

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



Análisis de la contribución de Procompite en la mejora de la competitividad productiva en la Región Piura. Caso cadena productiva de panela granulada orgánica en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca, 2014 – 2016

Tesis para optar al grado académico de Maestro en Gerencia Social con mención en Gerencia del Desarrollo Económico Local que presenta:

Rony Ivan Zegarra Cordova

Asesor:

Carlos Torres Hidalgo

Lima, 2024


Informe de Similitud

Yo, **Carlos Torres Hidalgo**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada “Análisis de la contribución de Procompite en la mejora de la competitividad productiva en la Región Piura. Caso cadena productiva de panela granulada orgánica en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca, 2014 – 2016, del autor **Rony Iván Zegarra Córdova**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/08/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 09 de septiembre de 2024.

Apellidos y nombres del asesor Torres Hidalgo Carlos	
DNI: 10471642	Firma 
ORCID: 0000-0002-5202-9767	

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis, lo dedico a mi esposa, por su apoyo a lo largo de todo este tiempo.

A mi hijo, por todo el cariño, porque eres y serás siempre mi impulso de superación. A mis padres, por su contribución en mi superación y enseñanza del valor del amor y la honestidad.

A todos los pequeños productores de la Región Piura, por sus ganas de salir adelante, por su esfuerzo diario, y contribución en el fortalecimiento de las cadenas productivas del país, buscando el desarrollo económico.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor, Carlos Torres Hidalgo por su tiempo y dedicación para este estudio.

A los integrantes de la Asociación de pequeños productores agropecuarios de Tailín y todos los productores del distrito de Montero – Ayabaca, por participar de esta propuesta que implica el desarrollo y crecimiento económico.

A la Municipalidad distrital de Montero y al personal responsable de PROCOMPITE Regional Piura.

A los funcionarios de la Cooperativa Agraria Norandino por brindar información relevante para esta investigación.

A todos los que permitieron la ejecución de este trabajo, por su esmero, por su tiempo. A los pobladores de Montero, por la acogida que me dieron, gracias por su participación.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó como una contribución para mejorar la competitividad en la producción de panela granulada de la Región Piura, ya que con la aprobación de la: “Política Nacional de Competitividad y Productividad – D.S. N°345-2018-EF, refiere que las instituciones estatales tienen la misión de realizar y ejecutar políticas de competencia y producción y ello para dar mayor énfasis a los recursos humanos, por medio de aptitudes y con ayuda de la tecnología para generar un ambiente productivo y de asociatividad” (El Peruano 2018). Además, la implementación de PROCOMPITE en el norte Piurano, una de las principales cadenas donde centró su atención fue la actividad de caña de azúcar, la cual tiene mayor producción en la serranía de Piura, principalmente en las provincias de Ayabaca y Huancabamba que son productoras de panela.

La investigación, tuvo por finalidad el análisis de la contribución que realiza PROCOMPITE para mejorar la competitividad de la producción y comercialización de panela granulada orgánica en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca de la Región Piura, así como las percepciones para implementar propuestas de mejora en materia económica. Los resultados obtenidos permiten comprender los aciertos y desaciertos de PROCOMPITE Regional y contribuye en la mejora de toma de decisiones de manera oportuna y eficiente, basada en los conceptos de la gerencia social, garantizando que la inversión pública tenga un impacto positivo y significativo manifestándose en el bienestar sostenible de las familias.

Palabras Clave:

Asociatividad, cadena productiva, PROCOMPITE, panela granulada

ABSTRACT

The present research work is carried out as a contribution to improve the competitiveness in the production of granulated panela of the Piura Region, since with the approval of the National Policy of Competitiveness and Productivity - D.S. N°345-2018-EF, establishes that state institutions have the mission of implementing and executing competition and production policies and this to give greater emphasis to human resources, through skills and with the help of technology to generate a productive and associative environment (El Peruano, 2018). In addition, the implementation of PROCOMPITE in the north of Piura focused its attention on the sugarcane activity, which has the highest production in the Piura mountains, mainly in the provinces of Ayabaca and Huancabamba, which are producers of panela.

The purpose of the research is to analyze the contribution that PROCOMPITE makes to improve the competitiveness of the production and marketing of organic granulated panela in the district of Montero, province of Ayabaca in the Piura region, as well as the perceptions to implement proposals to improve the economy. The results obtained allow us to understand the successes and failures of PROCOMPITE Regional and contribute to the improvement of decision-making in a timely and efficient manner, based on the concepts of social management, guaranteeing that public investment has a positive and significant impact manifesting itself in the sustainable well-being of families.

INDICE

Contenido

ABSTRACT	4
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN.....	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1. Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificación	13
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL	14
2.1 Marco Contextual social y normativo.....	14
2.1.1 Contexto social:.....	14
2.1.2 Descripción del proyecto materia de investigación	15
2.1.3 Contexto normativo: políticas, planes y normativa para la	16
2.1.4 Síntesis de Investigaciones relacionadas.....	18
2.2 Marco Teórico	20
2.2.1 Enfoques	20
2.2.2. Principales conceptos	24
2.2.3. Conceptos claves	32
CAPÍTULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1 Naturaleza de la investigación	34
3.2 Forma de investigación	34
3.3 Diseño muestral	35
3.4 Fuentes de información.....	35
3.5 Variables e indicadores	37
3.6 Unidad de análisis.....	38
3.7 Instrumentos de investigación.....	38
3.8 Procedimientos de información	39
•Principales restricciones:.....	40
•Dificultades encontradas en el desarrollo del trabajo:	41
3.8.1 Procedimiento de procesamiento de datos	41
3.8.2 Procedimiento de análisis de información.....	43

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	44
4.1. Análisis del proceso de PROCOMPITE Regional como promotor de desarrollo económico y mejora de la competitividad y sostenibilidad de la cadena productiva de panela granulada	44
4.1.1. Componentes y logros	46
4.2. Análisis de los factores que mejoraron la producción, productividad y comercialización en la cadena productiva de panela granulada	54
4.2.1. Proceso y componentes de desarrollo tecnológico	54
4.2.2. Proceso de desarrollo Productivo para la producción de panela Granulada	55
4.2.3. Proceso de desarrollo comercial	62
4.3. Análisis y caracterización de la institucionalidad de los actores que intervienen en la cadena productiva de panela granulada	63
4.3.1. Caracterización de la asociatividad en la cadena productiva de panela granulada	67
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
5.1. CONCLUSIONES	69
5.2 RECOMENDACIONES	72
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA	74
6.1. Título de la propuesta	74
6.2. Objetivo General	74
6.2.1. Objetivo Especifico	74
6.3. Análisis FODA	74
6.4. Descripción de la propuesta	76
6.4.1. Marketing Digital	77
6.5. Desarrollo de la propuesta	78
6.5.1 Fundamento de la propuesta	78
6.5.2 Situación actual	79
6.5.3 Tendencias de mercado	80
6.5.4. Desarrollo de la estrategia de marketing digital	81
6.5.4.1. Mix de marketing	81
6.5.4.2. Estrategias	82
6.6. Presupuesto estimado	84
BIBLIOGRAFÍA	85

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Productores Cañeros Tailin	36
Tabla 2	Profesionales de la Municipalidad Distrital de Montero y Gobierno Regional Piura, del programa PROCOMPITE Regional.....	36
Tabla 3	Funcionario de la Cooperativa Nor Andino.....	37
Tabla 4	Operaciones realizadas.....	45
Tabla 5	Componentes y Logros de PROCOMPITE.....	50
Tabla 6	Componentes y Aportes de PROCOMPITE Regional.....	51
Tabla 7	Indicadores y logros	61
Tabla 8	Caracterización de la Institucionalidad según encuesta	64
Tabla 9	Grado de Instrucción de los productores de la asociación de pequeños Productores Agropecuarios Cañeros Tailin.....	66
Tabla 10	Análisis FODA.....	75

INDICE DE FIGURA

FIGURA 1	Dimensiones del desarrollo territorial.....	22
FIGURA 2	Dimensiones del desarrollo sostenible.....	23
FIGURA 3	Capacitación y asistencia	46
FIGURA 4	Aportes de bienes y servicios	48
FIGURA 5	Flujograma del proceso de la producción de panela	55
FIGURA 6	Número de sesiones.....	65
FIGURA 7	Importancia de la asociatividad.....	68

SIGLAS Y ABREVIATURAS

PROCOMPITE	Programa de Competitividad Productiva
AEOs	Agentes Económicos Organizados
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
CEPICAFE	Central Piurana de Cafetaleros
D.S.	Decreto Supremo
MSNM	Metros sobre el nivel del mar
PEA	Población Económicamente Activa
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
HACCP	Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control

INTRODUCCIÓN

En la Región Piura desde el año 2014 hasta el 2016, se ejecutó PROCOMPITE Regional, que es un fondo concursable no reembolsable, de acceso a las organizaciones conformada por productores de la Región Piura, a través de la presentación de propuestas productivas. Estas son evaluadas y seleccionadas para su respectivo financiamiento. El propósito del fondo asignado es que las organizaciones beneficiadas mejoren su competitividad productiva, solucionando los problemas que se presentan en la cadena, específicamente a través de los bienes y servicios otorgados.

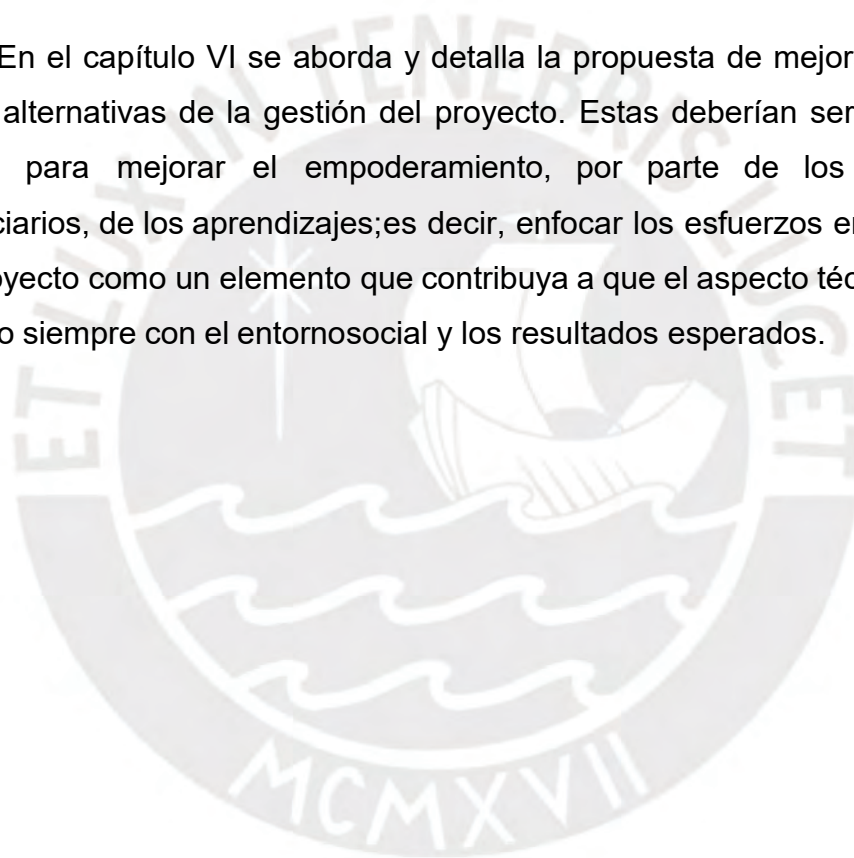
Esta investigación permite conocer que elementos contribuyen a la sostenibilidad del negocio en los eslabones de proceso y comercialización, en el tiempo de participación de la cadena productiva, por tanto, tomando en cuenta estos conocimientos, para la gerencia social será de provecho para tomar decisiones, de una mejor planificación, consumación y realización de las actividades del programa, redundando en la satisfacción económico social de los productores agropecuarios.

