Resulta difícil de creer, pero aún existen empresas y emprendedores que no cuentan con un área de marketing, y mucho menos con un plan adecuado. Esto se debe a que muchos piensan que si están vendiendo lo suficiente, es que están haciendo bien su trabajo, que el marketing se genera él solito. Enfocando esta realidad desde otra perspectiva realizo la siguiente pregunta ¿Qué sería de una película sin un guion? Al igual que en el cine es necesario contar con un documento en el que se indique con exactitud qué es lo que cada actor tiene que hacer o decir, lo mismo ocurre si lo trasladamos al sector comercial.

Un plan de marketing es un documento escrito (punto importante, eso de “lo tengo todo en la cabeza” sirve de poco) en el que se definen de forma estructurada los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado además de las estrategias y acciones que se llevaran a cabo para conseguir cumplirlos en el tiempo establecido.

No obstante, regresando al ámbito cinematográfico, al igual que los actores deben interpretar el guion, pudiendo permitirse improvisar en determinados momentos, un plan de marketing debe ser también acatado de esta manera. Su función es orientar e indicar, no ordenar. Además, este debe ser más o menos breve, y sobre todo claro, entendible (no por recurrir a tecnicismos o palabras muy especializadas estamos haciendo un mejor plan de marketing) y lógicamente viable.

Un plan de marketing genera direccionamiento, ayuda a encaminar un proyecto o negocio. Pues es más fácil lograr un objetivo cuando se vislumbra, en este caso por medio de la captación y fidelización de clientes, creación de marca, aumento de facturación, cualquier objetivo es susceptible a un buen plan de marketing. Adicionalmente genera y mantiene el estado motivacional en la empresa, ya que al estar los trabajadores al tanto de los objetivos y al concebir su trabajo como algo necesario en la organización generara un involucramiento a realizar mejor las funciones encomendadas, además de sentir que su trabajo tiene sentido para ellos y para la empresa.

Al igual que cualquier documento destinado a la planificación, un plan de marketing ayuda a prevenir posibles errores, o ayuda a solventarlos con mayor facilidad si surgen imprevistos.

Por todo lo mencionado anteriormente queda claro que un plan de marketing debería ser un documento de obligada realización para Norandino ya que mejorara en gran medida la realización de sus funciones en las exportaciones, con esto no quiero decir que se estén realizando de forma incorrecta, sino que se tendrá un lineamiento a seguir en el caso que aparezcan imprevistos.

Empresa

Nombre comercial : COOPERTIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.
RUC : 20525416543
Inicio de actividades : 13/12/2006
Actividad : Comercio exterior - Importador/Exportador
Teléfono : 073-356292 / 073-344983 / 073-345293
Estado : ACTIVO
Datos actualizados al : 2015-05-25

La Cooperativa Agraria Norandino fue fundada el 26 de noviembre del 2005. Está constituida por más de 7,000 familias de pequeños productores de cacao, café, panela y frutas de la costa, sierra y selva del norte del Perú; en los departamentos: Piura, Tumbes, Amazonas, Lambayeque, Cajamarca y San Martín. Brinda servicios de almacén, proceso y transformación, logística, asesoría, exportación y promoción de productos. Con transparencia y competitividad contribuyen al fortalecimiento de las organizaciones socias. Promoviendo el desarrollo sostenible con equidad orientado a mejorar las condiciones de vida de las familias asociadas articulando su producción al mercado local e internacional.

"COOP NORANDINO es una organización empresarial líder con responsabilidad social, económica y ambiental que articula organizaciones de pequeños productores agropecuarios del norte del Perú a través de sus prestaciones de servicios competitivos de calidad."



Figura 33: Presencia de Norandino
Fuente: Datos tomados de Cooperativa Agraria Norandino LTDA (2014)

Cabe mencionar que la empresa ha tenido un cambio de razón social la cual fue CEPICAFE. En la actualidad NORANDINO es una organización de carácter gremial de gestión autónoma, de derecho privado, sin fines de lucro que representa legalmente ante el Estado e instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales a las organizaciones de pequeños productores agropecuarios que desarrollan actividades agropecuarias (productores de café, caña de azúcar, cacao, frutas y otros), y que comercializarán sus productos en el mercado nacional e internacional. El gremio empresarial que tiene su dinámica institucional orientada a mejorar las condiciones de vida de las familias de los productores y productoras asociados (as), así como a la promoción del desarrollo del territorio donde se ubican, de manera particular, mediante la participación en cadenas comerciales. Este tipo de organización son sistemas estructurados en tres ejes dinámicos: Asociatividad, Incidencia Socio Política y Gestión Empresarial, que son los ejes que han servido de base para el diagnóstico, el análisis y la construcción de la propuesta del presente Plan.

Misión

Somos una cooperativa que integra a productores organizados que articula la comercialización de productos agroindustriales con servicios múltiples de calidad para mejorar las condiciones de vida de sus asociados

Visión

Para el año 2020 Cooperativa Agraria Norandino es una organización líder en desarrollo sostenible que integra a productores socios exitosos y competitivos

Valores

- Responsabilidad: Cumpliendo con los roles, funciones y predicar con el ejemplo los valores de la cooperativa
- Transparencia: Brindar la información de interés (balance, campaña, memoria) de manera sencilla, oportuna y entendible para el socio y socia
- Equidad: Promover la participación de las mujeres, jóvenes y otros socios en las diversas actividades de la cooperativa. Promover la formación de nuevos líderes de la cooperativa
- Democracia: Promover la toma de decisiones en base al consenso de todos los actores
- Atención – servicio: Monitorear y controlar la calidad de servicios que brinda la cooperativa
- Respeto: Atender al socio de manera oportuna y cordial cuando este lo solicita y amerite el caso

Código de Ética

- Promover relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, proveedores, autoridades y la sociedad en general.
- Perfeccionar los procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción de nuestro personal y clientes.
- Proporcionar una adecuada calidad de vida a los trabajadores; proporcionándoles seguridad física, social y emocional.
- Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora del medio ambiente.

Organigrama

Ferrell , A. Hirt , Ferrell , & Elizondo González (2010) mencionan que el organigrama es la representación visual de la estructura organizacional, las líneas de autoridad (cadena de mando), las relaciones del personal (staff), los arreglos de los comités permanentes y las líneas de comunicación.

En la siguiente figura se muestra el organigrama, el cual refleja claramente las líneas de mando que se dan en NORANDINO, además de los niveles de autoridad para la toma de decisiones.

Seguidamente se muestra una tabla de los representante del consejo directivo con su respectivo cargos, organizaciones donde se desempeñan y años de labores debidamente identificados y empadronados.

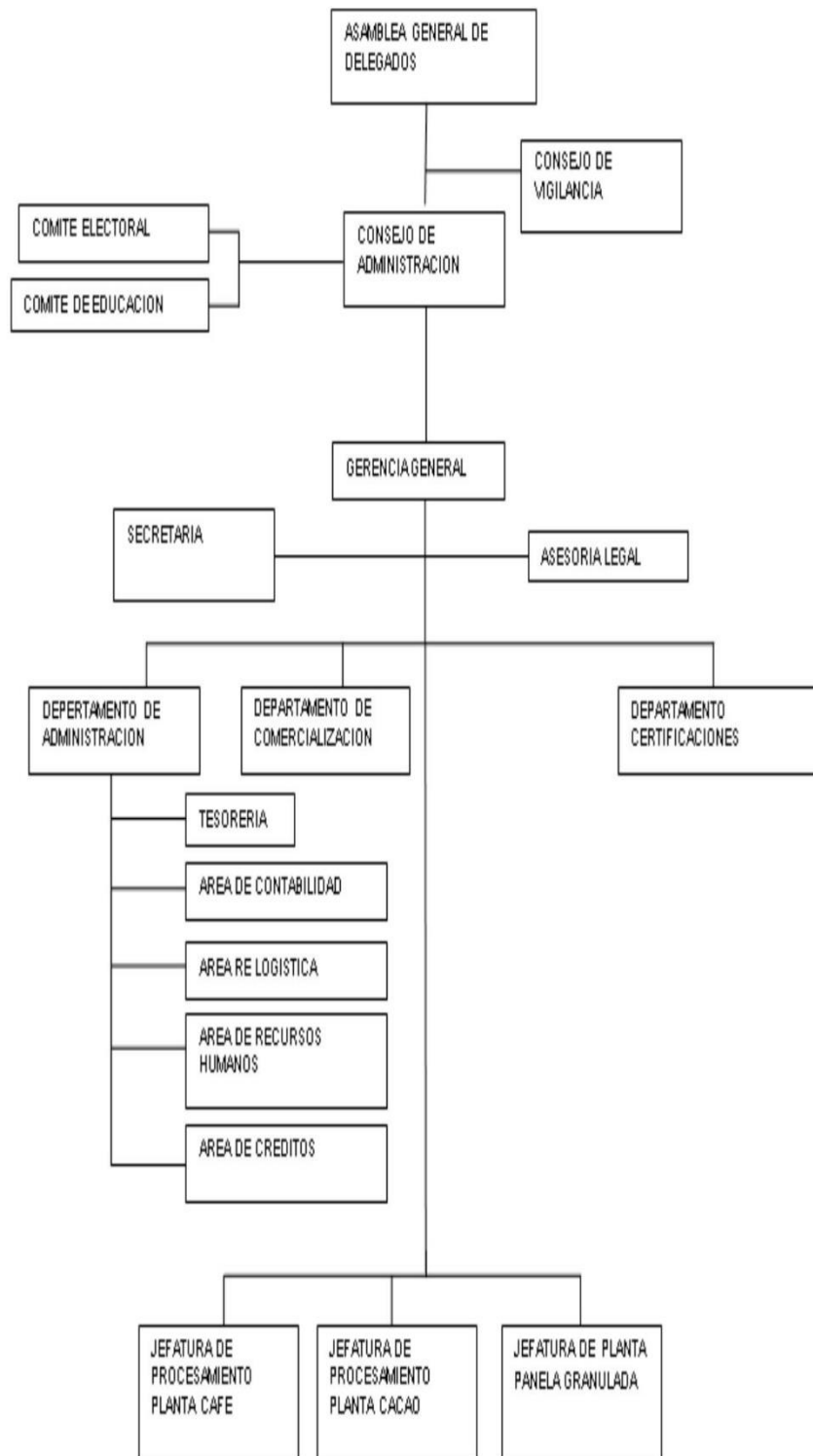


Figura 34: Organigrama estructural
 Fuente: Datos tomados de Reyes Córdova (2015) pag. 05

Tabla 5: Órganos de Gobierno de la Cooperativa Agraria Norandino

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		
CARGO	NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN
Presidente	Ascención Córdova Córdova	Yamango
Vicepresidente	Wilmer Medina Vílchez	Ceproaa
Secretaria	Santos Florentina Lizana de Laban	Sm faique
Suplente	Líder Alberto Atoche Pardo	Arprocat
CONSEJO DE VIGILANCIA		
CARGO	NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN
Presidente	José Encarnación Morocho Avendaño	Zonal sicchez
Vicepresidente	Cesar Eloy Centurión Calderón	Aprocaña
Secretaria	Francisco Florencio Marchan Zavala	Zonal sicchez
Suplente	José Castro Carlos	Improcafe
COMITÉ DE EDUCACIÓN		
CARGO	NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN
Presidente	Wilmer Medina Vílchez	Ceproaa
Vicepresidente	Rogelio Castillo Herrera	Zonal ranchos
Secretaria	Juan Justo Huamán Jiménez	Sm faique
COMITÉ ELECTORAL		
CARGO	NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN
Presidente	Bernardo Guevara Núñez	Zonal lalaquiz
Vicepresidente	Bernabé Rivera Moreno	Zonal montero
Secretaria	Wilson Vega Flores	Zonal paimas

Fuente: Datos tomados de Reyes Córdova (2015) pag. 04

Objetivos a largo plazo

OLP 1: Al año 2017 se asociará a un mayor número de productores de café orgánico capaz de satisfacer grandes volúmenes de demanda del mercado internacional.

OLP 2: Al año 2018, se incrementarán de 500 hectáreas a 1,000 hectáreas sembradas y cultivadas.

OLP 3: Al año 2019, Implementar envases biodegradables capaces de contribuir al bienestar del ambiente.

OLP 4: Al año 2019, se Incrementar en 50% más el reconocimiento de los productos de calidad ofrecidos en el mercado.

Análisis FODA

Contreras Camarena (2001) define a la matriz amenazas, oportunidades, debilidades, fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa

competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

En la siguiente tabla se muestra un FODA de la empresa en investigación, seguidamente de su respectivo análisis.

Tabla 6: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cultivos de productos orgánicos de mayor calidad. • Producción orgánica, respaldado por SENASA. • Condiciones climáticas favorables para cultivos. • Tenencia propia de la mayor parte de la tierra. • Capacidad instalada de equipos e infraestructura. • Mayor especialización del producto. • Conocimiento de todos los eslabones de la cadena. • Áreas especializadas en el manejo de recursos. • Alianzas estratégicas. • Diferenciación en la variedad de productos. • Diversificación en mercados de destino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores con poca capacitación tecnológica. • Insumos principal susceptible a ser afectado por plagas. • Incremento del transporte desde la ciudad al puerto donde se exportan. • Reducido nivel de participación en las exportaciones Peruanas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados a través del TLC. • Incremento de la demanda mundial de productos orgánicos y saludables. • Prioridad del gobierno en promover el cultivo alternativos • Mejora en el control de plaga. • El desarrollo de infraestructura del puerto de Paita. • La existencia de centros tecnológicos agropecuarios. • Obtener la trazabilidad de todos los productos que NORANDINO produce 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre ante el riesgo de crisis financieras internacionales • Las condiciones climatológicas adversas asociadas al cambio climático • Incremento e inestabilidad de precios internacionales de los productos comodities • Agresiva concesión minera en sectores rurales • Presencia de plagas y enfermedades no controladas en las plantaciones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Cultivos de productos orgánicos de mayor calidad. F2. Producción orgánica, respaldado por SENASA. F3. Condiciones climáticas favorables para cultivos. F4. Tenencia propia de la mayor parte de la tierra. F5. Capacidad instalada de equipos e infraestructura. F6. Mayor especialización del producto. F7. Conocimiento de todos los eslabones de la cadena. F8. Áreas especializadas en el manejo de recursos. F9. Alianzas estratégicas. F10. Diferenciación en la variedad de productos. F11. Diversificación en mercados de destino.	D1. Productores con poca capacitación tecnológica. D2. Insumos principal susceptible a ser afectado por plagas. D3. Incremento del transporte desde la ciudad al puerto donde se exportan. D4. Reducido nivel de participación en las exportaciones Peruanas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO Explote	ESTRATEGIAS DA Busque
O1. Apertura de nuevos mercados a través del TLC. O2. Incremento de la demanda mundial de productos orgánicos y saludables. O3. Prioridad del gobierno en promover el cultivo alternativos O4. Mejora en el control de plaga. O5. El desarrollo de infraestructura del puerto de Paita. O6. La existencia de centros tecnológicos agropecuarios. O7. Obtener la trazabilidad de todos los productos que NORANDINO produce	Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que cuenten con TLC (F1,F2,F6,F10,O1,O2) Desarrollo de nuevos mercado a través de ferias internacionales (F1,F10,F11, O1,O2) Mejoramiento del envase del producto, por un Biopackaging o ecopackaging. (F1,F10,F11,O1)	Incrementar la participación en las exportaciones de la panela en los mercados a través de trazabilidad GS1. (D4, O1,O2,O6,O7)

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA Confronte	ESTRATEGIAS DA Evite
<p>A1. Incertidumbre ante el riesgo de crisis financieras internacionales</p> <p>A2. Las condiciones climatológicas adversas asociadas al cambio climático</p> <p>A3. Incremento e inestabilidad de precios internacionales de los productos commodities</p> <p>A4. Agresiva concesión minera en sectores rurales</p> <p>A5. Presencia de plagas y enfermedades no controladas en las plantaciones.</p>	<p>Mejorar y fortalecer la alianza estratégica asociativa de los productores y centros especializados para recibir asistencia técnica logrando desarrollar una mayor promoción de los productos. (F4,F9,A5)</p>	<p>Evitar las concesiones mineras en los sectores rurales e incrementar la participación de NORANDINO en las comunidades campesinas con la presencia del cultivo. (D4,A4)</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis PESTA

Altair Consultores menciona que las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. La metodología empleada para revisar el entorno general es el Análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. En el Análisis PEST definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio.