Los resultados obtenidos permiten conocer cuál ha sido la contribución de PROCOMPITE Regional al desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones productivas, Teniendo en cuenta que el propósito de los fondos estatales invertidos es contribuir a mejorar la competitividad productiva y la sostenibilidad de las organizaciones, se ha recopilado información mediante encuestas y entrevistas realizadas a productores agropecuarios de la Asociación de Productores Cañeros Tailin, a profesionales especializados de la Sub Gerencia Regional de Promoción de Inversiones del Gobierno Regional Piura, a un representante de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda y a servidores públicos de la Municipalidad distrital de Montero.

El presente trabajo comprende los procesos y características del desarrollo de la cadena productiva de panela granulada en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca. Está organizado en seis capítulos. El primero contiene una descripción breve de la realidad problemática que la ha motivado; en el

Capítulo II se hace un repaso de las políticas, investigaciones y todo aquel documento que aporte el desarrollo de los conceptos considerados en esta investigación. El capítulo III detalla la estrategia metodológica, describiendo los procedimientos de la investigación, la conformación de la muestra, las fuentes de información, los instrumentos, entre otros. En el siguiente capítulo IV, se definen los principales resultados observados y se muestran los resultados alcanzados con la presente investigación. El capítulo V se señalan las recomendaciones y conclusiones a las cuales se llegaron del análisis antes mencionado.

En el capítulo VI se aborda y detalla la propuesta de mejora. En ella se trazan alternativas de la gestión del proyecto. Estas deberían ser tomadas en cuenta para mejorar el empoderamiento, por parte de los productores beneficiarios, de los aprendizajes; es decir, enfocar los esfuerzos en la gerencia del Proyecto como un elemento que contribuya a que el aspecto técnico vaya de la mano siempre con el entorno social y los resultados esperados.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad las asociaciones de pequeños productores de caña de azúcar, están dando un beneficio adicional a la materia prima, que es la elaboración de panela orgánica granulada, para ser mercantilizada a los mercados locales y en mayor cantidad a los internacionales, trayendo beneficios significativos para todos ellos, bajo el principio de la asociatividad, el empleo digno y solidario.

Esta perspectiva se encuentra enmarcada en el ámbito internacional, específicamente en relación con los objetivos de desarrollo sostenible, particularmente el objetivo N°8, que se enfoca en impulsar un desarrollo económico continuo, inclusivo y sostenible, así como en fomentar un empleo pleno, productivo y un trabajo decente para todos. Además, en el contexto nacional, está alineado con el objetivo N°3 del Acuerdo Nacional, que promueve la mejora de la competitividad, productividad y formalización de las actividades económicas, existiendo concordancia con las políticas nacionales e internacionales, que implica que en las sociedades del territorio de intervención, para obtener un crecimiento y desarrollo económico, se debe establecer condiciones necesarias para crear un trabajo digno y genere mayores ingresos.

En el año 2014 se implementa PROCOMPITE Regional Piura, considerando dentro de las 10 cadenas productivas priorizadas, la caña de azúcar. En la sierra de Piura, las provincias de Ayabaca y Huancabamba cultivan caña de azúcar para la producción de panela granulada, esto a iniciativa de CEPICAFE (Central Piurana de cafetaleros), que en sus inicios fue una experiencia única de producción y comercialización. En el año 2003 CEPICAFE exporta 9 TN al mercado Francés, alcanzando el precio de 650 dólares; el año 2007 incremento las exportaciones a 650 TN; el año 2016 continuo incrementando la exportación alcanzando un total de 2500 TN, y su demanda viene en crecimiento, esto ha generado mayores ingresos económicos para las familias, que es invertida en la educación de sus descendencias, mejorar la vivienda, y en la depreciación en la producción de agua ardiente (bebida alcohólica que deriva de la caña de azúcar).

Con la implementación de PROCOMPITE Regional, se ha logrado mejorar de manera significativa el desarrollo tecnológico productivo y comercial de las asociaciones productoras de panela, dinamizando la economía en el territorio. Por dichas razones, la investigación buscará responder la siguiente incógnita:

¿Cuáles son los factores de gestión de PROCOMPITE Regional Piura que han contribuido en mejorar la productividad y rentabilidad de los productores de Panela Granulada Orgánica en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca en el período 2014-2016?

Con la finalidad de responder, se plantearon las siguientes preguntas específicas: ¿Qué elementos han favorecido la sostenibilidad de la cadena productiva de panela granulada orgánica promovida por PROCOMPITE Regional - Piura? ¿Cuáles fueron las estrategias implementadas para aumentar los procesos de producción y rentabilidad de la cadena productiva de panela granulada en el distrito de Montero? ¿Qué estrategias de enfoque intercultural se implementaron? ¿Cuáles fueron los servicios y beneficios para los productores de panela granulada del distrito de Montero?

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Identificar los factores de gestión de PROCOMPITE Regional Piura que han contribuido en mejorar la productividad y rentabilidad de los productores de Panela Granulada Orgánica en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca en el período 2014-2016, analizando las estrategias y procesos de implementación, así como las expectativas y percepciones de los actores, con el fin de plantear alternativas para mejorar el desarrollo económico local.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Conocer los elementos que han favorecido la sostenibilidad de la cadena productiva de panela granulada orgánica promovida por PROCOMPITE Regional- Piura en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca.

- 2) Analizar los procesos de producción y rentabilidad de la cadena productiva de panela granulada en el distrito de Montero.
- 3) Analizar las percepciones de los beneficiarios respecto a los beneficios logrados con PROCOMPITE regional Piura en el distrito de Montero.
- 4) Elaborar una propuesta que permita mejorar el desarrollo sostenible en la cadena productiva de panela granulada orgánica en el distrito de Montero.

1.3 Justificación

El desarrollo territorial se refiere a los procesos de cambio productivo y organizativo en los que el conjunto de actores sociales presentes en un territorio determinado colabora para aprovechar las potencialidades internas, con el objetivo de incrementar la productividad y competitividad del tejido empresarial local, mejorando de este modo la calidad de vida de la población (Bobadilla, P 2020)

Así mismo en los conceptos de la Gerencia Social, se menciona que la inversión pública tenga un impacto positivo manifestándose en un bienestar social sostenible, por tanto, es importante determinar que la inversión pública invertido en un grupo social de un territorio con potencialidad endógeno tenga un impacto positivo, en ese contexto la investigación que se desarrolla, es relevante porque contribuye a generar conocimientos del beneficio del programa de PROCOMPITE Regional, para que se desarrolle la economía local en el territorio de intervención, desde la Gerencia Social al proponer mejoras viables del programa para los actores involucrados en la producción de panela granulada del distrito de Montero, fortaleciendo los canales de comunicación y gestión entre la sociedad civil organizada y el estado que impliquen recuperar la confianza de los ciudadanos con el gobierno, desde los beneficios económicos y tecnológicos obtenidos a lo largo del tiempo. Así mismo, esta investigación analizará la experiencia de desarrollo del programa, revisando los procedimientos, componentes de la producción y lo que implica la comercialización en la cadena productiva de panela orgánica granulada que han facilitado mejorar de los pobladores la calidad de vida.

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1 Marco Contextual social y normativo

2.1.1 Contexto social:

El proyecto seleccionado se llevó a cabo en el distrito de Montero, situado en la zona sur de la Provincia de Ayabaca, perteneciente al Departamento y Región de Piura, con una altitud que varía entre los 563 m.s.n.m. y los 2500 m.s.n.m. La capital del distrito de Montero está ubicada a una altura de 1066 m.s.n.m. y presenta una densidad poblacional de 56.2 habitantes por kilómetro cuadrado. Este distrito está compuesto por 44 caseríos y centros poblados, los cuales se encuentran localizados entre los 628 m.s.n.m. (Quebrada de Agua) y los 2,350 m.s.n.m. (Cerro Laurel) (PDC 2011-2021).

El Distrito de Montero cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA-2007) que incluye a todas las personas, de ambos géneros, que participan en la creación de productos y prestación de servicios de carácter económico, ya sea que estén empleadas o desempleadas. Esta PEA alcanza un total de 2,138 personas, lo que representa el 29.13% de la población total del distrito. La población del distrito se distribuye en 44 caseríos, incluida la capital distrital, con 3,790 hombres y 3,547 mujeres, y la mayoría de estos habitantes reside en zonas rurales.

La población de 0 a 14 años es 35.6% para el distrito de Montero, mientras que para la Provincia representa el 40.9%, en cambio el grupo de población de 15 a 64, el 54,8% lo tiene Montero, mientras que la provincia está a 52.3 %. Por otro lado, el distrito de Montero tiene un porcentaje mayor de longevos con respecto a la población de la provincia. (INEI - Compendio Estadístico 2009 Dpto. Piura).

La Población Económicamente Activa (PEA) según actividad económica se encuentra representada por el 25,0% con actividades en el sector Agricultura, Pesca o Minería, el 8,9% desempeñan labor en el sector manufactura, el 20,0% realiza actividades comerciales, servicios representa el 32,0%. (Censo 2017 INEI).

La actividad principal en la zona es la producción agropecuaria de subsistencia y diversificada, con énfasis en cultivos de riego y secano en distintos pisos ecológicos, así como en un hato ganadero, predominantemente de ganado vacuno, que se traslada en función de la disponibilidad de pastos y subproductos agrícolas. Tanto la agricultura como la ganadería son los sectores económicos que absorben la mayor parte de la población ocupada de 15 años en adelante (PDC 2011-2021).

La fuente principal de ingresos monetarios proviene de la comercialización de café lavado, productos derivados de la caña de azúcar, frutas y otros excedentes, junto con la venta ocasional de ganado vacuno o menor, según las necesidades de la familia. Además, las familias obtienen ingresos adicionales mediante el trueque y el intercambio de mano de obra (PDC 2011-2021).

El distrito de Montero tiene una producción diversa que incluye tanto cultivos bajo riego como de secano. En los cultivos bajo riego se producen café, plátano, frutales, especies forestales, caña de azúcar, pastos y productos de pan llevar. En la zona baja de Montero se siembran arroz y maíz amarillo duro. En las áreas de secano, se cultivan arveja, maíz amiláceo asociado con frijol o zarandaja, maíz amarillo duro y pastos. La caña de azúcar se transforma en productos como aguardiente, miel de caña, chancaca sólida y chancaca granulada (panela). Este proceso se realiza en trapiches artesanales, y en los últimos años, algunos agricultores organizados, con el apoyo de la Municipalidad de Montero y CEPICAFE, han establecido pequeñas plantas para la producción de panela granulada (PDC 2011- 2021).

2.1.2 Descripción del proyecto materia de investigación

El Programa PROCOMPITE es una iniciativa destinada a contribuir con la mejora de la competitividad productiva, siendo una estrategia importante el cofinanciamiento de planes de negocio, canalizando las propuestas productivas para generar cadenas de valor en los territorios de intervención, permitiendo a los productores dinamizar las actividades económicas rentables y sostenibles garantizando un ingreso constante,

creciente, que revierta la situación de pobreza y mejore su calidad de vida. Es liderado por el Gobierno Regional Piura, mediante de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico.

PROCOMPITE fue establecida a través de la Ley N° 29337, con el propósito de impulsar el desarrollo de propuestas productivas de Agentes Económicos Organizados (AEO). Su enfoque está dirigido a fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las cadenas productivas, a través de la mejora tecnológica y/o la innovación, que incluye el desarrollo, adaptación, perfeccionamiento y transferencia de tecnología.

En este sentido, los gobiernos regionales y locales están facultados para destinar hasta el 10% de los recursos presupuestados para gastos a PROCOMPITE, excluyendo aquellos recursos que provienen de fuentes como operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias.