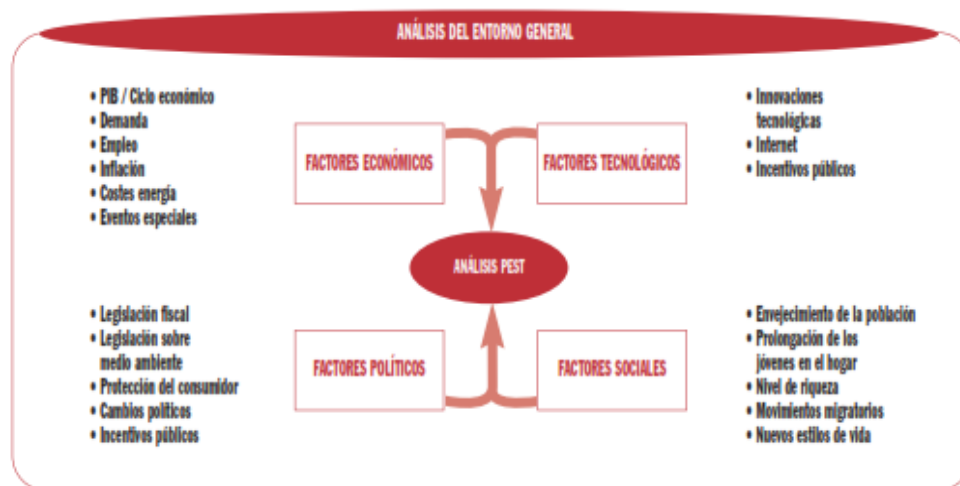


Figura 35: Análisis PEST
Fuente: Altair Consultores, pág. 34

1. Entorno Político

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 prever 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 está el AGRORURAL, como elemento central en la atención al agro. Pero a pesar de este interés por parte del estado, su participación sigue siendo poca, aún no se logra reunir todas condiciones necesarias para que los pequeños productores compitan en un mercado organizado, capacitado, apoyado totalmente por su gobierno desde asistencia técnica hasta la facilidad de financiamiento por parte de las entidades financieras.

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 comercio exterior el Perú hasta el 2013 cuenta con 17 tratados con los principales mercado del mundo.

En lo que respecta 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.

2. Entorno Económico

Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2015) menciona que en el primer trimestre del año 2015, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 1,7% respecto a similar periodo del año anterior.

Este crecimiento económico es resultado de la recuperación de las actividades extractivas que se incrementaron en 2,8%, influenciadas principalmente por el crecimiento de la actividad minería e hidrocarburos en 4,1%, en tanto, la actividad agropecuaria creció 0,4%. De igual forma se incrementan las actividades de servicios en 4,7%, destacando la mayor producción de comercio 3,6%; servicios prestados a las empresas 5,0%; telecomunicaciones y otros servicios de información 9,0%, y servicios financieros, seguros y pensiones 11,3%. Las actividades de transformación se redujeron en 5,7%, por la contracción de la construcción (6,8%) y la manufactura (5,2%).

Oferta y Demanda Global	2014/2013					2015/2014
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	5,0	1,8	1,8	1,0	2,4	1,7
Extractivas	3,6	-3,0	-1,6	-2,0	-0,9	2,8
Transformación	4,4	-2,1	-2,2	-6,1	-1,7	-5,7
Servicios	6,2	5,5	5,0	5,4	5,5	4,7
Importaciones	-0,8	0,5	-3,2	-0,3	-1,0	-1,5
Oferta y Demanda Global	3,7	1,5	0,7	0,8	1,6	1,0
Demanda Interna	4,5	2,6	2,6	2,1	2,9	2,5
Consumo Final Privado	5,4	4,4	3,7	2,9	4,1	2,9
Consumo de Gobierno	9,0	3,9	8,0	7,4	7,1	3,0
Formación Bruta de Capital	1,0	-1,4	-1,6	-1,7	-1,0	1,2
Formación Bruta de Capital Fijo	2,7	-2,8	-4,8	-1,9	-1,8	-7,1
Exportaciones	0,6	-2,8	-6,6	-4,4	-3,4	-4,6

Figura 36: Oferta y demanda global trimestral
Fuente: INEI, estimación al I trimestre de 2015

3. Entorno socio - cultural

La actividad agrícola influye en la eliminación de la pobreza, 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.

Según el Ministerio de Agricultura (2012) el Agro es un Sector importante para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural en el Perú.

En el país, casi un tercio de la población vive en las zonas rurales y aproximadamente el 50% de sus ingresos proviene de la agricultura.

Para el año 2010, el 25% de la Población Económicamente Activa Ocupada trabaja en el Sector Agropecuario, el cual aporta con el 7,1% al PBI Nacional y con el 10% al total de las exportaciones del país.

Una referencia importante sobre el rol clave de la Agricultura en los países, se encuentra sistematizado en el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008, Agricultura para el Desarrollo del Banco Mundial, que determina que el crecimiento agrícola tiene una capacidad especial para reducir la pobreza en todos los países.

Así, se tiene que estimaciones realizadas sobre diversos países indican que el crecimiento del PBI originado en la agricultura es al menos el doble de eficaz en reducir la pobreza que el crecimiento del PBI generado en otros sectores. En el caso de China, se calcula que el crecimiento total originado en la agricultura fue 3,5 veces más eficaz en reducir la pobreza que el

crecimiento generado en otros ámbitos. En América Latina, fue 2,7 veces más eficaz.

En este contexto, el Ministerio de Agricultura (MINAG) tiene un rol de rectoría en el Sector Agrario y se encarga de establecer la Política Nacional Agraria, la cual es de obligatorio cumplimiento en todos los niveles de Gobierno. Por ello, para la consecución de las prioridades sectoriales, el MINAG busca articular la ejecución de la política pública agraria con los otros niveles de Gobierno (Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales como estructuras del Estado más cercanas a la población), a fin de generar sinergias en pro del desarrollo agrario, en el marco de un Estado moderno y descentralizado.

En consideración a lo anterior, es pertinente señalar que las políticas públicas se implementan para corregir fallas de mercado, así como para reducir la pobreza y para la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y del medio ambiente, entre otros aspectos asociados al concepto de bien público.

En tal sentido, se hace necesario que las políticas públicas agrarias orienten su intervención a disminuir las brechas de competitividad que presenta la estructura productiva agraria del país, que contribuyan a reducir de manera efectiva los niveles de pobreza en el campo, adaptarse a nuevos escenarios generados por factores económicos o sociales de índole internacional y/o nacional, y enfrentar los efectos asociados a factores climáticos.

4. Entorno Tecnológico

Incrementar la productividad, 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.

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.

Para alcanzar competitividad en el mercado internacional es necesario el uso de 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; a través de la ventana única, capacitación virtual, entre otros.

5. Entorno Ambientales

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, así como también son generados por:

- **La minería y su efecto negativo en los cultivos agrícolas**

Parte de esta realidad lo constituye la minería informal, que utiliza indebidamente el agua del subsuelo sin tener permiso de la Autoridad Nacional del Agua, encargada de gestionar el recurso hídrico. Esta actividad se ha convertido en una atracción tanto en la mano de obra, que

hace diferencia entre un agricultor que gana 50 soles al día; porque existe escasa mano de obra calificada a comparación de un minero que gana 1,300 soles al mes en la minería informal.

- **La deforestación en las zonas**

La deforestación en las zonas altas ha causado la pérdida de la fertilidad y de la cobertura del suelo. Bajo la expectativa de que el patrón climático será aún menos estable en el futuro; es decir precipitaciones más intensas y más cortas, hace que esta tendencia negativa se mantenga por periodos largos ocasionando un impacto directo en la producción de café, ya que la disponibilidad de agua durante la floración y maduración de este es crucial para una buena cosecha. es por ello que esto se percibe como un importante factor limitante para la producción de café en la región.

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

Tabla 8: Análisis PESTA

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	P * C
OPORTUNIDADES			
Apertura de nuevos mercados a través del TLC	0.11	3	0.33
Incremento de la demanda mundial de productos orgánicos y saludables	0.14	4	0.56
Prioridad del gobierno en promover el cultivo alternativo	0.07	2	0.14
Mejora en el control de plaga	0.11	3	0.33
El desarrollo de infraestructura del puerto de Paíta	0.5	2	0.10
La existencia de centros tecnológicos agropecuarios	0.6	2	0.12
Prioridad del gobierno en promover el cultivo alternativos	0.11	3	0.33
AMENAZAS			
Incertidumbre ante el riesgo de crisis financieras internacionales	0.5	2	0.10
Las condiciones climatológicas adversas asociadas al cambio climático	0.5	2	0.10
Incremento e inestabilidad de precios internacionales de los productos commodities	0.5	2	0.10
Agresiva concesión minera en sectores rurales	0.6	2	0.12
Presencia de plagas y enfermedades no controladas en las plantaciones	0.14	4	0.56

Fuente: Elaboración propia

Modelo de las Cinco Fuerzas

Altair menciona que este modelo fue desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto.

Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

Siguiendo a Gimbert (2003), supongamos que estamos analizando la rivalidad entre las empresas de un sector, la lógica nos indica que cuanto mayor sea ésta, más acciones realizarán unas empresas contra las otras (guerras de precios, promociones, etc.) y la rentabilidad bajará. No obstante, si imaginamos un sector muy rentable debido a su baja rivalidad, pero en el cual es fácil entrar, en cuestión de poco tiempo otras empresas penetrarán en él y la rentabilidad descenderá alarmantemente.

Sin embargo, si el sector que hemos tomado como ejemplo con una baja rivalidad estuviera protegido contra nuevos ingresos, esto aún no sería suficiente para garantizar que mantuviera su alta rentabilidad, debido a la existencia de otras dos fuerzas: una relacionada con los proveedores del sector y la otra con sus

clientes, puesto que ambos tratarían de quedarse con la máxima proporción de esta rentabilidad. El que logran o no su intento de apropiarse del máximo margen de las empresas del sector dependería de su poder de negociación.

Por último, si esto no fuera así y el poder de negociación de clientes y proveedores fuera bajo, nuestro ejemplo imaginario de sector con las cuatro primeras fuerzas totalmente a su favor tendría todavía que pasar un quinto filtro para asegurarse una alta rentabilidad: la amenaza de productos sustitutivos

Ahora ya sabemos la razón por la cual unos sectores son rentables y otros no. En los sectores rentables las cinco fuerzas tienen muy poco peso, mientras que en los poco rentables habrá alguna, o más de una, de estas fuerzas que tendrán un peso muy importante.

Como directivo este modelo le ayuda a decidir si su empresa debería permanecer en un sector o salir de él. Así mismo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1987)

Nos permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas. Por ejemplo, puede utilizar el conocimiento proporcionado por el modelo de las cinco fuerzas para crear mayores barreras de entrada que desanimen a nuevos rivales a competir en su mercado.

O puede desarrollar fuertes relaciones con sus canales de distribución, o puede decidir buscar proveedores que satisfagan la relación calidad/precio necesaria para que su producto o servicio sea de alto rendimiento.

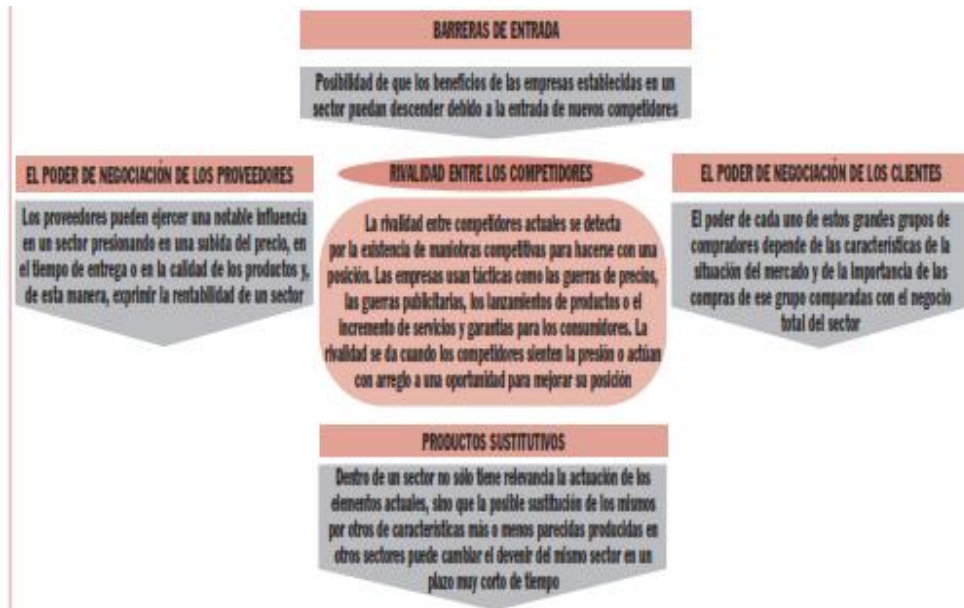


Figura 37: Modelo de las cinco fuerzas
Fuente: Altair Consultores, pág. 39

1. La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial

Los clientes de NORANDINO están en Europa, Oceanía, Canadá y Estados Unidos. Son clientes selectivos, es decir, no compran a cualquier exportador, inclusive si se tratara de una organización de productores inscrita en el comercio justo. En este caso Equal Exchange, uno de los importadores más grande del comercio justo en los Estados Unidos, compra en el Perú a NORANDINO, COCLA y CECOVASA.

A) Identificación de los competidores

Norandino en el ámbito de exportación de panela, según estadísticas mostradas por el SIICEX muestra los siguientes competidores con su respectivo porcentaje de participación.

Tabla 9: Principales empresas competidoras

RAZÓN SOCIAL	% PART 2014
CARTAVIO SAA	95.62%
EMPRESA AGROINDUSTRIAL LAREDO S.A.A.	3.96%
AJEPER S.A.	0.33%
NORANDINO	0.01%
ARUBA LIMA E.I.R.L.	0%
EXPORTADORA, COMERCIALIZADORA BALLARTE E HIJOS S.A.C.	0%
COMPAÑIA CERVECERA AMBEV PERU S.A.C.	0%

Fuente: SUNAT

B) Diferenciación

Cacao: El cacao criollo reconocido por su exquisito sabor y aroma encontró condiciones favorables para su desarrollo en el norte del país, principalmente en Piura. Este “Manjar de los Dioses”, ha estado oculto por más de un siglo. Ahora, luego de un proceso de recuperación y valoración, se ofrece al mundo logrando satisfacer los paladares más exigentes de los consumidores y redibujar una sonrisa en las familias que lo producen.

Este producto ahora se presenta en la marca “Chíllalo” con sus sub marcas: Piura Blanco, Gran Blanco, Chulucanas y Tondero. La mayoría es producida en la zona del Alto Piura, principalmente en la provincia de Chulucanas.

Café: Café totalmente ecológico, con sabor elegante y equilibrado, con una acides noble y fina que desarrolla todo su aroma de largo tiempo. Se cultiva bajo sombra, asociado al plátano y especies frutales y forestales. Tanto para el mercado local e internacional, ofrece café lavado y café natural, también conocido como café pilado.

Conscientes de que deben conservar las características únicas de la zona cafetalera en NORANDINO promueven la conservación de la variedad “typica” y la producción de café ecológico en un sistema

agroforestal. Actualmente se puede ofrecer a sus clientes un café típico natural que cuenta en gran parte con certificación orgánica otorgada por las empresas BIOLATINA e IMO CONTROL/ NATURLAND.

Panela: El azúcar integral o panela granulada es un alimento de altos valores nutricionales muy importantes en la alimentación, en particular de los niños. El alto contenido de sales minerales de la panela representa un beneficio para el desarrollo armónico del cuerpo con el consumo de la misma se ayuda a alcanzar los niveles nutricionales apropiados y requeridos para el buen funcionamiento del mismo. Los minerales se dan beneficios: el calcio a los mejores dientes y huesos más fuertes, el hierro para prevenir la anemia, el fósforo para la conservación de huesos y metabolismo de las grasas, el magnesio para fortificar el sistema nervioso, y el potasio que es indispensable en el mantenimiento del equilibrio del líquido intracelular, y mejora el ritmo del corazón y participa en la regulación de la excitabilidad nerviosa y muscular.

C) Mercado Justo

El sello o logotipo del Comercio Justo, aparece sobre los productos como una garantía al consumidor de que los productores en los países en vía de desarrollo, como los nuestros, han recibido un precio justo por sus productos. Todas las partes involucradas- productores, importadores y distribuidores - son monitoreadas por FLO (Fair Trade Labelling Organizations Internacional) a fin de que cumplan con los criterios que exige el Comercio Justo.

D) Mercado Orgánico

Exportar productos orgánicos certificados es un compromiso especial para los socios, en todo el sistema de producción y beneficia tanto a los productores como a los consumidores dentro de este mercado. Los

productos orgánicos de NORANDINO cuentan con una certificación según las normas de la comunidad. Europea y de los Estados Unidos otorgada por Biolatina e IMO CONTROL / Naturland.

2. La amenaza de nuevos ingresos en el sector

La amenaza de una nueva entrada es relativamente baja debido a:

- Norandino representa a productores de café y caña de azúcar de la sierra de Piura y del Nororiente del Perú, organizados en asociaciones y/o comités de productores, cooperativas agrarias cafetaleras, empresas cafetaleras y cualquier otra forma de organización cafetalera.
- Cada vez se incorporan mayor número de asociados
- Publicidad y marketing
- Fidelización de clientes
- Imagen de marca
- Distribución al por menor en el mercado local

3. La amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para NORANDINO se mide en cuanto a los siguientes aspectos:

A) Calidad

Es el principal factor de competencia en el mercado, los productos sustitutos asumen una calidad inferior a la que tiene NORANDINO, puesto que esta es líder en calidad de café y cacao en el mercado ya que ha recibido premios por tener los mejores granos en la región.

B) Posición del mercado

Norandino tiene una participación de 2.25% en el mercado nacional, y a nivel internacional tiene un 0,29 % con respecto a sus exportaciones, pero sus competidores tiene conquistado diez veces más el mercado internacional que.

4. El poder negociador de los clientes

Los compradores de Norandino son básicamente clientes extranjeros con un alto nivel de exigencia en el producto, siendo una de sus principales exigencias la calidad del producto no solo en aroma y sabor, sino en las diferentes certificaciones que exige ya sea la de exigir un producto orgánico, de mercado gusto y certificaciones de calidad.

El producto que Norandino ofrece puede ser vendido en Supermercados, en el ámbito nacional y según la disposición de las previas negociaciones de puntos de venta que el bróker que adquiere el producto realice.

5. El poder negociador de los proveedores

Los proveedores del insumo principal de NORANDINO son los campesinos y grupos de productores de café y caña de azúcar de la sierra de Piura y del Nororiente del Perú, organizados en asociaciones y/o comités de productores.

A) Coste del cambio

Todos los ingredientes y materias primas son mercancías básicas y de fácil acceso para los productores y fabricantes. El coste de cambio para

los proveedores es muy bajo, por lo cual se puede cambiar a los proveedores.

B) Importancia de seleccionar la industria de proveedores

La misma empresa se encarga de las contrataciones de proveedores ya que depende de ellos que los productos cumplan con los estándares de calidad exigidos.

La empresa también tiene la política de responsabilidad social en cual busca que sus asociados mejoren su calidad de vida juntamente con el crecimiento de la empresa.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Contreras Camarena (2001) menciona que la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La tabla siguiente contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté

considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situada el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la empresa.

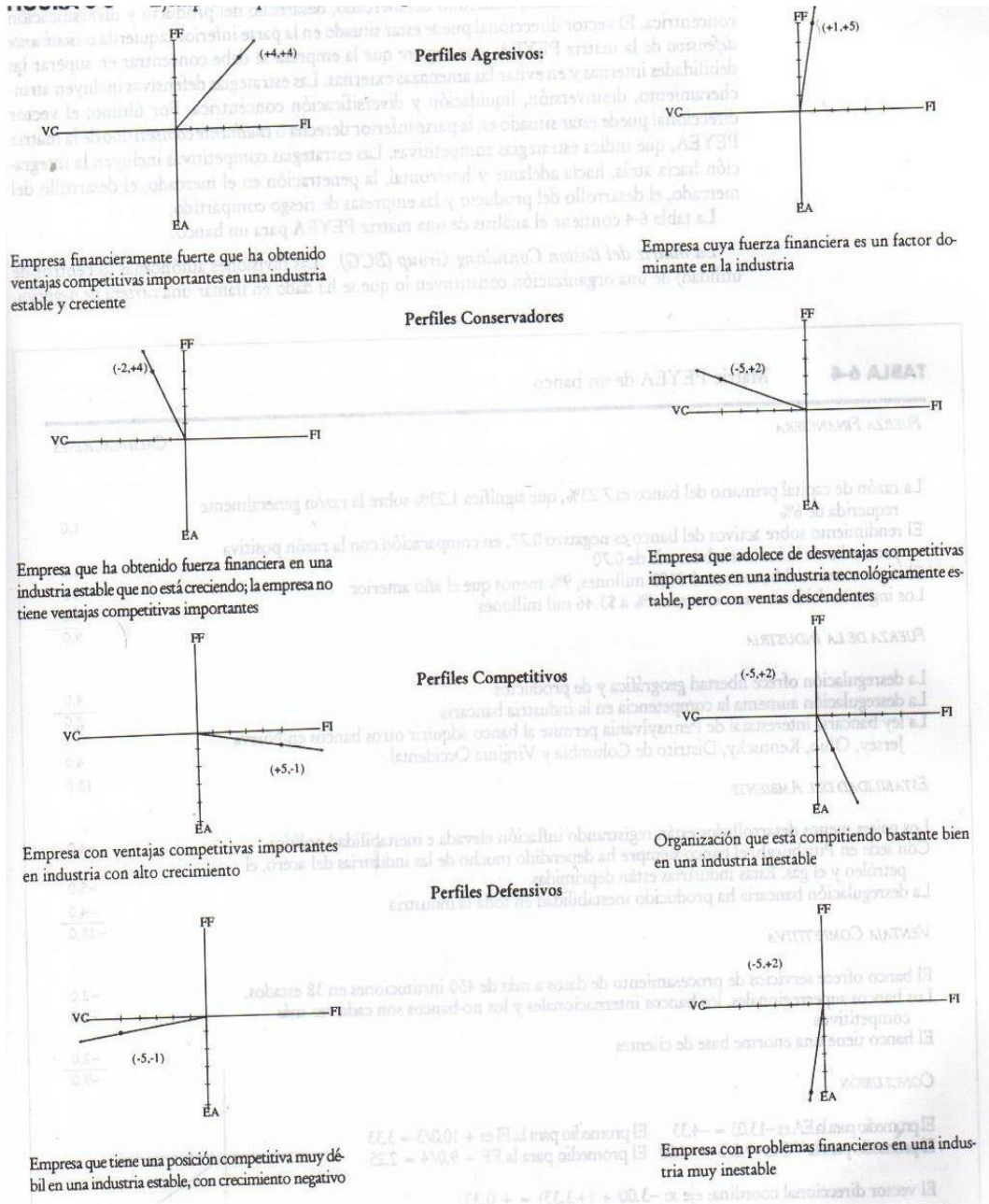


Figura 38: Perfiles Matriz PEYEA
 Fuente: Contreras Camarena, 2001, Pág. 68

Tabla 10: Puntuación PEYEA

Posición Estratégica interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF) +	PROM	Estabilidad del Ambiente (EA) -	PROM
Solvencia	4	Participación en el mercado	-2
Apalancamiento	4	Calidad en los productos	-2
Liquidez	2	Ciclo de vida del producto	-2
Capital de Trabajo	4	Lealtad al consumidor	-1
Flujo de Caja	3	Utilización de la capacidad de los competidores	-2
Riesgo Involucrado en el negocio	4	Conocimiento tecnológico	-4
Economías de Escala y de Experiencia	5	Integración vertical	-3
		Velocidad de introducción de nuevos productos	-2
Total	3.714	Total	-2.25
<hr/>			
Ventaja Competitiva (VC) -	PROM	Fuerza de la Industria (FI) +	PROM
Cambios tecnológicos	-3	Potencial de crecimiento	5
Tasas de inflación	-2	Potencial de utilidades	5
Variabilidad de la demanda	-1	Estabilidad financiera	3
Rango de precios de productos competitivos	-2	Conocimiento tecnológico	3
Barreras de entrada al mercado	-1	Intensidad del capital	3
Rivalidad/presión competitiva	-5	Facilidad de entrada al mercado	1
Presión de los productos sustitutos	-4	Productividad/utilización del capital	2
		Poder de negociación de los productores	3
Total	-2.571	Total	3.13

Fuente: Elaboración propia

El Vector Direccional es:

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -2.571 + 3.13 = 0.55$$

$$\text{Eje Y} = \text{EA} + \text{FF} = -2.25 + 3.714 = 1.46$$

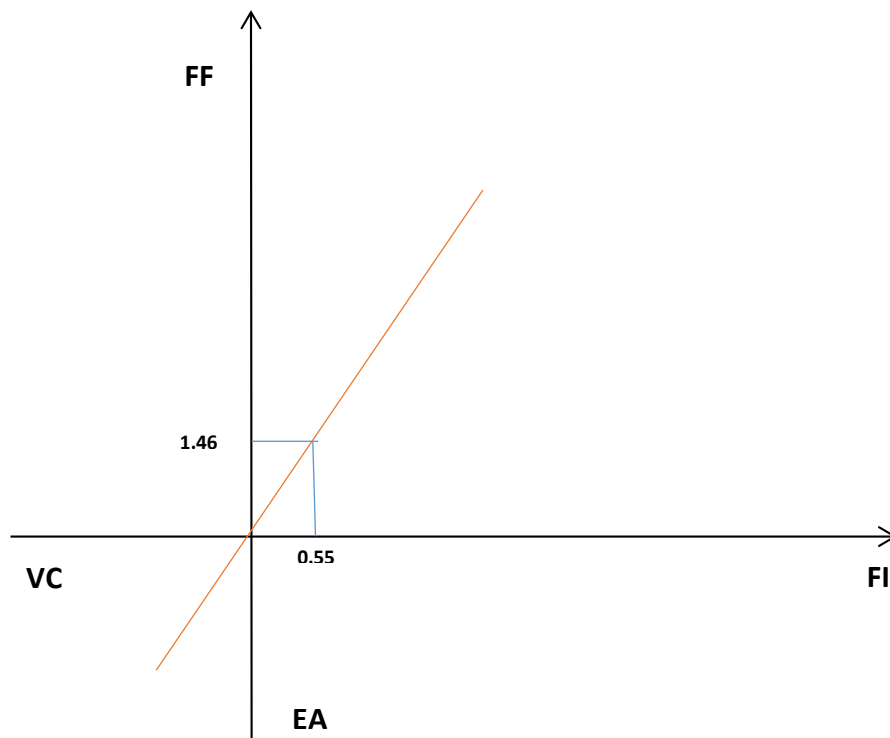


Figura 39: Matriz PEYEA
Fuente: Elaboración propia

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. La fortaleza financiera que se obtuvo en la matriz PEYEA fue de 3.71, este indicador enfoca a que la empresa está 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 de la siembra de los productos al ser cosechados, cual impacta directamente en la recuperación de la inversión realizada.

Por otro lado, la ventaja competitiva presenta un indicador de -2.25, mostrando que el nivel competitivo aún es insuficiente, debido a que su participación en el mercado es todavía baja, ya que representa para las exportaciones el 0.08% de los productos exportados a los mercados internacionales basándose en datos reflejados por el SIICEX.

Respecto a la estabilidad del entorno de la industria NORANDINO ha obtenido una puntuación de -2.57, debido a que existe una alta variabilidad de la

demanda y barreras a otros mercados, así mismo hay varios competidores en el mercado internacional.

Respecto a la fortaleza de la industria se ha obtenido un puntaje de 3.12, esto debido a que la empresa 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

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.

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Contreras Camarena (2001) menciona que las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una

división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a $+20\%$, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

Los interrogantes: Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Las estrellas: Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de

las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Las vacas de dinero: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricas pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

Los perros: Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser

interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

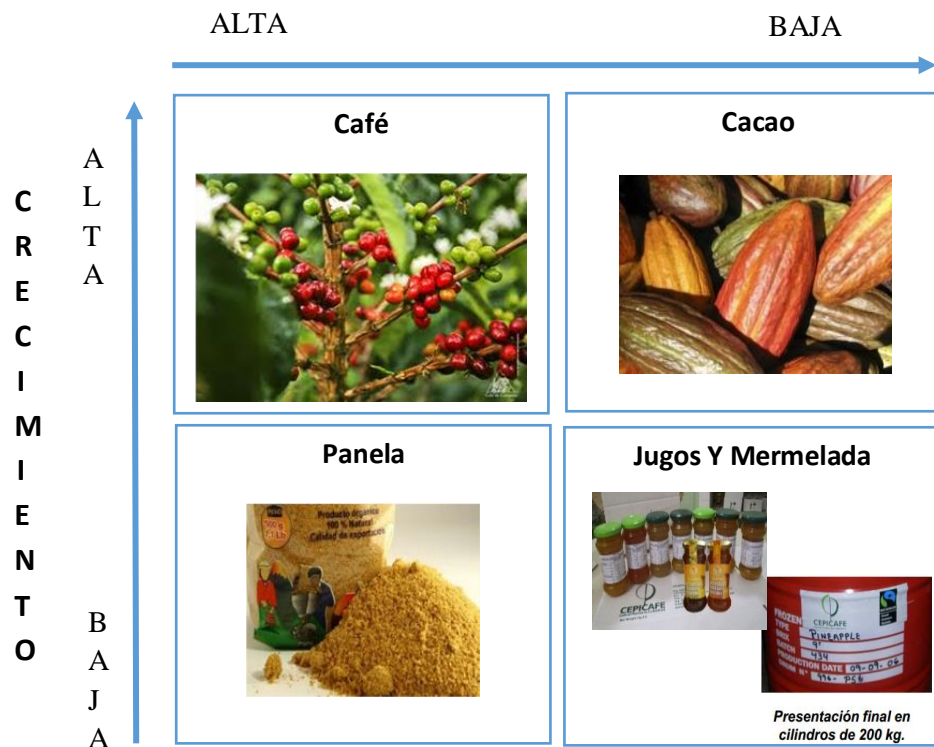


Figura 40: Matriz BCG
Fuente: Elaboración propia

Producto Estrella

CAFÉ: El café que exporta NORANDINO a los mercados internacionales es en sacos conteniendo 46 kilogramos del producto cada uno.