2.1.3 Contexto normativo: políticas, planes y normativa para la Competitividad Productiva

a) Planes y normativa

El fortalecimiento de la competitividad productiva se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales en las políticas públicas de un gobierno, reconociéndose como un factor crucial para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, así como una herramienta estratégica clave para impulsar la producción agrícola en las áreas rurales. En Perú, la productividad es un proceso que inició en la década de los 90, basada en cuatro componentes; innovación, educación, eficiencia e infraestructura físico - institucional. En el 2016, se considera que aún se encuentra rezagada, ya que, al ser comparado con otras economías de la región, en torno a los factores antes mencionados, el aporte de estos sobre la productividad es relativamente bajo (Loayza 2016).

En 2003, el estado configuró un entorno favorable que facilitó la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE, a través de un marco legal que alentaba nuevos emprendimientos mediante la participación de los Gobiernos Nacionales, Regionales y Locales. Con

estas estrategias, se pretendía estimular la inversión privada, con el propósito de optimizar la organización, gestión, tecnificación y la conexión productiva y comercial de las MYPE (SUNAT, 2003).

A partir de 2004, el Estado peruano implementó una serie de leyes destinadas a impulsar la productividad y competitividad de las pequeñas unidades económicas. Esta normativa se materializó inicialmente en la Ley de promoción del desarrollo económico y productivo (LEY N° 28304), que planteó la creación de un Sistema Integrado de Asistencia Técnica. Este sistema tenía como objetivo aumentar la productividad, competitividad y capacidad de crecimiento de las micro y pequeñas empresas en las zonas rurales. A través de estas estrategias, se busca fomentar el desarrollo empresarial en áreas como gestión, producción, tecnología, capacitación y finanzas, mediante una asistencia técnica directa y continua promovida por el Estado (EL PERUANO 2004).

En 2009, se aprobó la Ley N° 29337, que introduce iniciativas enfocadas en respaldar la competitividad productiva, con el propósito de elevar la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, optimización o transferencia de tecnología. Esta ley abarca la provisión de equipos, maquinaria, infraestructura, insumos y materiales en beneficio de los agentes económicos organizados (EL PERUANO 2009).

El acceso a estos beneficios se realiza a través de un proceso concursable gestionado por los gobiernos regionales y locales. Este marco legal establece los detalles sobre la implementación, ejecución y evaluación del impacto, todo ello bajo la metodología definida por el Ministerio de Economía y Finanzas. La ley especifica que no se entregarán recursos económicos directamente a los beneficiarios. Además, se aclara que estos procesos concursables no están sujetos a las normativas de evaluación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) (EL PERUANO 2009).

b) Política de Competitividad y Productividad en el Perú

En 2018, se aprobó la Política Nacional de Competitividad y Productividad mediante el D.S. N° 345-2018-EF. Este decreto establece que las entidades del Estado, dentro de su ámbito de competencia, tienen la obligación de ejecutar esta política nacional. El objetivo de este plan es fortalecer el capital humano mediante el desarrollo de capacidades que les permitan innovar y optimizar procesos, facilitado por la transferencia tecnológica, lo que contribuirá a cerrar las brechas productivas. Las estrategias diseñadas bajo esta política están orientadas a crear un entorno empresarial productivo, enfocado en el desarrollo productivo y la promoción de la asociatividad (El PERUANO 2018).

2.1.4 Síntesis de Investigaciones relacionadas

- Tesis: “Análisis de los factores que influyeron en la implementación del proyecto de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, Provincia de Tayacaja – Huancavelica, durante los años 2017 – 2019” – Autor: Aldo Enrique Martínez Alca (2021)¹.

En este trabajo, el autor se enfoca en investigar los factores que impactaron en la implementación del proyecto de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, pertenecientes a la Provincia de Tayacaja – Huancavelica, durante los años 2017 – 2019. Se examinan las actividades llevadas a cabo, la participación de los productores, sus necesidades y expectativas, así como las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos del proyecto. Asimismo, se proponen recomendaciones para mejorar, con el fin de fomentar la inclusión económica y social en las familias rurales de las regiones altoandinas.

Entre los temas centrales desarrollados en el mencionado trabajo de investigación se encuentran: Desarrollo Sostenible, Capital y Participación Social Comunitaria, Equidad, Género, Interculturalidad,

¹ MARTINEZ ALCAS, Aldo

2021 *ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYERON EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE PAPAS NATIVAS ORGÁNICAS EN LOS DISTRITOS DE PAZOS Y HUARIBAMBA, PROVINCIA DE TAYACAJA – HUANCVELICA, DURANTE LOS AÑOS 2017 – 2019*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado, Maestría en Gerencia Social.

Política Nacional Agraria, Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015-2021, Producción Orgánica, Producción Orgánica de Papa entre otras.

- Tesis: “Factores que estarían limitando la implementación de PROCOMPITE en las comunidades de Santiago de Huaros y Quilmana del GR de Lima y las comunidades de Pucayacu y Pucuchinche del GR de Huánuco” – Autores: Edwin García Jesús y Zhelma María De Las Mercedes Cervantes Jara (2018)²

En esta investigación, los autores buscan identificar los obstáculos que limitan la implementación de PROCOMPITE en las comunidades seleccionadas de los Gobiernos Regionales. Se enfocan en analizar tanto las capacidades organizacionales como las habilidades personales de los funcionarios de los Gobiernos Regionales y de los Agentes Económicos Organizados (AEOs) seleccionados. También se examina si la calidad de los bienes y servicios proporcionados a los beneficiarios cumple con los estándares de calidad y se adapta a sus costumbres y prácticas en el marco de PROCOMPITE. Además, se evalúa el grado de participación de los beneficiarios con el propósito de desarrollar un plan que mejore las capacidades de los funcionarios encargados de implementar PROCOMPITE en los gobiernos regionales y locales, así como de los Agentes Económicos Organizados.

Entre los temas analizados en el presente trabajo, destacan: Desarrollo Sostenible, PROCOMPITE: una propuesta de desarrollo sostenible, interculturalidad, Empoderamiento de las mujeres una Propuesta de Participación y Legitimidad en el marco de PROCOMPITE, a más.

- Tesis: “Análisis de los factores facilitadores y/o de las restricciones de las organizaciones sociales comunales y de la población en el

² Edwin García Jesús y Zhelma María De Las Mercedes Cervantes Jara

2018 *FACTORES QUE ESTARÍAN LIMITANDO LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCOMPITE EN LAS COMUNIDADES DE SANTIAGO DE HUAROS Y QUILMANA DEL GR DE LIMA Y LAS COMUNIDADES DE PUCAYACU Y PUCUCHINCHE DEL GR DE HUÁNUCO. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado, Maestría en Gerencia Social.*

presupuesto participativo que implementa el gobierno local del Distrito de Chota, Provincia de Chota y región de Cajamarca en 2017 Y 2018”
– Autor: Carlos Magno Roncal Noriega (2022)³.

En esta tesis, el autor busca identificar los factores que favorecen o limitan la participación de las organizaciones sociales comunales y de la población del distrito de Chota, en la provincia de Chota y región Cajamarca, en la valoración, planificación y participación en el presupuesto participativo que es implementado por el Gobierno Local del distrito de Chota.

Siendo los temas tratados se encuentran: Participación Ciudadana, Desarrollo Sustentable, Espacios locales y Desarrollo Humano.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Enfoques:

- **Desarrollo Territorial:**

En este enfoque, el territorio no se limita únicamente a un espacio geográfico, sino que también representa un espacio de interacción entre personas, instituciones, capacidades, tradiciones y conocimientos. El desarrollo territorial se entiende como una estrategia promovida por un gobierno provincial, en colaboración con actores clave de la provincia, como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades, Institutos de Educación Superior, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras y asociaciones civiles, que se materializa en una serie de acciones dirigidas a aprovechar los recursos endógenos disponibles.

El enfoque de desarrollo territorial fomenta el aprovechamiento de las fortalezas presentes en las áreas de intervención, asegurando que las propuestas surjan tanto de los habitantes como de los tomadores de decisiones locales

³ Carlos Magno Roncal Noriega

2022 ANÁLISIS DE LOS FACTORES FACILITADORES Y/O DE LAS RESTRICCIONES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES COMUNALES Y DE LA POBLACIÓN EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO QUE IMPLEMENTA EL GOBIERNO LOCAL DEL DISTRITO DE CHOTA, PROVINCIA DE CHOTA Y REGIÓN DE CAJAMARCA EN 2017 Y 2018.

deben contemplar el contexto del ámbito para implementar mejoras que los beneficien realmente.

[...] Desarrollo territorial no es la simple aplicación de políticas nacionales en los ámbitos provincial o Municipal. El Desarrollo Territorial requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activa de los actores territoriales. Por ello se subraya que se trata de una acción surgida “desde abajo”, no elaborada “desde arriba” por las instancias centrales del Estado o de la Provincia (Alburquerque 2012: 1).

El enfoque territorial se diferencia notablemente de la perspectiva sectorial al adoptar una visión sistémica, que unifica las distintas dimensiones del desarrollo dentro de un área territorial específica.

En este contexto, el concepto de territorio va más allá del simple espacio geográfico donde ocurren actividades económicas o sociales. El territorio comprende a los actores y agentes que lo habitan, incluyendo su organización social y política, su cultura e instituciones, así como su entorno físico y medioambiental. Se considera un actor clave en el desarrollo, ya que integra múltiples dimensiones, tales como el desarrollo institucional, cultural y político, el desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental y el progreso social y humano (Alburquerque 2012: 2).

El enfoque de desarrollo territorial es relevante para esta investigación porque considera las diversas dimensiones del territorio: la económica, institucional, cultural y social, con el objetivo de alcanzar un desarrollo sostenible. A lo largo de la ejecución del proyecto, en cada supervisión se identificaron las necesidades de los usuarios de derecho, lo que permitió implementar estrategias dirigidas a alcanzar los objetivos propuestos.

FIGURA 1. Dimensiones del Desarrollo Territorial.



Nota. Desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas, 2012.

▪ Desarrollo Sostenible:

La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo abogó por un enfoque del desarrollo que considerara la interconexión entre los desafíos ecológicos, económicos, sociales y tecnológicos. Este enfoque fue denominado por la Comisión como ‘desarrollo sostenible’, y fue definido como:

“[...] el desarrollo que responde a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para responder a sus propias necesidades⁴”.

Según el Informe Brundtland⁵, el desarrollo sostenible se define como “el proceso que satisface las necesidades de las generaciones actuales

⁴ World Commission on Environment and Development (1987) Our Common Future, Oxford University Press, Oxford.

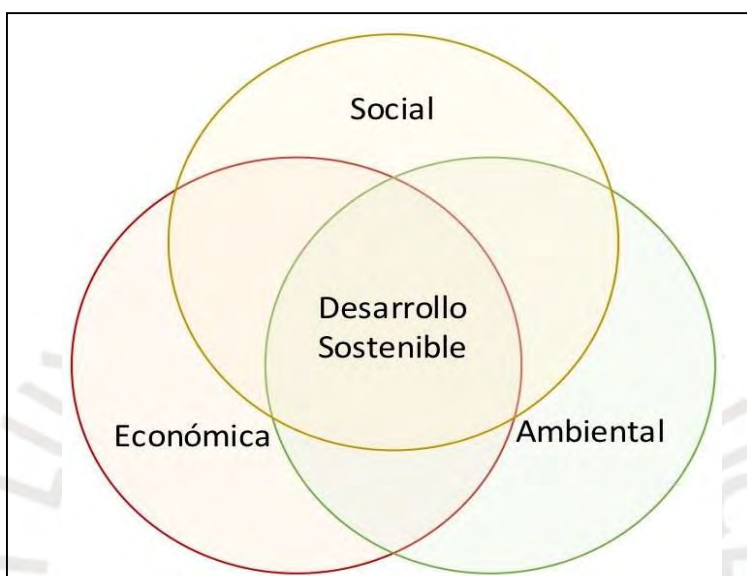
https://www.unescoetxea.org/ext/futuros/es/theme_a/mod02/uncom02t02.htm

⁵ Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo citado por Adelfa Patricia Colón García 1987 Dimensiones del desarrollo sostenible.