El éxito de sus exportaciones está basado en aproximadamente, el 80% de todos los productos orgánicos y en este se encuentra el café, el cual llega hasta el 85 por ciento, representando el 75% de las ventas anuales que obtiene NORANDINO, su éxito radica en el canal de comercialización de los productores, ellos venden directamente al importador en los países de destino y este a su vez a

los supermercados. Los principales mercados para el café, son Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Alemania, Bélgica y Holanda. Tiene una tasa de crecimiento en mercado alta ya que por ejemplo aun no penetra países asiáticos como Japón, que tiene un atractivo consumo por el producto de 3 kilos per capital a comparación que nuestro país que tiene 250 gramos de consumo por persona.

Uno de los aspectos que puede incrementar la demanda del producto a nivel internacional es la concientización por consumir productos orgánicos por dos razones: Salud; el café orgánico tiene la característica de contener menor cantidad de ácidos y una mayor concentración de nutrientes y la conciencia ambiental; las personas que deciden comprar café orgánico por esta razón lo hacen porque saben que son aquellos productos que llegan al mercado por una serie de procedimientos las cuales les garantizan un origen natural y en sintonía con el cuidado del medio ambiente.

Producto vaca

PANELA: Es un producto 100% natural, no refinado, totalmente inocuo que reemplaza al azúcar. Este producto ha logrado obtener con el tiempo de sus procesos de producción, un mejoramiento de la calidad de la panela, incremento de los ingresos de los socios: S/. 20.00 a S/. 90.00 por quintal de 50 kg., ha logrado también una reducción de los costos de producción, tiene una ampliación del área de caña de 120 a 500 has y en la zona ha logrado reducir el alcoholismo en la zona.

Este producto fue certificado con el sello internacional de trazabilidad GS1 GTC otorgado en marzo del 2009 por GS1 Perú, que ha permitido que NORANDINO utilice un software TRACER que registra la información de todo el proceso productivo, con un gran nivel de detalle. Con el software, es posible señalar quiénes fueron los productores, la finca donde se elabora el producto, la hora, el día y las personas que se encargaron de un determinado lote, así como el empaque, el transporte y muchos datos relevantes.

La panela para Norandino significa el 20% del total de sus ventas, siendo su principal mercado Italia que representa el 80% de las exportaciones, seguida de Francia con un 18% y Canadá con el 2% de las exportaciones que Norandino realiza.

Producto interrogante

CACAO: El cacao de Piura es excepcional en Perú ya que tiene una genética proveniente de los cacaos criollos autóctonos de la región. Piura sólo produce cacao nativo criollo de alta calidad, lo que les permite vender la tonelada a más del doble de lo que cuesta la de cacao convencional, que asciende a US\$2.150 en la Bolsa de Nueva York. Tiene una participación baja en el mercado porque al hay muy poco cacao criollo en el mundo, siendo esta una oportunidad que CEPICAFE utiliza para vender el cacao a US\$ 4.500 la tonelada; Gracias al clima ideal, tropical y seco. Esa es la razón por la cual en Piura han prosperado estas variedades nativas y este año la ausencia de lluvias ha beneficiado al cultivo, ya que no se presentaron problemas fitosanitarios.

Este producto debe asumir los requisitos de Fermentación: mínimo 80%, el calibre: mínimo 100 granos a 110 gramos, la humedad: Max. 7.5% y debe estar libre de Hongos e Impurezas, El fruto (la mazorca de cacao) puede alcanzar una longitud de 15-25 centímetros. Cada mazorca contiene entre 30 y 40 semillas

Tiene un crecimiento alto en el mercado gracias a las tendencias actuales de consumo, el principal derivado del cacao es el chocolate, producto que durante muchos años ha sido considerado nocivo para la salud en cuanto por su supuesto contenido elevado de grasas y azúcar. Actualmente, estudios de diversas fuentes han comprobado que sólo el chocolate en exceso puede ser dañino, sobre todo aquellos productos de bajo costo y cuyo contenido de cacao es mínimo. Este producto tiende a su crecimiento debido a que el mercado del comercio justo aumenta a razón de un 20 % anualmente y debería crecer mucho más en los próximos años.

Sus principales mercados son Suiza, Alemania, Italia, Francia, Holanda Estados Unidos, entre otros.

Los principales ofertantes son ocho productores y exportadores de cacao a nivel mundial entre ellos: Costa de Marfil (más del 40%), Ghana (aprox. 15%); Indonesia (14%); Nigeria (5%); Brasil (4%); Camerún (4%); Ecuador (3%); Malasia (2%). Los demás países producen y representan solo el 9%.

Producto perro

JUGOS Y MERMELADAS: Los jugos y pulpas de fruta que exporta CEPICAFE aún no tienen una representación significativa para la empresa. En el caso de la mermelada esta tiene diferentes sabores, se encuentra doce mermeladas con distinto sabor entre ellas mermelada piña con limón, piña con maracuyá, mango con limón, papaya con maracuyá, puro banano, naranja , guayaba entre otros, su presentación es en frascos de 500 gramos y embalados en cajas de ocho unidades; este producto no es totalmente orgánico ya que no cuenta con el uso de azúcar orgánica que es requisito primordial para algunos países, es por ello que dentro de las estrategias se contará con el acopio o compra de azúcar orgánica de Paraguay que permitirá otorgarle un toque de calidad para los mercado europeos.

Los jugos que exporta NORANDINO son de dos sabores tanto de maracuyá como de piña, estos jugos se procesan y se embalan en cilindros de 200 kilogramos cada uno; asimismo se exporta la pulpa de piña confitada que puede tener distintas presentaciones como troceado de fruta, almíbar, escurrido y secado sumándole el baño de chocolate según el requerimiento del mercado.

Estos productos aún necesita penetración de mercado y adquirir ventajas competitivas que puedan diferenciarse del mercado por su sabor, calidad o precio; manteniéndose a la vanguardia del mercado.

Matriz Interna - Externa (IE)

Contreras Camarena (2001) menciona que la matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG.

Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el

EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “Cosechar o desinvertir”.

Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Tabla 11: Matriz IE

		Total ponderado EFI		
		3.0	2.0	1.0
Total ponderado EFE	4.0			
	3.0	I	II	III
	2.0	IV	V	VI
1.0	VII	VIII	IX	

Fuente: Elaboración propia

La matriz interna – externa, consta de dos ejes, el primer eje que corresponde al total ponderado EFI, que en este caso resultó una ponderación de 3.01 y el segundo eje que corresponde al total ponderado EFE con una ponderación de 2.89, obteniendo un resultado en la primera región, la cual consta tanto la región I, II IV; su prescripción es invertir intensivamente para crecer junto a desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas.

En este caso utilizaremos las estrategias intensivas y de integración que permitirán mantener las fuerzas de la empresa así como fortalecer las debilidades y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

Estrategias intensivas

Cada día en el mundo estamos expuestos a cambios tecnológicos, económicos y políticos, y el desempeño para introducirse en el mercado es cada vez más competitivo y exigente. Es por ello que debe mantener mercados ya conquistados; pero también con la visión a conquistar nuevos, al mismo tiempo innovando y fortaleciendo sus productos, más aun que de todos los productos ofrecidos al mercado solo uno represente el 80% del total de ventas, en este caso el café orgánico; el fin es desarrollar e innovar nuevos productos y mantener una mejora continua con los ya existentes. Para ello tendremos en cuenta:

Penetración de mercados: La estrategia para penetrar el mercado tiene como objetivo principal aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización. Las estrategias a utilizar para penetrar mercados son:

- ✓ **Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que cuenten con TLC**

En la actualidad, el Perú tiene 19 tratados de libre comercio (TLC) con los principales mercados del mundo, tras haber suscrito acuerdos regionales,

multilaterales y bilaterales. La finalidad es que al entrar a penetrar el productor al mercado este ingrese con cero aranceles y pueda competir con los otros productos de similares características o funciones en el mercado internacional.

Adicionalmente El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) impulsará cinco nuevos Tratados de Libre Comercio (TLC) el próximo año, con miras a posicionar más productos y servicios peruanos en el mercado internacional, entre los posibles países a firmar estos tratado India, destacan Turquía, Indonesia, Rusia y El Salvador.

Desarrollo de mercados: Implica la introducción de los productos de NORANDINO a otras áreas geográficas.

✓ **Desarrollo de nuevos mercado a través de ferias internacionales**

Las ferias internacionales son una importante herramienta y un gran medio de comunicación. Las ferias tienen una vertiente publicitaria y una estrategia de venta. Una exposición es una técnica de ayuda a la venta, un medio de presentación privilegiado, para un gran número de clientes potenciales, en un período de tiempo y un espacio delimitado. Son un fenómeno de aceleración del proceso de venta que permite optimizar la relación coste de venta/cliente, en un entorno privilegiado para una venta profesional. Las ferias internacionales a la que NORANDINO podrá tener acceso en mercado europeo, pero al mismo tiempo buscará penetrar nuevos mercados como el asiático. Para poder promocionar los productos que ofrece, se tendrá en cuenta la lista de las cuales puede ser partícipes encontramos:

- ✓ NATURAL & ORGANIC PRODUCTS EUROPE 2015. Exposición Internacional de Productos Orgánicos y Naturales. Llevada a cabo en Londres, Reino Unido.
- ✓ BIOCULTURA, llevada a cabo en Valencia, España. Es considerada como la feria más grande de alimentos orgánicos en España.

- ✓ NATURA MALAGA, se realiza en Málaga, España. Es la feria comercial sobre productos orgánicos y salud y bienestar.
- ✓ BIONAZUR, realizada en Francia, esta feria no solo es de productos orgánicos también aborda productos ecológicos ambientales.

Al mismo tiempo se buscará penetrar nuevos mercados como por ejemplo en mercado asiático, siendo uno de los principales atractivo el mercado japonés que gracias al TLC firmado ayudaría a exportar con un precio muy competitivo en ese mercado.

Desarrollo de productos: La finalidad es aumentar las ventas ya sea por el mejoramiento o la modificación del producto.

- ✓ **Mejoramiento en los insumos**

La panela no puede ser utilizada para endulzar las mermeladas, a pesar que tendría efectos beneficiosos debido a que por su color beige oscuro, modifica la presentación final del producto y también vería el sabor, no siendo la exigida por los mercados internacionales, de allí que se tiene que importar azúcar de Paraguay

Obteniendo este último insumo con certificación orgánica, Norandino podría lograr otra meta en el mediano plazo, que es la certificación orgánica de las mermeladas. Pero para ello debe lograr mejorar sus insumos especialmente el azúcar que ha ocasionado que este producto no ingrese a mercados altamente competitivos.

- ✓ **Incrementar la participación en las exportaciones de la panela en los mercados a través de trazabilidad GS1.**

Es un producto 100% natural, no refinado, totalmente inocuo que reemplaza al azúcar. Representando 20% de la ventas totales. Es una

experiencia positiva para Norandino la exportación de panela granulada (jugo que se extrae de la caña de azúcar, se deshidrata y se cristaliza sólo por evaporación), un endulzante derivado de la caña de azúcar que no sufre ningún tipo de refinamiento, ni procesamiento químico (adición de clarificantes, floculantes, etc.). Esto ha hecho que se incremente el precio, inclusive de la chancaca que anteriormente era bastante bajo, entre 15 y 20 soles el quintal, pero ahora, debido a la mayor demanda de la materia prima la caña de azúcar, su precio se incrementó hasta 40 soles, beneficiando a cientos de productores.

Norandino es la primera asociación en el Perú en certificar con el sello internacional de trazabilidad GS1 GTC otorgado por GS1 Perú para su producto Panela Granulada. Para aplicar el sistema de trazabilidad, Norandino utiliza el software TRACER que registra la información de todo el proceso productivo, con un gran nivel de detalle. Con el software, es posible señalar quiénes fueron los productores, la finca donde se elabora el producto, ya sea café o caña, la hora, el día y las personas que se encargaron de un determinado lote, así como el empaque, el transporte y muchos datos relevantes.

Además, pueden disponer de toda la información necesaria para reaccionar rápidamente ante cualquier reclamo de los clientes, identificar de manera precisa la información o posible error y subsanarlo en corto tiempo.

✓ **Mejoramiento del envase del producto, por un Biopackaging o ecopackaging**

Hoy en día las tendencias a la protección ambiental que pueda brindar el producto al medio ambiente generando una estrategia que se basa en una triple línea de resultados, donde lo económico, social y lo ambiental están en equilibrio, además que permite el aumento de la conciencia por el medio ambiental por parte del consumidor, logrando fidelizarlo con la marca, especialmente si los mercados son europeos o estadounidenses, utilizar un envase Bioplástico es un envase de biopolímeros o biomasa que contienen

elementos tales como maíz, caña de azúcar, patatas hierba, plantas y otros materiales que se descomponen de manera natural en la tierra.

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Contreras Camarena (2001) menciona que además de la matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes.

Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la Perspectiva del medio

ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

Con esta matriz se afina la elección apropiada de estrategias para la organización. NORANDINO se categoriza en el segundo cuadrante, ya que su posición competitiva es débil en un mercado de crecimiento rápido.

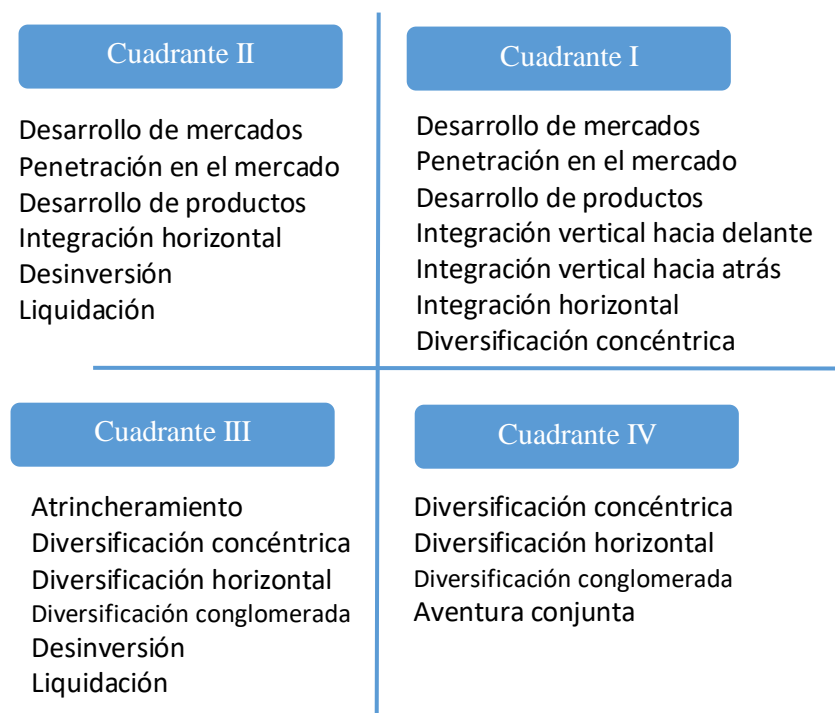


Figura 41: Matriz MGE
Fuente: Elaboración propia

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) Desarrollo de nuevos mercado a través de ferias internacionales; (C) Incrementar la participación en las exportaciones de la panela en los mercados a través de trazabilidad GS1; (d) Mejoramiento en los insumos.; (e) Mejoramiento del envase del producto, por un Biopackaging o ecopackaging; (g) Evitar las concesiones mineras en los sectores rurales e incrementar la participación de NORANDINO en las comunidades campesinas con la presencia del cultivo

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Contreras Camarena (2001) menciona que además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis y los resultados de los análisis para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE. La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

A continuación se listan las estrategias seleccionadas: (a) Penetrar en los nichos de mercados que demanden productos orgánicos priorizando aquellos que cuenten con TLC; (b) Desarrollo de nuevos mercado a través de ferias internacionales; (c) Incrementar la participación en las exportaciones de la panela en los mercados a través de trazabilidad GS1; (d) Mejoramiento en los insumos; (e) Mejoramiento del envase del producto, por un Biopackaging o ecopackaging; (g) Evitar las concesiones mineras en los sectores rurales e incrementar la participación de NORANDINO en las comunidades campesinas con la presencia del cultivo.

La MCPE 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 cumplir con los objetivos que la empresa tiende a cumplir.

	Incrementar la participación en exportación			Mejoramiento en los	
	Peso	Valor	Pond	Valo	Pond
Factores clave de Éxito					
OPORTUNIDADES					
Apertura de nuevos mercados a través del TLC.	0.1	4	0.4	4	0.44
Incremento de la demanda mundial de productos orgánicos y saludables.	0.1	4	0.3	4	0.32
Prioridad del gobierno en promover el cultivo alternativos	0.1	2	0.1	2	0.1
Mejora en el control de plaga.	0.1	3	0.2	1	0.08
El desarrollo de infraestructura del puerto de Paita.	0.1	2	0.1	1	0.05
La existencia de centros tecnológicos agropecuarios.	0.1	2	0.1	3	0.18
Obtener la trazabilidad de todos los productos que NORANDINO produce	0.1	3	0.2	4	0.32
AMENAZAS					
Incertidumbre ante el riesgo de crisis financieras internacionales	0.1	3	0.2	3	0.21
Las condiciones climatológicas adversas asociadas al cambio climático	0.1	2	0.1	2	0.12
Incremento e inestabilidad de precios internacionales de los productos como	0.1	3	0.3	3	0.27
Agresiva concesión minera en sectores rurales	0.1	4	0.4	4	0.44
Presencia de plagas y enfermedades no controladas en las plantaciones.	0.1	2	0.2	2	0.22
FORTALEZAS					
Cultivos de productos orgánicos de mayor calidad.	0.1	4	0.4	4	0.44
Producción orgánica, respaldado por SENASA.	0.1	2	0.1	2	0.14
Condiciones climáticas favorables para cultivos.	0.1	3	0.2	2	0.16
Tenencia propia de la mayor parte de la tierra.	0.1	2	0.1	2	0.12
Capacidad instalada de equipos e infraestructura.	0.1	4	0.4	2	0.22
Mayor especialización del producto.	0.1	3	0.3	3	0.27
Conocimiento de todos los eslabones de la cadena.	0.1	2	0.1	2	0.1
Áreas especializadas en el manejo de recursos.	0	2	0.1	1	0.04
Alianzas estratégicas.	0.1	3	0.2	3	0.15
Diferenciación en la variedad de productos.	0.1	3	0.2	3	0.21
Diversificación en mercados de destino.	0.1	2	0.1	3	0.18
DEBILIDADES					
Productores con poca capacitación tecnológica.	0.1	4	0.2	3	0.18
Insumos principal susceptible a ser afectado por plagas.	0.1	2	0.2	2	0.16
Incremento del transporte desde la ciudad al puerto donde se exportan.	0	1	0	2	0.08
Reducido nivel de participación en las exportaciones Peruanas.	0.1	3	0.2	2	0.16
TOTAL	2.00		5.81		5.36

Figura 42: Matriz MCPE
Fuente: Elaboración propia

Mercado Meta

Un estudio realizado por PROM PERU (2014) muestra que la República Francésa se encuentra situada en Europa Occidental y posee cinco territorios en ultramar: Guyana Francésa, Guadalupe, Martinica, Mayotte y Reunión. Su capital es París y cuenta con una superficie de 551 500 kilómetros cuadrados

Limita por el norte, con el canal de la Mancha, el Mar del Norte y Bélgica; por el sur, con el Mar Mediterráneo, el enclave de Mónaco e Italia; al suroeste, con España, Andorra y el Mar Cantábrico; al oeste, con el Océano Atlántico y al este, con Luxemburgo, Alemania y Suiza.

Francia es hoy en día uno de los países más modernos en el mundo y líder entre las naciones europeas. A nivel global, juega un rol fundamental como miembro permanente del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, NATO, el G-8, G-20, la Unión Europea y otras organizaciones multilaterales.

El país se encuentra dividido en 27 regiones, de las cuales, 22 se encuentran en la metrópoli y 5 corresponden a los territorios en ultramar. Dichas regiones, se subdividen a la vez en 96 departamentos y 329 distritos, de los que se desglosan divisiones más pequeñas como los cantones y comunas. Sus principales ciudades son París, Lyon, Niza, Estrasburgo, Toulouse, Burdeos, entre otras.

La población de Francia es de 66 millones de habitantes. La edad media es de 40,6 años, algo superior al promedio regional, con una tasa de crecimiento de 0,47% a 2013. La mayoría de su población se encuentra entre los 25 y 54 años (38,9%), seguido por los de 0 y 14 años (18,7%).

El idioma oficial es el francés, siendo hablado por el 100% de la población a diferencia de otros dialectos regionales en declive. En el país conviven distintos grupos étnicos como los celtas, latinos, germanos, eslavos, norteamericanos, indochinos, norafricanos y ciertas minorías vascas.

La religión con mayor acogida es el catolicismo romano (83-88%), seguida por el islam (5-10%) y el protestantismo (2%). Por otro lado, la moneda del país es el euro.

Francia es hoy en día uno de los países más modernos en el mundo y líder entre las naciones europeas. Cuenta con una población de 66 millones de habitantes distribuidos entre Francia Metropolitana y sus 5 territorios de ultramar: Guyana Francésa, Guadalupe, Martinica, Mayotte y Reunión.

Según estadísticas mostradas por PROM PERU (2014) El intercambio comercial de Francia con el mundo se empezó a recuperar en el año 2013 después de la caída que experimentó en 2012, aunque sin lograr alcanzar los niveles de 2011. En 2013, las exportaciones del país ascendieron a US\$ 579 781 millones, un 1,8% superior al año anterior; mientras que las importaciones alcanzaron un valor de US\$ 680 810 millones, aumentando 0,8%. Entre los principales destinos de exportación y orígenes de las importaciones figuran Alemania, Bélgica, Italia y España, lo que refleja las relaciones comerciales recíprocas muy cercanas de importación y exportación entre países europeos. En cuanto al intercambio comercial de servicios de Francia con el mundo, este mantuvo una tendencia creciente con excepción de los periodos de crisis (10,6% en promedio anual). De igual manera sucedió con las importaciones (8,4% en promedio anual).

Situación Económica y de Coyuntura

Análisis de las principales variables macroeconómicas

En el siguiente cuadro se muestra un análisis estadístico de los indicadores económicos de Francia tomando como año base el 2010 hasta el 2014 que es el último año en el que se reflejan las estadísticas mostradas por el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SIICEX).

Tabla 12: Variables Macroeconómicas

Indicadores Económicos	2010	2011	2012	2013	2014	Var.% 13/12
Crecimiento real del PBI %	1,7	2,0	0,0	0,2	1,0	-
PBI per cápita (US\$)	40943	44140	41223	42991	44730	4,3
Tasa de inflación (%)	1,7	2,3	2,2	0,9	1,5	-
Tasa de desempleo (%)	9,7	9,6	10,3	10,8	11,1	-

Fuente: PROMPERU 2014

Basándome en información proporcionada por PROM PERU (2014) refleja que después de dos años de un ligero o casi nulo crecimiento (0,2% en 2013), se espera que el PBI real crezca en 1% en 2014. La pérdida de fuerza en el consumo doméstico, la disminución en los niveles de competitividad y el desempleo en alza han frenado el crecimiento de la economía.

Las autoridades del país esperaban la reducción del déficit fiscal a 3% del PBI en 2013 (la meta de la Unión Europea); sin embargo, París no logró alcanzarla, presentando un déficit de 4,1%. La Comisión Europea ha aceptado retrasar la meta de 3% para Francia hasta 2015 a cambio de reformas estructurales, incluyendo recorte de gastos para reflotar la economía. Se proyecta que el déficit fiscal para 2014 será de 3,7% y que para 2015 este caiga a 3%.

Se espera que el gasto de consumo se acelere a mediano plazo, y que el proceso de consolidación fiscal continúe siendo un freno para el crecimiento de la economía. Ambos indicadores deberían continuar mejorando durante los años

2015 – 2017, sin embargo, la estructura rígida del mercado de trabajo podría afectar la competitividad y limitar los esfuerzos por incrementar la tasa de crecimiento de la economía.

La tasa de desempleo se ha incrementado junto con la crisis de la Zona Euro. La incapacidad de la economía para crear más puestos de trabajo se ha convertido en un problema serio. La tasa de desempleo se encuentra en 10,8% y según proyecciones ésta sería de 11,1% en 2014.

Un cuarto de los profesionales menores de 25 años no tienen trabajo mientras que la participación en el mercado laboral de trabajadores mayores de 55 años representa otro problema. Se estima que estas dificultades se han producido no solo por la rigidez del mercado de trabajo sino por el rol que ha cumplido el estado dentro de este.

La divisa oficial de Francia es el euro (€), como en todos los países miembros de la Eurozona. A continuación se muestra el tipo de cambio en relación a los dólares americanos (USD) y nuevos soles peruanos (PEN).

1,00 USD	=	0,726962 EUR
US Dollar		Euro
1 USD = 0,726962 EUR		1 EUR = 1,37555 USD
1.00 PEN	=	0,258827 EUR
Peruvian Nuevo Sol		Euro
1 PEN = 0,258827 EUR		1 EUR = 3,86284 PEN

La inflación fue de 0,9% en 2013 y se estima que será de 1,5% en 2014. Las bajas tasas de utilización de la capacidad de fábrica en Francia previenen que este indicador económico tenga tasas altas.

Comercio Exterior de Bienes

Intercambio Comercial Francia – Mundo

Las exportaciones de bienes desde Francia empezaron a recuperarse en 2013, después de una caída de 4,5% en 2012. Estas ascendieron a US\$ 579 781 millones en 2013, un 1,8% superior al año anterior, aunque aún no han llegado al nivel previo a la crisis de la Zona Euro. Por otro lado, las importaciones de bienes en 2013 aumentaron 0,8%, ascendiendo a un valor de US\$ 680 810 millones.

Tabla 13: Intercambio Comercial de servicios Francia – Mundo

Intercambio comercial de bienes de Francia							
Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	Var Prom 13/09	Var 13/12
Exportaciones	484577	523960	596472	569497	579781	4,6	1,8
Importaciones	560719	611274	720100	675415	680810	5,0	0,8
Balanza Comercial	-76142	-87314	-123628	-105918	-101029	-	-
Intercambio Comercial	1045296	1135234	1316572	1244912	1260592	4,8	1,3

Fuente: PROMPERU

Por otro lado, según cifras del Global Trade Atlas, los principales destinos de las exportaciones de bienes de Francia son Alemania (16%), Bélgica (8%), Italia (7%), Reino Unido (7%) y España (7%); y los principales proveedores de este país, Alemania (19%), Bélgica (11%), Italia (7%), Holanda (7%), y España (7%), lo que muestra relaciones comerciales recíprocas muy cercanas en cuanto a importación y exportación entre los países europeos.

Intercambio Comercial Francia – Perú

Las exportaciones del Perú hacia Francia decrecieron desde el año 2012 hasta alcanzar, en 2013, un monto de US\$ 242 millones, lo que representó una disminución de 4,8%. Por el lado de las importaciones desde el país europeo, estas mostraron una tendencia creciente a lo largo de estos últimos cinco años (16,3%

en promedio anual), lo que originó que el intercambio comercial entre ambos países aumente.

Tabla 14: Intercambio Comercial Perú – Francia

Indicadores	2008	2009	2010	2011	2012	Var Prom 12/08	Var 12/11
Exportaciones	169593	232263	288527	253956	241724	9,3	-4,8
Importaciones	193954	234238	290474	335267	354683	16,3	5,8
Balanza Comercial	-24361	-1976	-1948	-81311	-112959	-	-
Intercambio Comercial	363548	466501	579001	589223	596408	13,2	1,2

Fuente: PROMPERU

Los envíos tradicionales representan el 23% de las exportaciones a Francia, mientras las exportaciones no tradicionales representan el 77% restante. Dentro del sector tradicional, los mayores envíos se dieron en petróleo (32% de participación) y la categoría agrícola (33%). No obstante, en 2013, se ha evidenciado una reducción de envíos en todas las categorías para el sector tradicional, exceptuando el oro que registró valores exportados por US\$ 12 millones.

Por otro lado, dentro del sector no tradicional, los mayores envíos se registraron en las categorías agropecuario (44% de participación), pesquero (33%) y sidero-metalúrgico (11%). Asimismo, las más dinámicas en 2013 fueron los productos pesqueros (+17,5%) y siderometalúrgicos (+11,3%).

Estrategias de Marketing

Producto

Panela Granulada: Es obtenido de la evaporación, concentración y cristalización del jugo de la caña de azúcar. El azúcar está constituida por una mezcla de cristales de sacarosa y azúcares reductores (melaza).

Centros de producción: La panela granulada es elaborada en la sierra de Piura. Tenemos 22 agroindustrias rurales de pequeños productores, ubicadas en tres provincias de la sierra de Piura: Ayabaca, Morropón y Huancabamba.

Procesamiento de la Caña de Azúcar: Tiene 02 fases:

1. Módulos de procesamiento en la sierra de Piura

- a) Recepción Caña
- b) Molienda
- c) Filtración y decantación
- d) Limpieza y clarificación
- e) Evaporación y concentración
- f) Cristalización
- g) Tamizado
- h) Envasado

2. Planta Central de Envasado en la ciudad de Piura

- a) Selección de la panela
- b) Molienda
- c) Homogenizado
- d) Tamizado
- e) Envasado
- f) Embarque

Beneficios y atributos de nuestro producto: La azúcar integral es considerada como el azúcar más puro por su procesamiento. Es mejor incluso que el azúcar moreno o integral por su particular forma de cristalizar el azúcar. Es un alimento altamente nutritivo, fuente de energía. El azúcar integral es un producto 100% natural y energético, por lo tanto aporta minerales y nutrientes muy importantes para mantenernos saludables.

Tabla 15: Información Nutricional

Descripción	Unidad	Cantidad
Grasa	% m/m	0.00
Sacarosa	g/100g	93
Hierro	mg/Kg	29.00
Calcio	mg/Kg	356.00
Zinc	mg/Kg	12.74
Magnesio	mg/Kg	386.32
Potasio	mg/Kg	593.00
Fósforo	mg/Kg	827.61
Valor calórico	Kcal/100g	383.00

Fuente: Información nutricional Norandino

El azúcar integral o panela granulado es un alimento de altos valores nutricionales muy importantes en la alimentación, en particular de los niños. El alto contenido de sales minerales de la panela representa un beneficio para el desarrollo armónico del cuerpo con el consumo de la misma se ayuda a alcanzar los niveles nutricionales apropiados y requeridos para el buen funcionamiento del mismo. Los minerales se dan beneficios: el calcio a los mejores dientes y huesos más fuertes, el hierro para prevenir la anemia, el fósforo para la conservación de huesos y metabolismo de las grasas, el magnesio para fortificar el sistema nervioso, y el potasio que es indispensable en el mantenimiento del equilibrio del líquido intracelular, y mejora el ritmo del corazón y participa en la regulación de la excitabilidad nerviosa y muscular.