<https://patriciacolon.wordpress.com/assignaturas/desarrollo-rural/dimensiones-del-desarrollo-sostenible/>

sin poner en riesgo la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas”. Este concepto abarca las dimensiones que conectan la eficiencia económica, la equidad social y la conservación ambiental, formando lo que se conoce como el trípode de la sostenibilidad.

FIGURA 2. Dimensiones del Desarrollo Sostenible



Nota. Identidad y Desarrollo, 2022.

- Interculturalidad

La interculturalidad promueve la coexistencia equitativa de las culturas (Soriano, 2004). Siendo un término polisémico, la interculturalidad tiene múltiples significados que varían según el contexto en que se utiliza. Se considera una herramienta de emancipación y de lucha por una verdadera igualdad o equidad, no solo en términos culturales superficiales, sino también en un sentido material. Esto es especialmente evidente en la identidad de los pueblos indígenas, quienes no se definen únicamente por su origen, sino también por su rol como campesinos y trabajadores ⁷. Entonces, esas identidades son duales por lo menos en

⁶ Soriano, Ramón
2004 Interculturalismo. Entre liberalismo y comunitarismo, Andalucía, Almuzara.

⁷ Marakan, G.
2012 En Diálogo de los pueblos. Interculturalidad, concepto y práctica, México, Sederec.

el sentido en el que unen la clase y la etnia (Marakan, 2012). El concepto de interculturalidad, según Araceli Mondragón (2010), surge posteriormente al de multiculturalidad y como una forma de complementarlo. A finales del siglo XX, ambos términos se convirtieron en categorías analíticas comunes para abordar las realidades sociales y políticas. Mientras que la multiculturalidad se refiere a la coexistencia de diversas culturas dentro de un mismo territorio e incluso bajo un marco jurídico compartido, la interculturalidad se enfoca en la relación simétrica y dialogante entre culturas diferentes, buscando un entendimiento y aceptación que va más allá de la mera tolerancia⁸.

La interculturalidad se apoya en otros criterios fundamentales que sustentan la implementación y seguimiento de la política pública. Estos incluyen aspectos como la movilidad humana, la hospitalidad, la equidad social, la soberanía alimentaria, la economía solidaria, el buen vivir, el desarrollo sostenible, así como la propia interacción y convivencia intercultural.

2.2.2. Principales Conceptos

▪ Desarrollo local

Para mejorar los niveles de productividad de las pequeñas unidades económicas en el Perú, el estado ha diseñado estrategias a través de fondos concursables y así cofinanciar proyectos productivos, y con ello brindarles un impulso comercial, que les permita obtener una mayor rentabilidad. Esto se ha realizado a través de las instituciones y las políticas públicas, las mismas que promueven la igualdad, para que se genere una reducción de las brechas sociales que generan impactos negativos en la productividad (Abramo, Et. Al., 2019).

La contribución de un programa de origen público en post de la mejora de capacidades productivas ha sido ampliamente discutida dentro

⁸ Mondragón, Araceli.

2010 interculturalidad, historias, experiencias y utopías, México, Universidad Intercultural del Estado de México / Plaza y Valdés.

de las teorías del desarrollo económico, para determinar cómo este impulso mejora la calidad de vida de su población. En este contexto, el estado participa como un ente que puede influir sobre el dinamismo de la inversión productiva y en la generación de empleo. Esto es descrito como un tipo de inversión que realiza el estado, destacando su creciente importancia e influido por las ventajas sociales de las que se derivan una mayor productividad comercial y un mejor margen de rentabilidad (Keynes, 1965, Pág. 149).

La preocupación por parte del estado, de inyectar capital a pequeñas unidades económicas, es para que estas puedan participar en el mercado con un arraigo mucho más significativo. En este sentido, se mejora los niveles de producción y productividad reflejada en incrementos en la competitividad, llegando alcanzar nuevos mercados (Smith, 1776).

En este sentido, se debe incrementar la producción por trabajador en torno a las actividades agrarias, industriales y de servicios, introduciendo cambios tecnológicos, generando con ello nuevas combinaciones de factores productivos, obteniendo mejores rendimientos para satisfacer las nuevas demandas de bienes y servicios (Vázquez, 2007).

Teóricamente, lo antes expuesto, demuestra que una intervención a través de políticas públicas mejora los niveles de competitividad de las cadenas productivas, como se demuestra con los resultados obtenidos en el distrito de Quellouno, provincia de la Convención, en el departamento de Cusco, donde la intervención se realizó sobre una cadena productiva de café, obteniendo resultados positivos a nivel de producción, productividad, capacidades técnicas, mejora en la calidad de grano y mayores ingresos, mejorando la calidad de vida de las personas beneficiarias de PROCOMPITE (Vergara & Herrera, 2017).

▪ Asociatividad

La asociatividad en el Perú tiene sus raíces en las antiguas prácticas del “ayni”, conocido también como “ayni nativo” o “minga” en las comunidades asháninkas. Este sistema, basado en el intercambio de favores y la reciprocidad, promueve la cooperación y el apoyo mutuo dentro de la comunidad. La asociatividad se refleja como una tendencia que facilita la formación de colectivos, permitiendo a las personas unirse para abordar problemas, enfrentar contingencias y satisfacer diversas necesidades comunes (Valcárcel 2008).

Las organizaciones se asocian con el propósito de alcanzar un objetivo compartido. Lo ideal es encontrar socios que compartan valores, metas y actividades afines, y cuyas habilidades se complementen mutuamente. Esto asegura que cada integrante aporte algo significativo, lo que facilita la obtención de beneficios. Según el objetivo que persiga el grupo, estas relaciones pueden variar en duración, siendo más o menos prolongadas (Zamora, 2011).

A largo plazo, en ciertos casos, la asociación puede evolucionar hasta convertirse en una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio; sin embargo, en ese punto, deja de ser un modelo asociativo (Enriquez, 2011). Una cadena productiva es la visualización de un conjunto de eslabones formando cadenas, y luego redes. Esto ha sido objeto de numerosos análisis y da como resultado diferentes marcos conceptuales bajo una terminología no menos variada, con el fin de contribuir a la comprensión de las formas en que las personas, procesos, bienes y los lugares están conectados entre sí, y la consiguiente influencia que tales configuraciones impactan en los sistemas de producción a nivel local, regional y global (Ferragi 2016).

El enfoque de cadenas productivas de Harvard, propuesto por Davis (1956), se apoya en el análisis económico de la agricultura, basado en estudio del marketing y la gestión de las cooperativas agrícolas. Este enfoque permite diagnosticar y comprender los incentivos y/o desincentivos integrados en la arquitectura organizacional de la

agroindustria y las redes complementarias. Es por ello que los economistas agrícolas han documentado, desarrollado y aplicado teorías para explicar los cambios en la estructura del mercado y el desempeño en el sistema alimentario, centrando su atención cuestiones económicas clave relacionadas con la gestión y el diseño de la cadena de suministro (King 2010).

El enfoque de filière ha sido extensamente aplicado por organismos estatales de investigación y extensión agropecuaria en Francia y Argentina, tanto para el análisis de cadenas productivas de manera específica como general. Sin embargo, a pesar de su aceptación y uso en el ámbito nacional, su marco teórico y conceptual presenta falta de claridad. No existe un método unificado entre los distintos autores y estudios, el lenguaje empleado tiende a ser ambiguo e impreciso, y el foco de atención varía considerablemente entre los investigadores. Esta ambigüedad metodológica dificulta la comparación de resultados entre diferentes investigaciones (Silva, 2009).

Las Cadenas de Productos Genéricos Globales (Global Commodity Chains), fueron desarrolladas e introducidas por Gereffi (1994) dentro del marco de la teoría de los sistemas mundiales, con una perspectiva de la economía política del desarrollo, para el análisis de las cadenas de productos genéricos (commodities) industriales (Silva 2009).

Otro enfoque es el de Hirschman (1958), quien teoriza este modelo en un encadenamiento hacia delante y hacia atrás. Este autor menciona que el conjunto de decisiones de inversión genera un proceso industrial, lo que es característica del desarrollo económico, provocando una movilización de recursos que generan un incremento de la eficiencia y la acumulación de riqueza, siendo su base de éxito los acuerdos contractuales o contratos de cooperación, facilitando y mejorando el proceso productivo (Izasa, S/F).

En este enfoque, un encadenamiento hacia atrás se refiere a las decisiones de inversión y colaboración orientadas a reforzar la producción de materias primas y bienes de capital esenciales para la fabricación de productos finales. Por su parte, los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de explorar nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes (Izasa S/F).

La cadena productiva tiene distintas formas de incidencia no solo porque se ejecuta como un plan, sino porque permite la competitividad entre empresas, la eficiencia y la efectividad, conforme lo argumenta Huamán (2019) quien pone en evidencia existen lugares como cuenca del río Colorado, donde ni los gobiernos, ni los productores aprovechan las potencialidades para mejorar la sana competencia.

La falta de planeamiento estratégico en las empresas productoras no permite que éstas puedan cumplir las metas, así lo ha indicado Capcha (2019) quien manifiesta que más que un plan, se trata de una estrategia de gestión para ejecutar las cadenas de producción, que permitan incrementar su economía y su estilo de vida.

La asociatividad en el distrito de Montero se remota desde los años 2000 a 2002 con la formación de APPAGROPs (Asociación de pequeños productores agropecuarios), básicamente para la producción de café y caña de azúcar, esta actividad lo realizó CEPICAFE, Central Piurana de Cafetaleros, que consistió en agrupar a los productores, brindando asistencia técnica en el manejo del cultivo de caña de azúcar para la producción de panela granulada.

▪ **Cadenas productivas**

Otra investigación que demuestra el efecto positivo del programa PROCOMPITE, es la que se realiza en el distrito de Independencia de Huaraz, donde la cadena productiva que se benefició con la intervención fueron productores de Quinoa. El apoyo que recibieron en torno a la asistencia técnica y apoyo en los servicios de maquinaria agrícola

suministrados por el Programa PROCOMPITE. Los resultados de la investigación demostraron efectos positivos de la política asistencial aplicada, y con mayor significancia estadística en torno a la asistencia técnica que se brindó con el programa (Cano 2016).

Otra cadena de valor que se ha beneficiado con el apoyo de PROCOMPITE son los productores de Vid en Huacho, quienes a través de la asistencia técnica han mejorado el proceso productivo para la obtención de Vino y pisco (Díaz, S/F).

Porter (1979), ha publicado diversos escritos en temas de estrategias competitivas y organización industrial. Ese año, el autor da inicio a su carrera teórica con la publicación del ensayo ¿Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia? En este trabajo, sostiene que la clave para formular una estrategia reside en adaptarse eficazmente a la competencia. Aunque es fácil adoptar una visión demasiado estrecha y pesimista de la competencia, también se escuchan críticas en sentido opuesto: la fuerte competencia en una industria no es un accidente ni una cuestión de mala suerte (Mintzberg, Brian & Voyer 1997, Pág. 96).

En 1980, Porter presenta una de las herramientas competitivas más influyentes desarrolladas hasta la fecha: sus tres estrategias genéricas—liderazgo en costos, diferenciación y segmentación—que consolidaron su teoría de la estrategia en una posición prominente. Durante casi dos décadas desde su publicación, la teoría de Porter para predecir el comportamiento de los competidores ha dado origen a un nuevo enfoque para evaluar la competencia.

En 1985, Porter introduce una nueva perspectiva en su obra Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. En este libro, presenta el concepto innovador de la cadena de valor, que se centra en identificar las fuentes clave para obtener ventajas competitivas, a través del análisis exhaustivo de cada actividad de la empresa, como el diseño, la producción, la comercialización y la

distribución de productos. La cadena de valor de Porter permite a los directivos identificar las fuentes de valor que influyen en la determinación del precio más competitivo, así como establecer criterios para la sustitución de un producto o servicio por otro. Porter ilustra cómo la ventaja competitiva no solo se manifiesta en cada actividad individual de la empresa, sino también en la relación y la sinergia entre ellas.

En 1987, Porter publica desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa, donde se enfoca en estrategias diseñadas para atraer y retener clientes, asegurando así los ingresos de la empresa. Porter parte de la premisa de que el objetivo principal de cualquier organización es satisfacer una o más necesidades específicas de sus clientes, a través de productos y/o servicios, que son producidos utilizando insumos como materia prima, tecnología, capital, entre otros. La satisfacción de las necesidades de los clientes genera ingresos a través de la venta de estos productos y servicios. Cuando esta etapa se ejecuta de manera efectiva, se obtiene una ventaja competitiva.

De manera más amplia, en 1990, Porter publica La Ventaja Competitiva de las Naciones, donde argumenta que la competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar continuamente. Destaca que las empresas locales ganan ventaja frente a sus competidores internacionales debido a las presiones y desafíos a los que se enfrentan. Posteriormente, en 1996, Porter publica un artículo titulado ¿Qué es estrategia?

Este estudio plantea que las amenazas a la estrategia suelen considerarse como externas a la empresa, ya sea por cambios tecnológicos o por las acciones de los competidores. No obstante, aunque los factores externos pueden representar desafíos, la mayor amenaza para la estrategia a menudo proviene del interior de la propia organización. Una estrategia que inicialmente es sólida puede deteriorarse debido a una percepción equivocada de la competencia, errores organizacionales, y especialmente, por un deseo excesivo de crecimiento.

En 1999, sale a la luz una publicación donde la unión empresarial, es la fuente de impulso económico. El autor esgrime que la mejor forma de elevar la competitividad e innovación de una empresa es a través de los clústeres industriales. Hasta este punto Porter enfatiza de forma puntual que la innovación es un factor importante en el tema de la competitividad y esto lo sigue afirmando en el año 2001 con la inclusión del internet a los esquemas empresariales productivos.

Tras la incorporación del internet en los estudios como un factor determinante de la competitividad, Porter (2008) señala que las fuerzas competitivas exponen los motores que impulsan la competencia en un sector. En este contexto, Porter menciona que un estratega empresarial que reconoce que la competencia va más allá de los rivales directos estará en una mejor posición para identificar amenazas competitivas más amplias y, por lo tanto, estará mejor preparado para enfrentarlas.

En este sentido, analizar de manera exhaustiva la estructura de un sector puede revelar oportunidades significativas, como diferencias en clientes, proveedores, sustitutos, nuevos entrantes y rivales, que pueden convertirse en la base de estrategias claras y efectivas que conduzcan a un rendimiento superior. En un mundo donde la competencia es cada vez más abierta y el cambio es constante, es más importante que nunca adoptar un enfoque estructurado para entender y enfrentar la competencia.

▪ **PROCOMPITE**

Es una estrategia prioritaria del Estado la creación de un Fondo Concursable destinado a cofinanciar propuestas productivas, como planes de negocio. Este fondo tiene como objetivo principal mejorar la competitividad de las cadenas productivas a través del desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Puede incluir la provisión de equipos, maquinarias, infraestructura, insumos, materiales y servicios para los agentes económicos organizados, centrándose exclusivamente en áreas donde la inversión privada es insuficiente para alcanzar un desarrollo competitivo y sostenible de la cadena productiva.

La Ley que establece Disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva (Ley N° 29337), indica que los gobiernos regionales y los gobiernos locales pueden autorizar para PROCOMPITE el uso de hasta el 10% de los recursos presupuestados para gastos destinados a proyectos con excepción de los recursos provenientes de las fuentes de operaciones oficiales de crédito y donaciones y transferencias.

2.2.3. Conceptos Claves

Las cadenas productivas, se vinculan de forma positiva con la competitividad de organizaciones dedicadas a la agricultura de espárragos en Ica, así lo detallan Luján y Mendoza (2019) en su estudio cuya importancia radica en las mejoras al esquema productivo, rebajando costos de operación para incrementar el sector, los puestos de trabajo y el desarrollo de la comuna.

2.2.3.1.- Asociatividad

Como se mencionó anteriormente, la asociatividad en el Perú encuentra sus raíces en las antiguas prácticas del “ayni”, también conocido en las comunidades asháninkas como “ayni nativo” o “minga”. Este sistema, basado en el intercambio de favores y la reciprocidad, fomenta el apoyo mutuo dentro de la comunidad. La asociatividad se manifiesta como una tendencia que permite a las personas unirse en colectivos para abordar problemas, enfrentar contingencias y satisfacer diversas necesidades (Valcárcel 2008).

Las organizaciones se asocian con el fin de alcanzar un objetivo común; Para lograrlo, lo más adecuado es seleccionar socios que compartan valores, metas y actividades afines, y cuyas habilidades se complementen entre sí, asegurando que todos puedan contribuir de manera significativa. Esto permite obtener beneficios en función del objetivo que persigue el grupo, y dependiendo de este, las relaciones establecidas pueden ser más o menos duraderas (Zamora 2011).

2.2.3.2.- Cadenas Productivas

Sistema conformado por actores con características y roles

específicos, que realizan actividades interconectadas e interdependientes a lo largo de la evolución y desempeño de un producto, abarcando desde su producción local hasta su consumo, con el propósito de impulsar la competitividad y promover el desarrollo local.

2.2.3.2.- Desarrollo productivo

Implica la transformación de recursos o materias primas aprovechadas para generar productos para atender las demandas y requisitos de las personas y la sociedad.

2.2.3.3.- Desarrollo comercial

Se refiere a la gestión dentro de una empresa donde se ofrecen productos y servicios destinados a la mercantilización y el crecimiento a través de diseños empresariales y estratégicos.

2.2.3.4.-Desarrollo tecnológico

Es el empleo de la tecnología dentro de los procesos de producción con el fin de resolver problemas económicos y elevar el estilo de vida de los pobladores.

2.2.3.5.-PROCOMPITE Regional

Es una medida clave del gobierno que establece un Fondo de Concurso destinado a financiar en parte proyectos productivos de planes empresariales. Su propósito es elevar la competitividad de las cadenas productivas a través del desarrollo, adaptación, perfeccionamiento o transferencia de tecnología.

CAPÍTULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Naturaleza de la investigación

De acuerdo al objeto de estudio, en el contexto de desarrollo económico local, tendrá un enfoque metodológico mixto: La metodología cualitativa permitirá entender de manera subjetiva el comportamiento en el procedimiento de los actores que intervienen en la cadena productiva. Se realizará revisión documentaria y entrevistas. El método cuantitativo se empleará la técnica de la encuesta semiestructuradas.

3.2 Forma de investigación

En el marco de los lineamientos para la Investigación en Gerencia Social, se realiza un Estudio de caso. El objeto de estudio está acotado a un aspecto del proyecto relacionado al “PROCOMPITE en la mejora de competitividad productiva en la Región Piura. Caso de la cadena productiva de panela granulada orgánica en el distrito de Montero.

La estrategia metodológica es mixta porque se estudió en profundidad los factores que limitaron o dificultaron que el 100% de los productores beneficiarios adopten correctamente las nuevas estrategias transferidas como parte del programa PROCOMPITE Regional Piura.

Se buscó conocer con amplitud las percepciones de los beneficiarios respecto a los beneficios logrados con el proyecto. La aplicación del estudio de caso en la presente investigación permitió identificar con exactitud los errores que se cometieron desde la gerencia del proyecto en la implementación de las estrategias para lograr los objetivos previstos; asimismo, permitió observar las características específicas de los grupos sociales involucrados, su entorno y creencias y por último rescatar experiencias replicables a otros casos con similitudes.

3.3 Diseño Muestral

- **Universo**

El universo está compuesto por todos los 26 productores beneficiarios del Proyecto, pertenecientes a la asociación de productores de panela granulada en el distrito de Montero – Ayabaca; que se dedican como principal actividad económica al cultivo de caña de azúcar para la producción de panela principalmente para la comercialización.

- **Muestra**

La muestra fue significativa y representativa, el método utilizado fue mixto, pero con mayor énfasis en lo cualitativo, así mismo se determinó teniendo en cuenta que el 55% de los socios son familias de 1er grado, lo que implica en alguno caso, que hasta 3 socios corresponde a una unidad productiva familiar.

- **Método de muestreo (probabilístico o muestreo no probabilístico)**

El método de muestreo que fue utilizado es el no probabilístico, por lo que el tamaño de la muestra fue determinado por conveniencia y está constituido por 03 Profesionales de PROCOMPITE Regional, 11 entrevistas a productores de la asociación Tailin, 01 profesional de la Cooperativa Nor Andino.

- **Método de selección de los elementos de la muestra**

Para poder seleccionar la presente muestra, se recurrió al padrón de beneficiarios del proyecto, luego se solicitó información al equipo gestor de PROCOMPITE Regional Piura, sobre el grupo de productores que lograron y no lograron el beneficio en base a los informes de asistencia técnica elaborados, plan operativo y ficha del proyecto con la relación de todos los técnicos involucrados.

3.4 Fuentes de información

Se consignaron fuentes de informativas secundaria y primaria para esta se tomó en cuenta a los actores que intervinieron en la realización del plan de negocios y la cadena productiva de panela orgánica granulada fundamental, por

tanto son ellos quienes brindaron la información necesaria, para interpretar y conocer los diferentes factores que mejoraron la cadena productiva de panela orgánica granulada; a continuación describiremos a las personas que facilitaron esta información.

TABLA 1 PRODUCTORES CAÑEROS TAILIN

N°	Productor	Puesto en la AEO
1	Segundo Balarezo Marchan	Socio
2	Clodoveo Chinchay Niño	Socio
3	Segundo Merino Pintado	Presidente
4	Walter Marchan Ramírez	Socio
5	Albino Parilla Mija	Socio
6	Florencio Niño Mija	Secretario
7	Julio Niño Córdova	Socio
8	Andres Córdova Rea	Socio
09	Efrain Merino Jabo	Socio
10	Valerio Chinchay Niño	Socio
11	Aide Niño Mija	Socio

- a) Especialistas profesionales del Gobierno Regional Piura, del programa PROCOMPITE Regional; Regidor de la Municipalidad distrital de Montero

TABLA 2 PROFESIONALES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONTERO Y GOBIERNO REGIONAL PIURA, DEL PROGRAMA PROCOMPITE REGIONAL

N°	Especialista	Cargo
1	Ing. Marvin Alvares Arechaga	Gestor de desarrollo económico (GORE Piura)
2	Ing, Víctor Martínez Marticorena	Gestor de desarrollo económico (GORE Piura)

3	Ing.Hildebrando Chinguel Chinguel	Gestor de desarrollo económico (GORE Piura)
4	Marlon Calle Ortega	Regidor de la Municipalidad Distrital de Montero

b) Funcionario de la Cooperativa Nor Andino

TABLA 3 FUNCIONARIO DE LA COOPERATIVA NOR ANDINO

Funcionario	Cargo
Ing. James Berru Mondragon	Jefe de planta de la Coop Nor Andino.