Usos del Azúcar Integral o Panela Granulada

La azúcar integral NORANDINO se puede utilizar en la preparación de bebidas refrescantes (con limón o naranja), bebidas calientes (café, chocolate, aromáticas, salsas para carnes y repostería, conservas de frutas, verduras, edulcorante para jugos, galletas, bizcochos y en todo lo demás relacionado con la panadería: en mermeladas o rellenos para pasteles. Al no sufrir ningún refinado, ni centrifugado, ni otro tipo de procedimiento químico obtenemos un alimento, que a diferencia del azúcar blanco, conserva todos los nutrientes de la caña de azúcar.

Tabla 16: Presentación Panela

A GRANEL	ENVASADA
Envases de 25 y 50 kg.	Envases BOPP de 500 y 1000 g.
Bolsas de polietileno y sacos exterior de polipropileno	Cajas de cartón corrugado

Fuente: Base de datos Norandino

Metodología

La metodología que se utilizará durante el desarrollo del proyecto se abordará con las etapas siguientes:



Figura 43: Etapas de la metodología

Fuente: Elaboración propia

Etapa del Diagnóstico

Tiene como objetivo particular realizar un análisis de la empresa NORANDINO con el fin de entender la forma en la que está realizando sus funciones con respecto a las exportaciones de panela al mercado Francés, todos sus protagonistas, con una descripción y posteriormente un análisis de cada uno de ellos, en el que se determinará el rol que juegan en la industria.

Dentro de las herramientas utilizadas están: investigaciones con fuentes primarias y secundarias de la organización y estudios relativos al tema, encuestas y entrevistas a encargados y relacionados con el ámbito productor hasta el exportador, siendo mis principales fuentes de información MINCETUR, PROMPERÚ, gobiernos regionales, revistas especializadas, periódicos, web.

Etapa de Plan Estratégico

Se iniciará el desarrollo de la formulación de la estrategia, estableciendo la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. Fundamentándome en el desarrollo de productos y marketing mix. La propuesta de valor diferenciadora se basará en la calidad del producto y en el aporte nutricional que proporciona a los clientes. Así mismo basándome en el diagnóstico previo potenciare los aspectos más importantes y rescatables de la empresa para mejorar las estrategias empresariales plasmando un plan de marketing que servirá de punto de partida para tener en claro todos los lineamientos para la exportación de panela al mercado Francés.

Etapa de Propuesta

Teniendo en cuenta que la investigación realizada es una propuesta para la empresa en estudio, los funcionarios de la misma serán quienes opten por ponerla en práctica o dejarla de lado, no obstante mi labor como investigador concluirá en proponer a los altos directivos de la organización mediante una sustentación simple, que tiene el fin de dar a entender los beneficios y recompensas de realizar un plan de marketing, la cual buscara como resultado final que la empresa aplique dicho estudio.

Para la puesta en marcha de la estrategia, se definirán proyectos que permitan materializar y alcanzar los objetivos estratégicos, sometiéndose a un análisis de costo/beneficio y su programación será apoyada en una carta Gantt. Finalmente el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) permitirá asegurar el logro de los resultados, así como un software Customer Relationship Management (CRM, gestión de las relaciones con los clientes), de perspectiva financiera, del cliente, interna (operacional) y de aprendizaje.

Administración de la Propuesta

Cronograma

En el siguiente cuadro muestra el cronograma de las actividades realizadas desde el proceso de plasmar la idea para tener en claro la investigación a realizar, hasta llegar a la sustentación de dicha estudio, no obstante mi propósito como no investigador no culmina allí, sino que en una forma ambiciosa se pretender pactar una reunión con los directivos de Norandino para explicar las ventajas de contar con un plan de exportación, de esta manera buscar su aplicación a la empresa.

Tabla 17: Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Recolección de datos Norandino							
Elección de tema e información							
Planteamiento del problema							
Marco Teórico							
Metodología							
Propuesta							
Elaborar instrumentos							
Resultados							
Conclusiones							
Recomendaciones							
Sustentación							
Pactar reunión con directivo							

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

La investigación implica una inversión económica, puesto que exige aseguramientos y recursos que se dedicarán, en la medida que se requieran, para alcanzar los objetivos plasmados en el protocolo.

Esto se materializa a través de acciones basadas en un plan lógico, el cual se debe corresponder con los costos estimados del presupuesto. El siguiente cuadro muestra los gastos incurridos para realizar la investigación.

Tabla 18: Presupuesto

DESCRIPCIÓN DEL ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTO TOTAL
Materiales de escritorio			
Copias	200	0.1	20
Impresiones	250	0.3	200
Lapiceros	12	0.5	6
Folder Manila	10	0.5	5
Suministros			
Laptop	1	1800	1800
Internet			200
Impresora	1	700	700
USB	1	30	80
Pasajes			
Transporte			50
TOTAL			3061

Fuente: Elaboración propia

D. Evidencia Fotográfica

PLATA DE PANELA ANTIGUA



Proceso de envasado de panela



Almacén de Panela



Banques de tamizado de Panela

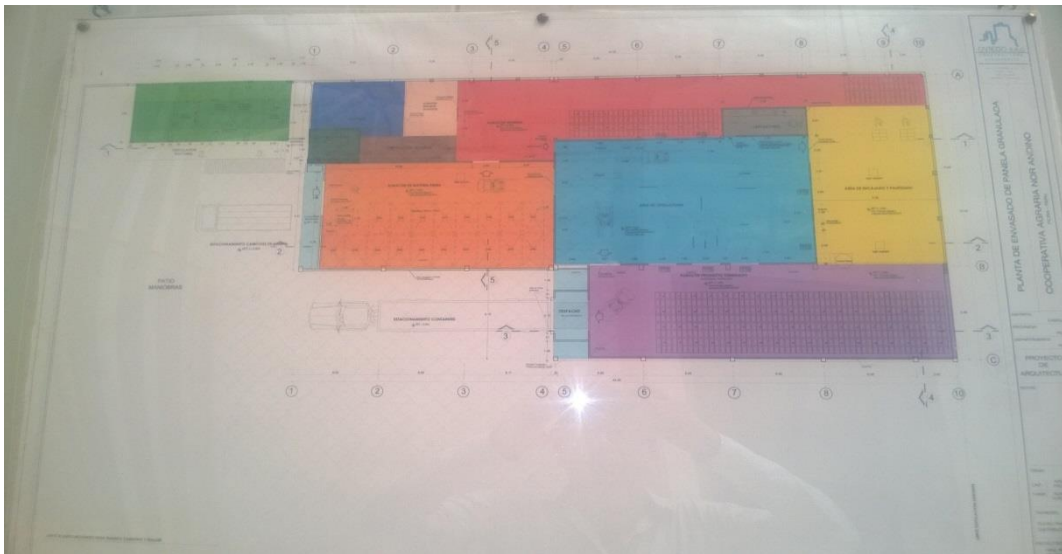


Embazadoras de Panela

PLATA DE PANELA MODERNA



Puerta de embarque de contenedores



Plano de Planta envasadora de panela



Política de inocuidad alimentaria



Planta de procesamiento de panela



Instalación de maquinaria



Vista Frontal de planta



Faja transportadora de producto terminado



Zona de despacho

E. Expediente completo de logística de exportación



Cooperativa Agraria Norandino Ltda.

Piura (Perú), 29 de Marzo del 2015

ETHIQUABLE FRANCE
Ph: +33.(0).5.62.06.04.00
ZI BIOPOLE
32500 FLEURANCE
FRANCE
Ph: +33.(0).5.62.06.04.00
Att: Olivier CABRERA (Transports/Logistics)

Ref. Contratos C02-2015

De nuestra especial consideración es grato dirigirnos a Ustedes y saludarlos en nombre de NORANDINO y al mismo tiempo hacerles llegar los siguientes documentos correspondientes al embarque - Panela.

- Facturas precio final FOB (original y 01 copia)
- Certificado de peso embarcado a bordo
- Juego completo de Bill of Lading (no negociables), BL impreso en destino
- 01 Certificados de Origen GSP Forma A (01 original y 01 copia)
- Cuadro de distribución de lotes
- Certificado Orgánico BIOLATINA , será enviado por Biolatina

Mucho le agradeceré nos pueda hacer el depósito en:

✓ Número de Cuenta	:	0011-278-0100012459-92
✓ Beneficiario	:	Cooperativa Agraria Norandino Ltda.
✓ Código Interbancario	:	011-278-000100012459-92
✓ Nombre del Banco	:	BANCO CONTINENTAL
✓ Dirección	:	Esquina Tacna Ayacucho
✓ Ciudad	:	PIURA
✓ País	:	PERU
✓ Código Swift	:	BCONPEPL

En espera de su atención a la presente, rogamos su confirmación en cuanto realice la transferencia. finanzas@coopnorandino.com.pe- Finanzas

Muy atentamente,



COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.

Mz. X Lotes 3 y 4 S/N. Zona Industrial II Etapa
 Telf. (073) 356292 • Piura - Piura - Piura
 Establ. Anexo: Mz. A Lote 16-19 Urb. El Bosque - Castilla - Piura

FACTURA - INVOICE
 R.U.C. 20525416543
 01-03-8017
 0002 - N° 000255
 00002-000000000255

NORANDINO FLO ID: 18075

Día / Day	Mes / Month	Año / Year
14	03	2015

res: ETHIQUABLE FRANCE. ID FLO: 2478
 ZI BIOPOLE 32500 FLEURANCE/ FRANCE

nt: NETO EN EFECTIVO CONTRA PRESENTACION DE DOCUMENTOS Su Contrato: C-02-15 Nuestro Contrato:
 NET CASH AGAINST FIRST PRESENTATION OF DOCUMENTS Your Contract: Our Contract:

Cantidad	Unidad Unit	DESCRIPCION DESCRIPTION	Prec. Unit. Unit Price	Valor Venta Sale Value
6200	KGs	2700 Cajas de 06 kilogramos cada una de azucar organica - SFP - NORANDINO PERU (2700 Boxes of 06 Kilograms net each of Whole raw sugar organic - SFP - NORANDINO PERU)	1730	28,026.00
20	KGs	120 Cajas de 06 kilogramos cada una de azucar organica - FLO - NORANDINO PERU (120 Boxes of 06 Kilograms net each of Whole raw sugar organic - FLO - NORANDINO PERU) Premio de Comercio Justo y Premio por Incentivo de Pequeños Productores (SFP) Premio SFP: 16 200 kg * 0.08 = 1296.00 USD Premio Flo: 720 kg * 0.08 = 57.60 USD	1730	1,245.60
VEINTINUEVE MIL DOS CIENTOS SETENTA Y UNO Y 60/100 DOLARES AMERICANOS - PRECIO FOB PAITA TWENTY NINE THOUSAND TWO HUNDRED SEVENTY ONE AND 60/100 U.S. DOLLARS - PRICE FOB PAITA				
TOTAL				29,271.60

Neto: 16920 Kg Peso Bruto: 18430 Kg Kgs. por Envase: Envasado en:
 Weight: Gross Weight: Kgs. per Pack: Packed in: CAJAS/BOXES

Porto de Embarque: PAITA Destino: BASSENS
 Port of Shipment: Destination:

C. ADM

*) NORANDINO A.P.F.I. A. S.A.B.E.L.

COPIA SIN DERECHO A CREDITO FISCAL DEL I.G.V.



WEIGHT CERTIFICATE

SHIPPER	COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA. FLO ID: 18075 MZA. II LOTE 03, 04 ZONA INDUSTRIAL II ETAPA PIURA TEL: +51 73 344983 FAX: +51 73 343250
CONSIGNEE	ETHIQUABLE FRANCE (ID FLO 247R) EORI : FR 449 164 482 000 27 ATT: OLIVIER CABRERA (TRANSPORTS/LOGISTICS) EMAIL: OCABRERA@ETHIQUABLE.COOP PH: +33 (0) 5 62 06 04 00 ZI BIOPOLE 32500 FLEURANCE FRANCE
NOTIFY	ROHLIG FRANCE SA TOULOUSE BRANCH IMMEUBLE CENTREDA - 4, AVENUE DIDIER DAURAT 31700 BLAGNAC FRANCIA TEL : 00 33 (0) 5 61 77 38 20 FAX : 00 33 (0) 5 61 77 38 34
DESCRIPTION	SUGAR ORGANIC
VESSEL	CAP TRAFALGAR V.636N
CONTAINER/SEAL	TCNI1565936-7 // PA015071
MARKS	NORANDINO SUGAR ORGANIC VS: 1509 C-03-15
QUANTITY	2700 BOXES OF 06 KILOGRAMS NET EACH OF WHOLE RAW SUGAR ORGANIC - SPP - NORANDINO - PERU 170 BOXES OF 06 KILOGRAMS NET EACH OF WHOLE RAW SUGAR ORGANIC - FAIRTRADE - NORANDINO - PERU
GROSS WEIGHT	18,430.00 KGS
NET WEIGHT	16,920.00 KGS
PORT OF LOADING	PAITA - PERU
PORT DISCHARGE	DASSENS
BILL OF LADING	LIM-M1275
DATE	16.03.2015

BY THE PRESENT WE CERTIFY THAT THE ABOVE MENTIONED SUGAR SHIPMENT HAVE SHOWN THE ABOVE INDICATE NET AND GROSS WEIGHT AND THE BAGS ARE STOWED LOOSE.

PAITA, 16 OF MARCH, 2015

GEMINIS S.A.
DIANA CECILIA COLQUICHCHA ROSAS
EXPRE. INT. N° 11.000

UNIMAR S.A.
TICKET 014-00066970

Operación : Terminal Exportacion
Movimiento : REC
Nave/Viaje : CAP TRAFALGAR WV636
NB 16/03/2015
Nro Booking : LMM0150465
Placa : C6B-718 Car. T1Y-974
Conf. Vehic :
Chofer : JUAN CHORRES LACHIRA
D.N.I : 03489628
Brevete : B-03489628
Transport : TERCEROS
Doc. Refer : 0001-007234
Bultos : 1.00
Contenedor : TCNU-6659362 HC

Primera pesada	2015-03-11 15:39
Balanza	Balanza 1
Peso	35,840.00
Segunda pesada	2015-03-11 15:50
Balanza	Balanza 1
Peso	13,600.00
Peso Final	
Bruto	35,840.00
Tara	13,600.00
Neto (Tara+Cnt+Me)	22,240.00
Tara Manifestada	3,810.00
Peso Mercancia	18,430.00

Observaciones

VB°
BALANZA
UNIMAR S.A.

Usuario : jchero/CPU-0688
Impreso : 11/03/2015 15:50:12



FLOTA SERVICIOS LOGISTICOS INTERNACIONALES S.A.C.

LINER
SHORT FORM BILL OF LADING
NOT NEGOTIABLE UNLESS CONSIGNED "TO ORDER"

2. EXPORTER (Principal or seller-licensee and address including ZIP Code) COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA FLO ID: 18075 MZA. X LOTE 03,04 ZONA INDUSTRIAL II ETAPA - PIURA - PERU TELEFONO : +51 73 344983 FAX: +51 73 343250		5. DOCUMENT NUMBER LIM-M1275		6. EXPORT REFERENCES Número de Booking: LMM0180455	
3. CONSIGNEE TO ETHIQUABLE FRANCE (ID FLO 2478) EORI : FR 449 164 482 000 27 Att: Camille MARTIN (Transports/Logistics) Email: cmartin@ethiquable.coop Ph : +33 (0) 562.06.04.00 ZI BIOPOLE - 32500 FLEURANCE - FRANCE		7. FORWARDING AGENT (Name and address - references) NON-NEGOTIABLE			
4. NOTIFY PARTY/INTERMEDIATE CONSIGNEE (Name and address) Att: Nadia MAREAU (Sea Import Department) Email: nadia.mareau@rohlig.com Ph: +33(0) 561.77.38.39 4 Avenue Didier Daurat, Immeuble Centreda, 31703 BLAGNAC FRANCE		9. DOMESTIC ROUTING/EXPORT INSTRUCTIONS FOR COLLECTION OF GOODS CONTACT: Röhlig France SAS Aéropole - Bâtiment 5 5 Avenue Albert Durand 31700 Blagnac - FRANCE PHONE: +33 5 82 74 14 33 FAX: +33 5 82 74 14 50 CONTACT: NADIA MAREAU EORI : FR31571121800091			
12. PRE-CARRIAGE BY		13. PLACE OF RECEIPT BY PRE-CARRIER		10. LOADING PIER/TERMINAL	
14. EXPORTING CARRIER CAP TRAFALGAR / WV636N		15. PORT OF LOADING/EXPORT PAITA, PERU		11. TYPE OF MOVE	
16. FOREIGN PORT OF UNLOADING BASSENS, FRANCE		17. PLACE OF DELIVERY BY ON-CARRIER		11a. CONTAINERIZED (VESSEL ONLY) YES NO	
MARKS AND NUMBERS (18)	NUMBER OF PACKAGES (19)	DESCRIPTION OF COMMODITIES (20)		GROSS WEIGHT (21)	MEASUREMENT (22)
CONTAINER: TCNU5659362 LINE SEAL: D0157287 CUSTOMS SEAL: PA015021 FCL/FCL 1X40HC NORANDINO SUGAR ORGANIC VS: 1509 C-02-15	1X40HC	2820 BOXES CONTAINING: 2700 BOXES OF 06 KILOGRAMS NET EACH OF WHOLE RAW SUGAR ORGANIC - SPP - NORANDINO - PERU 120 BOXES OF 06 KILOGRAMS NET EACH OF WHOLE RAW SUGAR ORGANIC - FAIRTRADE - NORANDINO - PERU NET WEIGHT: 16,920.00 KG P.A. 1701 * 32500 FLEURANCE FRANCE ** FAX. : 00 33 (0) 5 61 77 38 34 FREIGHT COLLECT CLEAN SHIPPED ON BOARD		18,430.00 KG	50.00 M3
EXCESS VALUATION REFER TO CLAUSE 8 (3) (a) AND (b) ON REVERSE SIDE					
FREIGHT CHARGES PAYABLE AT: BY					
RECEIVED FOR SHIPMENT as above in apparent good order and condition unless otherwise stated hereon, the goods described in the above particulars In accepting this Bill of Lading the Master is deemed to be bound by the stipulations, exceptions, terms and conditions on the back hereof, whether written, typed, stamped, printed or otherwise incorporated. IN WITNESS whereof This Bill of Lading is signed (unless otherwise stated above) here and there, at the place and date of signing.		FREIGHT DETAILS, CHARGES, ETC.		PREPAID	COLLECT
DATE AT PORT OF LOADING SHOWN ABOVE BY FLOTA S.A.C.		AGENT FOR THE MASTER		"AS AGREED"	
B/L No LIM-M1275	MO. 03	DAY 16	YEAR 2015	TOTAL CHARGES	

MOVEMENT CERTIFICATE

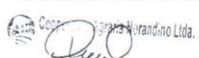
1. Exporter (Name, full address, country) COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.-COOP.NORANDINO - MZ X LOTES 3 Y 4 NRO. SN 2.1. II ETAPA (POR DEPOSITO DE MUNICIPALIDAD) PIURA PIURA PIURA - PERU	EUR.1 No A 697855 See notes overleaf before completing this form
3. Consignee (Name, full address, country) (Optional) ETHIQUABLE FRANCE - ZI BIPOLE 32500 FLEURANCE FRANCE - FRANCE	2. Certificate used in preferential trade between PERU..... andEUROPEAN UNION..... (insert appropriate countries, groups of countries or territories)
6. Transport details (Optional) Date of shipment: March 16, 2015 Name and N° of vessel/flight: CAP TRAFALGAR WV636N Port of loading: By Sea FAITA - PERU Port of discharge: By Sea BASSENS - FRANCE	4. Country, group of countries or territory in which the products are considered as originating PERU 5. Country, group of countries or territory of destination FRANCE 7. Remarks 2015-19-0046998. ISSUED RETROSPECTIVELY.

(1) If goods are not packed, indicate number of articles or state "in bulk" as appropriate.

8. Item number; Marks and numbers; Number and kind of packages (1); Description of goods	9. Gross mass (kg) or other measure (litres, m ³ , etc.)	10. Invoices (Optional)
1 - VS-1509; C-02-15; 2700 Boxes; 2700 boxes of 06 kilograms net each of whole raw sugar Organic - SPP -Norandino - Peru	17,645.000 Kilogram(s)	002-000255 March 14, 2015
2 - VS-1509; C-02-15; 120 BOXES; 120 boxes of 06 kilograms net each of whole raw sugar Organic - Fair Trade -Norandino - Peru	784.260 Kilogram(s)	002-000255 March 14, 2015

(2) Complete only where the regulations of the exporting country or territory require.

11. CUSTOMS ENDORSEMENT Declaration certified. Export document (2): Form <u>MINCEXOR</u> Customs office: <u>PERU</u> Issuing country or territory: PIURA 25 MAR 2015 Date: <u>25 MAR 2015</u>	Stamp 
--	--

12. DECLARATION BY THE EXPORTER I, the undersigned, declare that the goods described above meet the conditions required for the issue of this certificate. PIURA 25 MAR 2015. Place and date: 

ANEXO 8

DECLARACIÓN JURADA DE REEXPORTACION DE MATERIAL DE EMBALAJE Y ACONDICIONAMIENTO

BENEFICIARIO: Cooperativa Agraria Noandino Ltda. RUC: 20525416543
 EXPORTADOR: Cooperativa Agraria Noandino Ltda. RUC: 20525416543
 DUA - EXPORTACIÓN N°: 046-2014-40-002978-01-0-00
 Ref. 22.500,00 Sacos

DECLARACIÓN ÚNICA DE ADUANAS (Importación Temporal)							REEXPORTACION		SALDOS				
ADUANA	FECHA	NUMERO		TRANSFERENCIA (*)		SUBPARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN DE MERCANCIA	UNID. MED.	SERIE (**)	CANTIDAD		CANTIDAD	
		SERIE	NUMERO	SERIE	NUMERO					UNID.	MED.	UNID.	MED.
118	16/11/2013	000894	1/1			6305101000	SACOS DE YUTE PARA ENVASADO DE CAFÉ Y CACAO DE EXPORTACION	U	1	400,00	U	22.500,00	U
												22.100,00	

Declaro que la información contenida en la presente declaración jurada es verdadera
 (*) Cuando exista transferencia
 (**) Serie de la declaración Única de Aduanas - Exportación

Fichero: 002_000061
 Versión: 1341

Sello, firma y posfirma
 Exportador o Representante legal

NORANDINO
Planta de Procesamiento de Panela

CONTENEDOR NRO: C2 CON DESTINO A ETHIQUABLE
PRODUCTO: PANELA GRANULADA
CLIENTE: ETHIQUABLE

Fecha Inicio Tamizado: 14/02/2015
Fecha Final Tamizado:
Fecha Inicio Envasado:
Fecha de Envío:

Nº DE VENTA: VS 1509
Nº ORDEN PRODUCCION: 9
CERTIFICACIÓN: BIOLATINA - FLO - SPP

Fecha Final Envasado:

Nro LOTE	FECHA VENCIMIENTO	DESCRIPCION	CAJAS	CANTIDADES		PALLET
				BOLSAS (0.5 Kg)	SACOS (25 Kg)	
140251	30/01/18	ETHIQUABLE FRANCIA SPP	1220	15840	0	11
160251	30/01/18	ETHIQUABLE FRANCIA SPP	1260	15120	0	11
180251	30/01/18	ETHIQUABLE BELGICA SPP	120	1440	0	1
200251	30/01/18	ETHIQUABLE ALEMANIA FLO	220	1440	0	1
TOTAL			2820	33840	0	24

158.4
151.2
14.4
14.4

TONELADAS	16.92
KILOGRAMOS	16920
CAJAS	2820
QUINTALES	338.4

BOLSAS (0.5 Kg)	33840
SACOS (25 Kg)	0
BOLSAS ETHIQUABLE ALEMANIA FLO	1440
BOLSAS ETHIQUABLE BELGICA SPP	1440
BOLSAS ETHIQUABLE FRANCIA SPP	30960

CONTENEDOR NRO: C2 CON DESTINO A ETHIQUABLE
PRODUCTO: PANELA GRANULADA
CLIENTE: ETHIQUABLE

Nº DE VENTA: VS 1509
Nº ORDEN PRODUCCION: 9
CERTIFICACIÓN: BIOLATINA - FLO - SPP

LOTE	BUNQUES	QUINTALES	TOTAL QQ	HUMEDAD
140251	2		82	164
160251	2		82	164
180251	1		15	15
200251	1		15	15
TOTAL			194	358



FLOTA SERVICIOS LOGISTICOS INTERNACIONALES S.A.C.

LINER
SHORT FORM BILL OF LADING
NOT NEGOTIABLE UNLESS CONSIGNED "TO ORDER"

2. EXPORTER (Principal or seller-scouse and address including ZIP Code) COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA FLO ID: 18075 MZA. X LOTE 03,04 ZONA INDUSTRIAL II ETAPA - PIURA - PERU TELEFONO : +51 73 344983 FAX: +51 73 343250		5. DOCUMENT NUMBER LIM-M1275	5a. BL. NUMBER LIM-M1275	
3. CONSIGNEE TO ETHIQUABLE FRANCE (ID FLO 2478) EORI : FR 449 164 482 000 27 Att: Camille MARTIN (Transports/Logistics) Email: cmartin@ethiquable.coop Ph : +33 (0) 562.06.04.00 ZI BIOPOLE - 32500 FLEURANCE - FRANCE		6. EXPORT REFERENCES Número de Booking:LMM0180455		
4. NOTIFY PARTY/INTERMEDIATE CONSIGNEE (Name and address) Att: Nadia MAREAU (Sea Import Department) Email: nadia.mareau@rohlig.com Ph: +33(0) 561 77 38 39 4 Avenue Didier Daurat, Immeuble Centreda. 31703 BLAGNAC FRANCE		7. FORWARDING AGENT (Name and address - references) <p style="text-align: center; font-size: 2em; opacity: 0.5;">NON NEGOTIABLE</p>		
8. DOMESTIC ROUTING/EXPORT INSTRUCTIONS FOR COLLECTION OF GOODS CONTACT: Rohlig France SAS Aéroport - Bâtiment 5 5 Avenue Albert Durand 31700 Blagnac - FRANCE PHONE: +33 5 82 74 14 33 FAX: +33 5 82 74 14 50		8. POINT (STATE) OF ORIGIN OR FTZ NUMBER		
12. PRE-CARRIAGE BY	13. PLACE OF RECEIPT BY PRE-CARRIER	CONTACT: NADIA MAREAU EORI : FR31571121800091		
14. EXPORTING CARRIER CAP TRAFALGAR / WV636N	15. PORT OF LOADING/EXPORT PAITA, PERU	16. LOADING PIER/TERMINAL		
16. FOREIGN PORT OF UNLOADING BASSENS, FRANCE	17. PLACE OF DELIVERY BY ON-CARRIER	11. TYPE OF MOVE	11a. CONTAINERIZED (VESSEL ONLY) YES NO	
MARKS AND NUMBERS (18)	NUMBER OF PACKAGES (19)	DESCRIPTION OF COMMODITIES (20)	GROSS WEIGHT (21)	MEASUREMENT (22)
CONTAINER: TCNUS559382 LINE SEAL: D0157287 CUSTOMS SEAL: PA015021 FCL/FCL 1X40HC NORANDINO SUGAR ORGANIC VS: 1509 C-02-15 EXPRESS RELEASE	1X40HC	2820 BOXES CONTAINING: 2700 BOXES OF 06 KILOGRAMS NET EACH OF WHOLE RAW SUGAR ORGANIC - SPP - NORANDINO - PERU 120 BOXES OF 06 KILOGRAMS NET EACH OF WHOLE RAW SUGAR ORGANIC - FAIRTRADE - NORANDINO - PERU NET WEIGHT: 16.920.00 KG P.A. 1701 * 32500 FLEURANCE FRANCE ** FAX : 00 33 (0) 5 61 77 38 34 FREIGHT COLLECT CLEAN SHIPPED ON BOARD	18.430.00 KG	50.00 M3
EXCESS VALUATION REFER TO CLAUSE 8 (3) (a) AND (b) ON REVERSE SIDE				
FREIGHT CHARGES PAYABLE AT:				
BY				
RECEIVED FOR SHIPMENT as above in apparent good order and condition unless otherwise stated herein, the goods described in the above particulars in accepting this Bill of Lading the Merchant agreed to be bound by all the stipulations, exceptions, terms and conditions of the back and by the terms, typed, stamped, printed or otherwise appearing thereon. IN WITNESS WHEREOF THREE (03) Originals of this Bill of Lading (where three originals issued) have been signed as of this day of 03/16/2015 at the place stated above.		FREIGHT DETAILS, CHARGES, ETC.	PREPAID	COLLECT
BY:		"AS AGREED"		
AGENT FOR THE MASTER				
BL. No LIM-M1275	MO. 03	DAY 16	YEAR 2015	TOTAL CHARGES

Booking Confirmation



CMA CGM Peru S.A.C.

CALLE 41 N 894 PISO 4

SAN ISIDRO

Telefono:

Fax:

Contacto: Mariella De La Cruz

Customer Service:

Attn:

LA HANSEATICA SA
Malache Claudia
AV CANAVAL Y MOREYRA 340
PISO 9 URB CORPAC
SAN ISIDRO

Número de Booking: **LM0180455** Bkg Pty Ref: Fecha de Booking: 28-FEB-15

Embarcador: LA HANSEATICA SA :0001380524 001
Buque / No. Viaje: CAP TRAFALGAR / WV636N
Buque de Conexión / Viaje: ALIDA / 005ACR

Recepción:		Cut-Off Fecha/Hora:	
Puerto Base Alternativo:		Cut-Off Fecha/Hora:	
Pool Base Alternativo:		ETD:	
Feeder / Viaje:	/	Cut-Off Fecha/Hora:	14-MAR-2015 07:00 PM
Puerto de Carga:	PAITA	ETA:	17-MAR-2015 05:00
Terminal de Carga:	TERMINAL PORTUARIO EUROANDI	ETA:	12-APR-2015 11:00 AM
Transbordo:	LE HAVRE	ETA:	15-APR-2015 22:00
Puerto de Descarga:	BASSENS,33		(Todas las Horas Expresadas)
Lugar de Entrega Final:			

Comentarios: ETA PAITA 16/MARZO - FCL/FCL - VIA UNIMAR - COLLECT
PRODUCTO: RAW SUGAR ORGANIC

Transporte por Cuen	Por: Road	Fecha:	02-MAR-15	Hora:
Cantidad:	1 x 40'HC	Mercancia:	Other cane sugar	

Peso Neto: 26500 KGM Peso Bruto: 30400 KGM

Container Number: Cotización: QBOE002279

Service Contract:
IMO: N
FUM: N
Reefer: N

Carga con Extradimen N
Flexitank: N

Preferred Depot: UNIMAR

Dirección: Zona Industrial II MZ. L.
Lote 3 S/N km 4.5
Carretera a Paíta
PAITA

Phone No: 51 7 321 33 02

PERU

er:
OP AGRARIA NORANDINO
IA
El Bosque Mz.
otes 18 y 19 Castilla
a,

Broker:

Buyer:

Royal Coffee , Inc.
3306 Powell Street
Emeryville, CA 94608
(510) 652-4256

Pacific Coast Coffee Association Uniform Contract No. 2E 3/6/2015

contract has been made on the conditions of the Pacific Coast Coffee Association and on the
wing conditions which override all others.