3.5 Variables e Indicadores

- Componentes de PROCOMPITE Regional: Se define por los recursos que aporta PROCOMPITE Regional a los beneficiarios de las AEOs, tanto en bienes y servicios de acuerdo al plan de negocio; se operacionaliza con los indicadores: Monto de presupuesto asignado por AEO; % de presupuesto ejecutado en cada AEO; N° de equipos y N° de consultorías recibidas por la AEO; % de infraestructura mejorada.
- Logros de PROCOMPITE Regional: Se define por los objetivos logrados en la generación y desarrollo de la cadena productiva.
- Proceso y componentes de desarrollo tecnológico: se define por, los niveles desarrollo tecnológico que se obtiene en la producción de panela granulada, se operacionaliza en el indicador: porcentaje de inspección interna por año de acuerdo a la certificación HACCP.
- Proceso de desarrollo productivo: se define por los niveles y componentes de desarrollo productivo para la producción de panela granulada, sus indicadores son: porcentaje de inspección interna por año, kg. de capacidad productiva de panela por año, N° de productores capacitados en buenas prácticas de

manufactura, N° de quintales de panela producidos por campaña, % de húmeda en la panela producida.

- Proceso de desarrollo comercial: Se define por los niveles y componentes de desarrollo comercial, se operacionaliza en indicadores: productores capacitados en gestión comercial, quintales comercializados por campaña, Mercados de destino comercial.
- Caracterización de la cadena productiva de panela granulada orgánica: Se define por la identificación de condiciones y elementos para la asociatividad y se subdivide en indicadores: Instituciones que fortalecen las capacidades de asociatividad, documento de gestión utilizados y tasa de crecimiento.
- Percepciones de los beneficiarios: Se busca conocer la opinión de los productores respecto a la utilidad del proyecto, tales como: mejorar sus ingresos y la calidad de sus productos, se evidenciará a través de los indicadores siguientes: % de productores beneficiarios con impresiones tanto positivas como negativas al momento de recibir los servicios ofrecidos en el marco del proyecto.
- Interculturalidad: Es una herramienta para la emancipación y la lucha por una igualdad auténtica o una equidad real, que abarca no solo aspectos culturales superficiales, sino también dimensiones materiales y concretas.

3.6 Unidad de Análisis

Todos los productores beneficiarios del Programa PROCOMPITE Regional Piura incluyendo a los representantes de los productores de panela granulada, además de los miembros del equipo a cargo de la ejecución del proyecto.

3.7 Instrumentos de Investigación

Las técnicas para el recojo de información fueron las siguientes:

- Encuesta: Se aplicará a los directivos y socios de las organizaciones, profesionales del GORE Piura, para conocer la optimización de la infraestructura productiva, la producción y comercialización de panela granulada y el desarrollo de capacidades en producción y comercialización de panela

relacionado a las variables e indicadores.

- Entrevistas semiestructuradas: Para conocer y obtener la información sobre procesos de organización y niveles de innovación tecnológica, se entrevistará a operadores de la cadena productiva, socios de las AEOs, profesionales de la cooperativa Nor Andino, Gobierno Local y Regional.
- Entrevistas abiertas dirigidas a los representantes de los productores beneficiarios, a fin de conocer que beneficios se obtuvieron con los bienes y servicios brindados en el plan de negocios y las percepciones de los productores.
- Revisión documentaria: Se revisarán los documentos de PROCOMPITE Regional, de la Cooperativa Nor Andino, las actas de constitución de la asociación, documentos de gestión y balances económicos.

3.8 Procedimientos de información

La validación de instrumentos (prueba piloto) se llevó a cabo con la participación de parte de los miembros de la muestra inicial; es decir no se optó por realizar dicha prueba con miembros externos a la muestra (productores y actores con similares características).

La decisión de no optar por una muestra diferente se debió principalmente a las circunstancias particulares que se dieron este año provocadas por la pandemia del COVID 19, que obligó a modificar el esquema de trabajo ya previsto a inicios del año. Es así que se realizó encuestas telefónicas con todos los participantes, obteniendo valiosas conclusiones respecto al esquema de trabajo en situaciones sanitarias de emergencia. En dicha prueba piloto se realizaron un total de 4 entrevistas, dos a productores de caña de azúcar, una a un miembro del equipo y una a un representante de los productores, bajo las técnicas previstas (entrevista semiestructurada y abierta).

Para el caso de la primera entrevista (dirigida a un miembro del equipo técnico), esta permitió hacer correcciones necesarias al instrumento definitivo,

como eliminar preguntas innecesarias, incorporar o modificar preguntas existentes, a fin de mejorar su comprensión.

En este último punto, cabe señalar que se realizaron hasta 5 cambios a preguntas ya existentes. También se aplicó una entrevista abierta que permitió modificar el instrumento inicial casi en su integridad, obteniéndose un documento mucho más útil al final.

Para el caso de la validación del instrumento dirigido a los representantes de los productores, se llegaron a eliminar hasta 2 preguntas, se aumentó solo una y se modificó la redacción de otras 3. Esto demuestra la importancia de la etapa de validación o prueba piloto para la obtención de un instrumento idóneo para el levantamiento de la información necesaria.

Finalmente, para la validación del instrumento dirigido a los productores de panela granulada, esta fue muy importante porque permitió darnos cuenta de que existe información, sobre todo de tipo numérica, que por las condiciones en que se realiza la entrevista, principalmente, será muy difícil de obtener.

Las entrevistas se llevaron a cabo de forma virtual. Debido a la emergencia sanitaria, se eligió realizar las entrevistas a través de otros métodos, como el teléfono.

Cabe señalar que todos los entrevistados residen en el caserío de Tailin, Naranjito de la Cruz, perteneciente al distrito de Montero, Provincia de Ayabaca. Las entrevistas de campo se llevaron a cabo entre los productores agropecuarios de la asociación cañeros Tailin, profesionales del Gobierno Regional de Piura, de la Sub Gerencia Regional de promoción de Inversiones, Técnicos profesionales de la Cooperativa de Nor Andino, para lo cual se coordinó previamente, en base a la información proporcionada, por vía telefónica y visitas con las personas a ser entrevistadas a fin de acordar una fecha y hora, que por lo general fueron en horas de la tarde.

- **Principales Restricciones:**

Entre las principales restricciones encontradas durante la ejecución de las

encuestas, se puede mencionar: los problemas de conectividad ocasionados no solo por la distancia, sino también porque la mayoría de los entrevistados al momento de ser contactados, se encontraban fuera de una zona con buena señal, es decir, en las parcelas o en sus casas, las cuales están en la misma zona.

Otra restricción importante fue la poca disponibilidad por parte de algunos entrevistados, pese a las coordinaciones realizadas, ya que no se pudo lograr el contacto telefónico, debiéndose cambiar la fecha de entrevista hasta en dos oportunidades a la persona entrevistada (Regidor de la Municipalidad distrital de Montero), el caso de los productores, fue necesario coordinar horarios adecuados para ellos ya que no podían atender las entrevistas a cualquier hora del día, siendo las horas más propicias para la gran mayoría de los entrevistados, las de la tarde o incluso por la noche.

- **Dificultades encontradas en el desarrollo del trabajo:**

Entre las principales encontradas dificultades durante el proceso de campo, estuvo la imposibilidad de realizar las entrevistas de manera presencial, lo cual hubiera sido lo ideal, ya que esto permitiría optimizar tiempo además de lograr una selección mucho más idónea de la muestra de los productores de caña de azúcar ; sin embargo, como ya se ha mencionado, esto no fue posible debido al Estado de Emergencia declarado por el Gobierno del Perú, incluso se sabe que se ha restringido el ingreso de personas a los centros poblados ubicado en la provincia de Ayabaca y sus distritos por medidas sanitarias.

Otra dificultad importante para desarrollar las entrevistas fue, sobre todo en el caso de las dirigidas a los productores de panela granulada, la poca validación del instrumento respectivo; ya que el proceso de validación fue muy corto; por lo que, en el caso de dicho instrumento, las preguntas tuvieron que ser modificadas más de una vez a fin de que los entrevistados entendieran bien las preguntas formuladas.

3.8.1 Procedimiento de procesamiento de datos

Una vez finalizada la etapa de levantamiento de información, se

procedió a procesar los datos obtenidos en el trabajo de campo, para ello, cabe señalar que, debido a la cantidad de datos a procesar, no fue necesario utilizar un software estadístico si no basto con el MS Excel donde se elaboraron las tablas y cuadros necesarios para mostrar los hallazgos.

Para realizar el procesamiento de los datos, se tomó en consideración tanto los indicadores como objetivos específicos previstos; asimismo, una vez tabulada la información en el archivo Excel, se procedió a codificar y categorizar las preguntas y las respuestas de la siguiente manera:

- Se codificaron las preguntas correspondientes a cada instrumento a fin de no generar confusión por los códigos iguales. Para el instrumento dirigido a los miembros del equipo solo se codificaron 4 preguntas y para el instrumento correspondiente a los miembros del equipo técnico a cargo de la ejecución del Proyecto, se codificaron 5 preguntas.
- Para el caso de las respuestas, se procedió a categorizarlas en función a ideas centrales para agrupar aquellas respuestas que eran más parecidas; es así que para cada caso se obtuvieron diferentes categorías e incluso subcategorías dependiendo si la respuesta contaba con una lista de opciones.
- Una vez categorizadas las respuestas se procedió a sumar las respuestas repetidas para proceder luego establecer una frecuencia y determinar un porcentaje.
- Para el caso de las preguntas abiertas se siguió el mismo procedimiento que para las preguntas estructuradas o cerradas; siendo necesario en estos casos elaborar un cuadro consolidado para cada pregunta a fin de poder determinar las frecuencias con los porcentajes respectivos.

También se recurrió a documentos externos como tesis, documentos técnicos, inclusive fuentes de estadísticas oficiales como las provenientes de INEI.

3.8.2 Procedimiento de análisis de información

Se realizó una triangulación entre la data obtenida por ambas fuentes; es decir la que se obtuvo producto de las entrevistas de campo y la obtenida por medio de la revisión documentaria; a fin de que la información que servirá de insumo para la determinación de los hallazgos sea la más idónea y clara.

Para el análisis de la información se hizo uso de la distribución porcentual de la información obtenida durante el procesamiento; también se utilizó la frecuencia relativa acumulada para el análisis de parte de los datos.

El análisis se asentó en los indicadores establecidos en la Matriz de consistencia respectiva, a partir de ahí, se construyeron las tablas, cuadros y otras herramientas necesarias para mostrar los resultados. Cabe mencionar que en algunos casos no fue posible obtener la información requerida por cada indicador ya que esta no estuvo disponible al momento del levantamiento respectivo.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se expondrán y sustentará de manera detallada los resultados y hallazgos relacionados al presente estudio que tiene como objetivo principal identificar cuáles han sido los factores vinculados a la gestión de programa PROCOMPITE Regional Piura, que han dificultado que la totalidad de los bienes y servicios destinado a los beneficiarios de este programa hayan adoptado las estrategias destinadas a mejorar la productividad y rentabilidad de los productores de panela granulada del distrito de Montero, Ayabaca, durante el periodo de 2014 al 2016.

En ese sentido, se han identificado aquellas estrategias que pueden ser relevantes para conseguir los objetivos del estudio, como por ejemplo los factores con incidencia directa para la mejora de la producción de panela granulada y las reacciones/apreciaciones de los pobladores.

4.1. Análisis del proceso de PROCOMPITE Regional como promotor de desarrollo económico y mejora de la competitividad y sostenibilidad de la cadena productiva de panela granulada

El propósito de PROCOMPITE Regional, es actuar en forma directa para mejorar la competitividad en las cadenas productivas, siendo una de ellas la de panela granulada que se produce en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca y ello con el fin de que los negocios se vuelvan más sostenibles, rentables y competitivos, aprovechando oportunamente los recursos naturales, técnicos y académicos.