QUANTITY	*TWO HUNDRED FIFTY(250) BAG(S)* any adjustment to be on the basis of 152.12 pounds per bag	OCEAN BILL OF LADING MUST STATE ORGANIC COFFEE IS NON-FUMIGATED
QUALITY	PERU FTO NORANDINO	Price Includes .20/lb FT Social Premium
RICE	To be fixed @ seller's call before first notice day of ICE SEP15+45, payable in United States Currency. F.O.B.	Price Includes .30/lb Organic Premium
WEIGHT BASIS	SW 1/2%	
PAYMENT	Net Cash Against Documents Drafts/invoices must be accompanied by all documents required for United States importation	THIS COFFEE WAS TRADED ACCORDING TO INTERNATIONAL FAIR TRADE STANDARDS
INSURANCE	Buyer	Guaranteed Minimum FLO Price of \$1.90/lb FOB
SHIPMENT	During July Shipment From seaport(s) of Paita, Peru Date of on-board ocean bill of lading to govern.	
DESTINATION	Seattle, WA	
REMARKS	Sale is subject to approval of pre-ship sample/Replace	

OP AGRARIA NORANDINO LTD
Vendor FLO ID # 18075



Royal Coffee , Inc.
FLO ID #1193
John Cossette

Please sign and return by fax to (510) 652-3415.

Piura, 10 de Marzo del 2015



Señores: Hellmann Worldwide Logistics – S.A.C.

Atención:

Sra Maria Sánchez Montejo
Paita.-

Estimados Señores:

La presente es para expresarles un cordial saludo en nombre de Norandino y al mismo tiempo, hacerle llegar las siguientes Instrucciones de Embarque:

Booking N° : 087LIM0180455

Shipper Exporter : Cooperativa Agraria Norandino Ltda
FLO ID: 18075
Mza. X Lote 03,04 Zona Industrial II Etapa – Piura – Peru
Telefono : +51 73 344983
Fax: +51 73 343250

Consignee : ETHIQUABLE FRANCE (ID FLO 2478)
EORI : FR 449 164 482 000 27
Att: Olivier CABRERA (Transports/Logistics)
Email: ocabrera@ethiquable.coop
Ph: +33.(0).5.62.06.04.00
ZI BIPOLE
32500 FLEURANCE
FRANCE

Notify : RÖHLIG FRANCE SA
Toulouse Branch
Immeuble Centreda - 4, Avenue Didier Daurat
31700 BLAGNAC
FRANCIA
TEL : 00 33 (0) 5 61 77 38 20
FAX : 00 33 (0) 5 61 77 38 34

Vessel : CAP TRAFALGAR WV636N
15-03-15

Port of loading : Paita – Peru

Oficina Informativa
Mz. X Lte. 3 y 4 S/N
Zona Industrial II Etapa - Piura

www.coopnorandino.com.pe tel. 1: (0051)(073) 34 4983
gerencia@coopnorandino.com.pe tel. 2: (0051) (073) 345293
coopnorandino@coopnorandino.com.pe

DECLARACIÓN JURADA DE REEXPORTACION DE MATERIAL DE EMBALAJE Y ACONDICIONAMIENTO

BENEFICIARIO: Cooperativa Agraria Norandino Ltda. RUC: 20525416543
 EXPORTADOR: Cooperativa Agraria Norandino Ltda. RUC: 20525416543

DUA - EXPORTACIÓN N°: DAM-048-2014-40-019462-01-2-00
 Ref. 22.500,00 Sacos

DECLARACIÓN ÚNICA DE ADUANAS (Importación Temporal)							REEXPORTACION		SALDOS											
ADUANA	FECHA	NUMERO		TRANSFERENCIA (*)		SUBPARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN DE MERCANCÍA	UNID. MED.	SERIE (**)	CANTIDAD										
		SERIE	NUMERO	SERIE	NUMERO					UNID.	/ MED.	UNID.	/ MED.							
118	16/11/2013	000954				8305101000	SACOS DE YUTE PARA ENVASADO DE CAFÉ Y CACAO DE EXPORTACION	U	1	250,00	U	13.414,00						U	13.164,00	

Declaramos que la información contenida en la presente declaración jurada es verdadera
 (*) Cuando exista transferencia
 (**) Serie de la declaración Única de Aduanas - Exportación

Factura: 002 - 0000112
 Venta: VCO 1408

 Sello, firma y postfirma
 Exportador o Representante legal



Norandino

Cooperativa Agraria Norandino Ltda.

Place of Delivery : Basses-France
Point and country : PERU
Description : 2700 Boxes of 06 Kilograms net each of Whole raw sugar organic
- SPP – Norandino- PERU
120 Boxes of 06 Kilograms net each of Whole raw sugar organic
- FAIRTRADE–Norandino- PERU

Net / Gross Weight : 16 920 Kgs / 17000 Kgs

Precio FOB : USD

Marcas :
NORANDINO
Sugar organic

VS:1509
C-02-15

Freight: : COLLECT / CLEAN SHIPPED ON BOARD"

Condition : FCL/FCL

En la espera de su atención a la presente, me despido de Usted.

Muy Atentamente.
Dora Isabel Garcia
Dpto. de Exportaciones
COOP NORANDINO

Oficina Informativa
Mz. X Lte. 3 y 4 S/N
Zona Industrial II Etapa - Piura

www.coopnorandino.com.pe
gerencia@coopnorandino.com.pe
coopnorandino@coopnorandino.com.pe

tel. 1: (0051)(073) 34 4983
tel. 2: (0051) (073) 345293

DECLARACIÓN JURADA DE REEXPORTACION DE MATERIAL DE EMBALAJE Y ACONDICIONAMIENTO

BENEFICIARIO: Cooperativa Agraria Norandino Ltda. RUC: 20525416543

EXPORTADOR: Cooperativa Agraria Norandino Ltda. RUC: 20525416543

DUA - EXPORTACIÓN N° : DAM-046-2014-40-019459-01-1-00
Ref. 22.600.00 Sacos

DECLARACIÓN ÚNICA DE ADUANAS (Importación Temporal)							REEXPORTACION		SALDOS				
ADUANA	FECHA	NUMERO		TRANSFERENCIA (*)		SUBPARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN DE MERCANCÍA	UNID MED	SERIE (*)	CANTIDAD		CANTIDAD	
		SERIE	NUMERO	SERIE	SERIE					UNID	/ MED	UNID	/ MED
118	19/11/2013	00084				6305101000	SACOS DE YUTE PARA ENVASADO DE CAFÉ Y CACAO DE EXPORTACION	U	1	400.00	U	13.814.00	U
		1/1										13.414.00	

Declaro que la información contenida en la presente declaración jurada es verdadera

(*) Cuando exista transferencia

(*) Serie de la declaración Única de Aduanas - Exportación

Factura: 002-0000115
Venta: VCO 1412Sello, firma y postfirma
Exportador o Representante legal

LIQUIDACION EM-19 EMBARQUE 332

Cliente : COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO
 Puerto de Embarque : PAITA - PERU
 Naviera : MSC
 DESTINO : VANCOUVER
 Vapor : HANSA AUSTRALIA V.1512
 Booking : 087LIM165295
 Contenedor : MEDU 861128-8
 Modalidad : EXPORTACION V-1508 AZUCAR CRUDA ENTERA

FACTURACION HELLMANN

GASTO OPERATIVOS	FACTURA No. 002- 12086	S/. 110.00
COMISION	FACTURA No. 002- 12086	S/. 290.00
	TOTAL	S/. 400.00

REEMBOLSABLES

D/C 002- 11078		
TRANSPORTE	FACTURA EL REY 001-2821	S/. 944.00
	TOTAL	S/. 944.00

D/C 002- 11072		
RETIRO DE CTN	FACTURA NEPTUNIA 024-91791	\$ 363.44
VB9	FACTURA MSC 004-41159	\$ 297.36
HANDLING	FACTURA TPE 001-85783	\$ 165.20
		\$ 826.00

TOTAL SOLES	S/. 1,344.00
TOTAL DOLARES	\$ 826.00

TERMINALES PORTUARIOS
EUROANDINOS
S.A. - TPE PAITA S.A.
PAITA, PIURA - TEL: (073)285670 - FAX: (073)285671
15 INT. 402, SAN ISIDRO - LIMA - LIMA TEL: (01) 3154200

R.U.C. Nº 2052247001
EM-332
FACTURA
001-0085783 *alot*

Fecha de Emision : 26/03/2015
Vencimiento : 27/03/2015

Señor (as) : COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA. - COOP. NORANDINO
Direccion : NE X LOTES 3 Y 4 HRO. 3N Z.I. II ETAPA (POR DEPOSITO DE MUNICIPALIDAD) PIURA - P
R.U.C. : 20525416543
Forma Pago: CREDITO
Referencia:
Moneda : DOLARES

Muelle: MUELLE NUEVO TER Arribo: 04/03/2015
Viaje: 1512
Linea: MEDITERRANEAN SHIPPING CO PERU SAC
Codigo: 20101403499
Servicio: OTROS / TERCEROS
(Cnd: MT-Empty/Vacio) (FC/LC-Full/Llano) (OT-OTROS)

Comentarios: BK 165295

Item	Concepto	Op	Cnd	Ta	Tr	Und	Cant.	V. Unit.	V. Vta
1	SERVICIO ESTANAR - CONTENEDORES HANDLING/MANIPULEO-GATE IN OUT/RECEPCION EN TER	E	FC	40	=	CTR	1.00	140.00	140.00
	Tot. Afecto								Tot. Pre_Vta.
	US\$ 140.00								US\$ 165.20
	Tot. No Gravado								
	US\$ 0.00								
	Tot. IGV 18%								
	US\$ 25.20								

CIENTO SESENTA Y CINCO Y 20/100 DOLARES AMERICANOS
(* Exportación de Servicios AFENDICE V, D. Leg. 821

Los derechos de crédito representados por este comprobante de pago han sido cedidos a favor de un patrimonio fideicomitido constituido en virtud del Contrato de Fideicomiso No Discrecional de Administración y Garantía celebrado entre Terminales Portuarias Euroandinos Paíta S.A. y Citibank del Perú S.A. de fecha 13 de Abril de 2012.
Toda forma de pago deberá dirigirse a nombre de: Fideicomiso TPE Paíta

Banco de Crédito BCP:
Cta. Cte. CCI
M.N: 133-2006515-0-27 | 002-133-002006515027-16
M.E: 133-2003373-1-66 | 002-133-002003373166-11

Banco Citibank
Cta. Cte. CCI
M.N: 5854105 | 00700100000585410513
M.E: 5854008 | 00700100000585400813

BVA Continental:
CCI
Cta. Cte. 011-586-000100024400-52
M.N: 0011-0586-0100024400 | 011-586-000100024419-52
M.E: 0011-0586-0100024419 | 011-586-000100024419-52

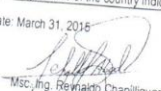
Banco de La Nación - Dextración
Serie: 00638-019332

CANCELADO
Paíta, de de

IMPRESA SANTA LUCIA E.L.R.L.
R.U.C. 20484029789 Telefax: 073 - 309576 - Piura
Serie 001 del 84001 al 84000
Fecha: 2015-03-26

USI

CERTIFICATE OF INSPECTION FOR IMPORT OF PRODUCTS FROM ORGANIC PRODUCTION INTO THE EUROPEAN COMMUNITY

<p>1. Issuing body or authority (name and address)</p> <p>BIO LATINA S.A.C. Domingo Millán 852, Jesús María, Lima 11, Perú Teléfono: ++51-1-2031130 E-mail: central@biolatina.com</p>	<p>2. Council Regulation (EEC) N°834/2007 Article 33 (2) <input type="checkbox"/> Article 33 (3) <input checked="" type="checkbox"/> or Commission Regulation (EC) No 1235/2008 Article 19 <input type="checkbox"/> PE-BIO-118</p>																
<p>3. Serial number of the certificate of inspection</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>PER</td><td>FD1</td><td>037</td><td>CEP</td><td>022</td><td>310315</td> </tr> </table> <p>FAO CEE FCB 066 00C ECO PER 018 CEP 110614</p>	PER	FD1	037	CEP	022	310315	<p>4. Reference No. authorisation under Article 19</p>										
PER	FD1	037	CEP	022	310315												
<p>5. Exporter (name and address)</p> <p>COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA. MZA X LOTE 03.04 ZONA INDUSTRIAL II ETAPA PIURA FLO ID. 18075</p>	<p>6. Control body or control authority (name and address)</p> <p>BIO LATINA S.A.C. Domingo Millán 852, Jesús María, Lima 11, Perú Teléfono: ++51-1-2031130 E-mail: central@biolatina.com</p>																
<p>7. Producer or preparer of the product (name and address)</p> <p>COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA. MZA X LOTE 03.04 ZONA INDUSTRIAL II ETAPA PIURA FLO ID. 18075</p>	<p>8. Country of dispatch</p> <p>PERÚ</p>																
<p>10. First consignee in the Community (name and address)</p> <p>ETHIQUABLE FRANCE ZI BIPOLE 32500 FLEURANCE FRANCE FLO ID. 2478</p>	<p>9. Country of destination</p> <p>FRANCE</p>																
<p>12. Marks and numbers: Container No(s), Number and kind, Trade name of the product</p> <p>TCNU5659362 SEAL: PA015021</p> <p>COOP NORANDINO SUGAR ORGANIC VS. 1509 / C-02-15</p> <p>2700 BOXES OF 06 KILOGRAMS NET EACH OF WHOLE RAW SUGAR ORGANIC - SPP - NORANDINO - PERU 120 BOXES OF 06 KILOGRAMS NET EACH OF WHOLE RAW SUGAR ORGANIC FLO - NORANDINO - PERU</p> <p>INVOICE: 0002-000255</p> <p>BL: LIM-M1275 VESSEL: CAP. TRAFALGAR WV636N</p>	<p>11. Name and address of the importer</p> <p>ETHIQUABLE FRANCE ZI BIPOLE 32500 FLEURANCE FRANCE FLO ID. 2478</p> <p>13. CN codes 1701 14 90</p> <p>14. Declared quantity (Kg.)</p> <p>Gross mass: 18,430.00 Net mass : 16,920.00</p>																
<p>15. Declaration of body or authority issuing the certificate referred to in box 1. This is to certify that this certificate has been issued on the basis of the checks required under Article 13(4) of Regulation (EC) No 1235/2008 and that the products designates above have been obtained in accordance with rules of production and inspection of the organic production method which are considered equivalent in accordance with the provisions of Regulation (EEC) No 834/2007.</p> <p>Furthermore to BIOLATINA's standards current version, hereby we certify that the products mentioned above have been obtained in accordance with these other regulations:</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:60%;">OTHER REGULATIONS AND RULES</th> <th style="width:10%;">YES</th> <th style="width:10%;">NO</th> <th style="width:20%;">REMARK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>USDA-NOP</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>NATIONAL*</td> <td align="center">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OTHER:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>* Regulations of the country indicated in box 6</p>		OTHER REGULATIONS AND RULES	YES	NO	REMARK	USDA-NOP	X			NATIONAL*	X			OTHER:			
OTHER REGULATIONS AND RULES	YES	NO	REMARK														
USDA-NOP	X																
NATIONAL*	X																
OTHER:																	
<p>Date: March 31, 2015</p> <p> Msc. Ing. Reynaldo Chapilliquen Managing Director</p> <p>Name and signature of the authorised person</p>																	
<p align="right">Stamp of issuing body</p>																	