Al respecto, en la entrevista realizada a dos Ingenieros zootécnicos y un ingeniero agrónomo, cuyo cargo es el de Gestor en desarrollo económico del Gobierno Regional, indicaron que se implementó en la sub gerencia de promoción de inversiones, que es la responsable del programa PROCOMPITE en la región y que cuenta con seis profesionales, quienes, durante un periodo de cinco años, estuvieron encargados de ejecutar las acciones desde la etapa de

convocatoria hasta la liquidación y cierre de los planes de negocio. Asimismo, indicaron que las operaciones realizadas fueron las siguientes:

TABLA 4 Operaciones realizadas

- Identificación y priorización de cadenas productivas
- Elaboración y aprobación de bases.
- Convocatoria.
- Inscripción y selección de AEO's
- Implementación y ejecución de planes de negocio.
- Liquidación y Cierre de Planes de Negocio
- Redactar convenios entre el Gobierno Regional / Gobierno Local y AEO ganadora
- Suscribir Convenios con las AEO
- Adquisición de Bienes y Servicios
- Entrega de bienes

Fuente: elaboración propia. Entrevista a tres profesionales del GORE, 2021.

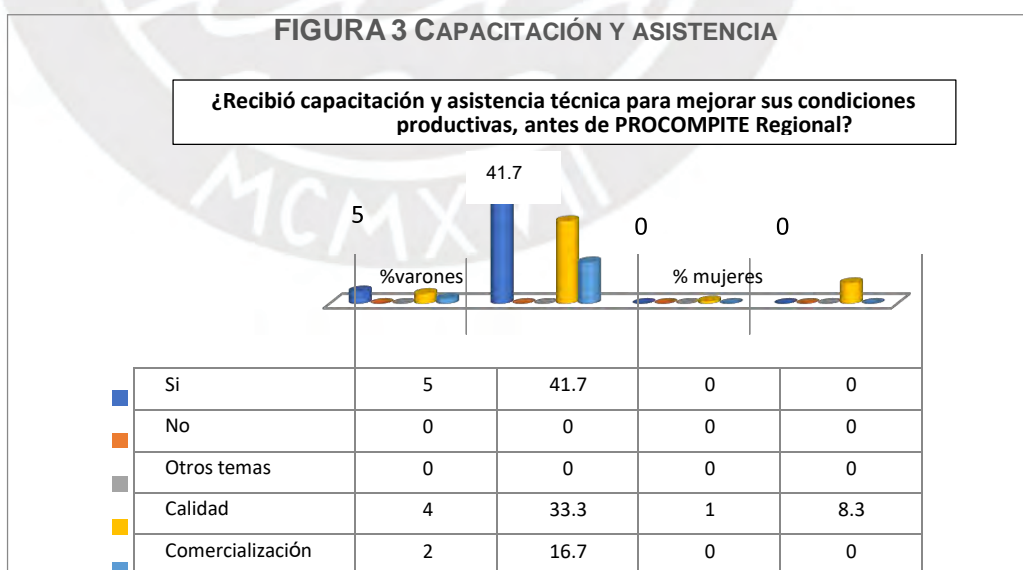
Al respecto, también indicaron que a pesar de haber concretado con éxito el plan de negocios, se han presentado dificultades para su ejecución, pues los entrevistados refirieron que la logística para el seguimiento y monitoreo fue el principal problema, además del escaso de equipo técnico o bienes y servicios bien definidos. También hubo demora en el proceso de adquisición de bienes y una diferencia entre la cotización del presupuesto del proyecto y logística.

A pesar de lo antes mencionado la sostenibilidad de la AEO se ha visto reflejada en el desarrollo de tres procesos: 1) desarrollo tecnológico, 2) Desarrollo productivo y 3) desarrollo comercial, como describiremos líneas abajo.

41.1. Componentes y logros

Es preciso indicar que el programa estatal de PROCOMPITE Regional está focalizado principalmente en regiones con escasos recursos, pero donde se evidencia actividad productiva favorable, siendo que, en la Región Piura, las zonas consideradas en pobreza extrema se encuentran ubicadas en la Sierra de Ayabaca, Huancabamba y Morropón. Asimismo, cabe indicar que la Ley 29337 sobre la Competitividad Productiva, para que pueda producir los efectos deseados requiere de experiencia y actuación profesional y trabajo copulativo no solo entre integrantes de las distintas cadenas productiva, sino que implica un apoyo y coordinación entre autoridades locales y regionales, quienes a través de sus aportes y conocimientos profesionales dotarán de eficiencia la estrategia propuesta en bienestar de la población.

Por ello, es de suma importancia la puesta en conocimiento de este programa gubernamental y regional, para propiciar el compromiso y la participación de los actores; Además, en temas de capacitación y conocimiento, los resultados indicaron dos etapas, la primera previa a la implementación de PROCOMPITE y la segunda durante el desarrollo de este.



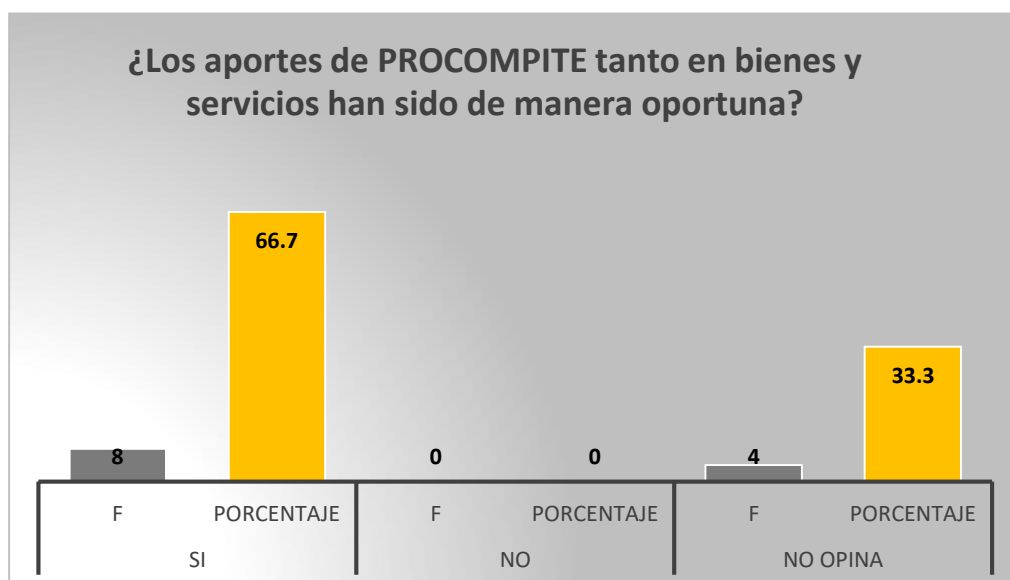
Fuente: Encuesta Asociación de Pequeños Productores Cañeros Tailín, 2021.

Para poder dar una noción sobre lo que conlleva ser parte del programa PROCOMPITE Regional, fue necesario dar una introducción del mismo, dando a conocer los métodos de trabajo, bienes y servicios que se ofrecen, además de los beneficios de su aplicación para la mejora de la productividad de Panela Orgánica Granulada, se evidencia que la capacitación implementada previamente en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca, misma que estaba enfocada en temas de calidad de los productos (33.3%) y sobre comercialización (16.7%), sin embargo, durante la implementación del programa de competencia en la región Piura, distrito de Montero, Ayabaca, se tenía un elevado porcentaje en cuanto a temas de producción y calidad de cultivo con 16.7%, mientras que en temas sobre los trámites necesarios para la obtención del certificado obtuvo el 8.3% lo cual deja entrever que existía participación promedio de los integrantes de la Asociación de Cañeros Tailín.

El objetivo del programa de financiamiento de competencias (PROCOMPITE) es brindar las herramientas necesarias a través de bienes y servicios a las organizaciones que integran las cadenas productivas para continuar con sus actividades de producción, postcosecha, transformación y/o comerciales, esto a través de la identificación de problemas que impiden el normal desarrollo productivo empresarial, por ello es necesario insertar las nuevas propuestas y cambios en los procesos tradicionales a los que estaban acostumbrados los productores de la región Piura, principalmente en la provincia de Ayabaca, que es zona caracterizada por la producción de panela granulada.

Al respecto, la opinión que se tiene respecto de los recursos de PROCOMPITE resulta relevante, pues como personajes de este proceso, deben expresar sus distintos puntos de vista sobre los aportes del programa.

FIGURA 4 APORTES DE BIENES Y SERVICIOS



Fuente: Encuesta Asociación de Pequeños Productores Tailín, 2021.

El gráfico anterior, refleja que los bienes y servicios que se ofertan con el programa de financiamiento para mejorar la competencia y productividad es beneficioso y oportuno, lo cual se traduce en inversión igual a progreso y resultados optimizables.

Considerando el aumento económico y la productividad que ha generado en el distrito de Montero la producción de panela granulada orgánica, en la asociación de pequeños productores agropecuarios Cañeros Tailin se ha logrado identificar que PROCOMPITE Regional contribuye en forma asertiva, oportuna y eficiente, en inversión y gestión pública.

Para analizar los factores que aportaron a la competitividad y sostenibilidad de la cadena productiva, se ha identificado los **componentes y logros** de PROCOMPITE regional, cuyos resultados fueron obtenidos mediante la revisión bibliográfica y entrevistas, sobre: los beneficios de PROCOMPITE Regional y su impacto en el proceso y comercialización de panela orgánica granulada en la asociación.

Al respecto, el jefe de planta de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda. Ingeniero Agrónomo Sayby Berrú Chininin, afirma que las mejoras incorporadas por el plan de negocio han contribuido significativamente a la competitividad productiva y de mercado, siendo este cada vez más competido (ver tabla 6)



TABLA 5 COMPONENTES Y LOGROS DE PROCOMPITE

<p>PROCOMPITE ¿Ha tenido impacto en el proceso y comercialización de pana orgánica granulada en su asociación?</p>	<p>¿Cuál es el beneficio de PROCOMPITE en cuanto al acceso de nuevos mercados?</p>	<p>¿Ha mejorado la competitividad productiva mediante la infraestructura del módulo de pana?</p>	<p>¿Los bienes y servicios ofrecidos por PROCOMPITE Regional mejoró la competitividad productiva?</p>	<p>¿Cuáles son los logros alcanzados mediante los bienes y servicios ofrecidos por PROCOMPITE Regional?</p>
<p>Si, porque PROCOMPITE ayudó a mejorar el sistema de hornilla y zona de tratamiento térmico; lo que permitió más avance en el proceso mayor producción en menos tiempo, obteniendo una mayor cantidad de producto de pana para la comercialización.</p>	<p>Si, porque al tener mayor cantidad y calidad de pana, se puede acceder a mercados especiales; como marcas de origen.</p>	<p>Si. Al tener eficiencia en los procesos de capacitación y equipos para la producción de pana, muchos productores ampliaron áreas del cultivo; al año actual su producción de caña y pana es mayor en cantidad.</p>	<p>Si. Pues conocen de buenas prácticas de manufactura; son responsables en el aseguramiento de la calidad e inocuidad del producto.</p>	<p>Los logros obtenidos fueron considerables en el mejoramiento en el sistema de hornilla y zona de tratamiento térmico. vestidores, zona de bagacera, colocación de mallas anti afidos, mejoramiento en el trapiche o molino y el empoderamiento en el sistema de calidad e inocuidad del producto.</p>

Fuente: PROCOMPITE Regional, según entrevista al jefe de planta de Norandino Ltda

TABLA 6 COMPONENTES Y APORTES DE PROCOMPITE REGIONAL.

Componentes del Proyecto	Aporte del componente
<p>PROCOMPITE Regional y su impacto en el proceso y comercialización de panela orgánica granulada en la asociación</p>	<p>PROCOMPITE ayudó a mejorar el sistema de hornillas; lo que permitió más avance en el proceso y mayor producción en menos tiempo.</p>
<p>Beneficios de PROCOMPITE Regional y el impacto ante el ingreso a nuevos mercados</p>	<p>PROCOMPITE, al mejorar la infraestructura del módulo para la producción de panela con estándares de calidad, se logró acceder a grandes mercados (mercados especiales) dentro y fuera del país, generando marcas con conceptos originales.</p>
<p>Consecuencias del impacto eficaz de PROCOMPITE</p>	<p>Debido a la eficiencia demostrada en PROCOMPITE, los productores decidieron ampliar las áreas de cultivo, haciendo que su producción sea mayor que años anteriores.</p>
<p>Mejora de la producción por bienes y servicios ofrecidos por PROCOMPITE</p>	<p>PROCOMPITE garantiza buenas prácticas dentro y fuera de la producción, dando prioridad a la calidad del producto realizado.</p>

<p>Logros obtenidos por PROCOMPITE junto la Asociación Cañeros de Tailin</p>	<p>Entre los más destacables tenemos, por el mejoramiento de ambientes del sistema de hornillas y zona térmica, mejoramiento en el trapiche o molino, vestidores, zona de bagacera, instalación de mallas antiafidos y capacitación, se ha generado una visión empresarial, concientización y empoderamiento en el sistema de normas de calidad e inocuidad del producto para acceder a mercados exigentes.</p>
------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia, acorde a entrevistas NORANDINO.

Es decir, la ejecución del plan de negocios ha aportado beneficios al proceso de producción y comercialización principalmente, pues debido a las capacidades del programa PROCOMPITE, se ha logrado conseguir beneficios para la asociación, mismos que mejoraron exponencialmente su visión respecto al producto que han venido ofreciendo para ser comercializado, ser sostenibles y competitivos en los mercados especiales.

Iniciando con el impacto antes mencionado, tenemos la mejora del sistema de hornilla y zona térmica, sistema de trasvase de jugos, siendo un equipo que sirve para eliminar las impurezas que resultan en el jugo de la caña de azúcar, y al optimizar este dispositivo, se redujo el tiempo haciendo que la cantidad de producto limpio aumente.

Respecto a los beneficios obtenidos, se puede decir que, al introducir estándares de calidad e inocuidad para la producción de panela, se logró potenciar que el producto ingrese a nichos de mercados de índole nacional e internacional, como consecuencia la

cooperativa Nor Andino incremento la competitividad productiva tanto en calidad como inocuidad de producto.

Esto a su vez desencadeno que, diversos productores decidan ampliar las zonas de cultivo, trayendo consigo un aumento significativo en la producción tanto de la materia prima como el producto final (panela orgánica granulada), posicionando a su vez en la Región Piura, siendo a su vez los principales productores de los distritos de Montero, Jilili, Sicches y Frías y la Región Piura.

Para adquirir bienes y servicios ofrecidos por PROCOMPITE, está contenido en el plan de negocios, que entre ello contiene asistencia técnica y capacitación, mejoramiento de la infraestructura productiva y la zona molienda, equipamiento, acabados, así como la construcción de los vestidores, veredas, y bagacera; incluyelas buenas prácticas tanto para la mejora de la producción calidad e inocuidad de Panela como buenas prácticas en la asociación, para generar institucionalidad que incremente la eficiencia y eficacia de los trabajadores y una posterior mejora en la capacidad productividad de panela granulada.

Ante todo lo expuesto, se deduce que los principales beneficios a la asociación, es en la obtención de conocimientos por los productores en sistemas de calidad e inocuidad, manejo de postcosecha, y gestión comercial, mejora de los ambientes del sistema de hornillas, la zona térmica, servicios higiénicos y vestidores, pintado del módulo, mejoramiento de la zona de tratamiento térmico, construcción de bagacera, colocación de mallas a las ventanas, mejoramiento del techo del módulo, sistema de trasvase de jugos, equipos de proceso e instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, además de la mejora del trapiche o molino el mismo que consiste en la extracción del jugo de la caña para posteriormente convertirse en panela, recayendo en la mejoría de la calidad alimentaria del final producto.

Se infiere que PROCOMPITE Regional Piura cuenta con recursos y presupuestos necesarios que han permitido mejorar la competitividad y sostenibilidad en la cadena productiva de panela granulada. Los principales logros se reflejan en el proceso y comercialización, puesto que se mejoró la capacidad productiva de panela orgánica granulada, la capacidad comercial para la cooperativa Nor Andino, así mismo ampliaron las áreas de cultivo de caña de azúcar y tecnificación del mismo.

4.2. Análisis de los factores que mejoraron la producción, productividad y comercialización en la cadena productiva de panela granulada

Los factores que ayudaron en la optimización de la producción, productividad y comercialización de la asociación cañeros Tailin, para la mejora de la competitividad de la cadena productiva de panela granulada en el distrito de Montero, se vinculan con los recursos asignados para mejorar desde su cultivo hasta la puesta en mercados especiales. Los beneficios de PROCOMPITE Regional ha mejorado la rentabilidad económica de las familias que integran la asociación.

4.2.1. Proceso y componentes de desarrollo tecnológico

En los proceso de equipamiento del módulo para producir de panela se implementaron tecnologías en cuanto al mejoramiento de la Zona térmica, que consistió el mejoramiento de la hornilla panelera, que consistió en reducir el distanciamiento entre la paila Concentradora y la paila Punteadora de 08 cm, así como una mayor altura de 8 cm en la paila aleteada clarificadora, permitiendo una mejor eficiencia energética, así mismo la colocación de mayólica en las paredes del ambiente de cocción para facilitar el lavado y tener una mayor garantía de salubridad.

Así mismo se instaló un sistema de trasvase de jugos, que consiste en tuberías, coladera y recipiente de decantación de material de acero inoxidable, permitiendo el trasvase de jugo de caña, desde la zona de molienda donde se receptiona el jugo de caña y lo traslada hasta la zona

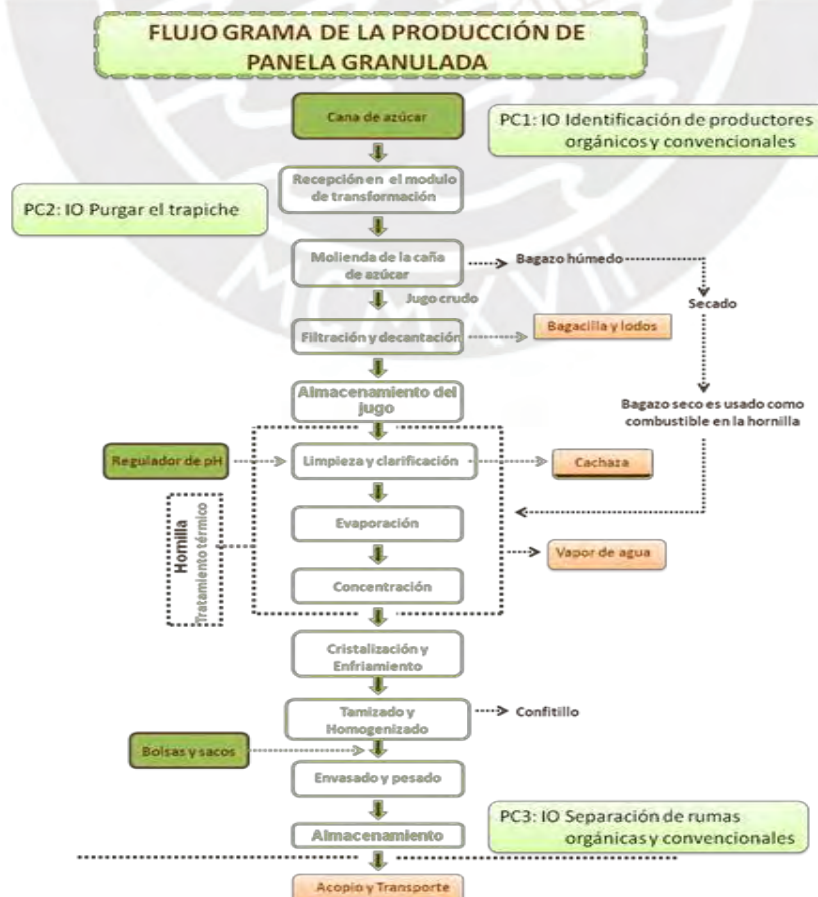
térmica, recepcionándose en la paila plana aleteada, esto permite una menor contaminación e impurezas en el jugo.

El Ing. Agrónomo, James Berru Chininin, de la Cooperativa Agraria Norandino, refirió que a mayor producción de panela en menos horas de proceso, aumentan las ganancias al vender el producto, porque disminuye el combustible utilizado y la contratación de horas hombre para el proceso de cocido, e incrementa los kg de producción de panela por día, así mismo el obtener un jugo de caña limpio y libre de contaminación permite cumplir con los requisitos para obtener la certificación HACCP, por tanto la rentabilidad se ha conseguido por condiciones óptimas de calidad de panela, siendo destinado el 98 % para la comercialización.

4.2.2. Proceso de desarrollo Productivo para la producción de panela granulada

Es importante conocer los procedimientos del desarrollo de producción para la obtención del producto final, para entender cual son los cuellos de botella que dificultan del desarrollo productivo y comercial en la cadena productiva de panela granulada, a continuación, detallaremos estos procesos:

FIGURA 5. Flujo grama del Proceso de la Producción de Panela



a) Recepción

La caña llega al módulo a través de camiones o acémilas (burros), donde se procede a su recepción. Esta recepción se lleva a cabo cerca del área de molienda, sobre una plataforma o parihuelas de madera dispuestas de manera ordenada para facilitar el trabajo del moledor de caña.

b) Molienda

La fase de molienda o extracción de jugos implica someter la caña a una compresión en las mazas de un molino o trapiche, con el fin de extraer el jugo de la caña de azúcar. De esta etapa surgen dos productos: el "jugo crudo" y el "bagazo". El jugo se emplea como materia prima para producir Panela Granulada, mientras que el bagazo se seca para su uso en la generación de energía en la hornilla.

c) Filtración y decantación

Los jugos son transportados por gravedad hacia los filtros o decantadores, donde se separan los sólidos de mayor tamaño, como la bagacilla. Este proceso se lleva a cabo en un equipo especialmente diseñado, que dispone de dos placas de acero inoxidable perforadas, con agujeros de 2 y 1 milímetro (mm) de tamaño.

En esta fase, también se eliminan los sólidos por flotación, que se manifiestan como espumas en la parte superior.

La sedimentación se efectúa aprovechando la diferencia de densidad de los lodos; las partículas más pesadas se depositan en el fondo del equipo, donde son eliminadas.

d) Almacenamiento del jugo

Los jugos limpios se almacenan en un depósito de acero inoxidable, desde el cual se distribuyen por gravedad a las pailas para comenzar el tratamiento térmico.

e) Limpieza y clarificación

En esta etapa, se añade el regulador del pH, que genera una capa conocida como cachaza. Esta cachaza se retira utilizando utensilios llamados descachazadores.

El regulador nos permite:

- Regular el pH de la caña de azúcar
- Aglutinar las partículas cerosas e impurezas de la caña para poder eliminarlas
- Evitar la inversión de la sacarosa
- Clarificar el jugo

f) Evaporación

El jugo clarificado se transfiere a la paila evaporadora, donde se elimina la mayor parte del agua contenida en el jugo.

- Evaporación de agua = Aprox 85 %

g) Concentración

Los jugos se transfieren a pailas concentradoras o punteadoras, donde se convierten en miel y alcanzan el nivel óptimo de concentración.

El grado de concentración se puede determinar mediante varios métodos:

- Temperatura: 120 – 130 ° C
- Grados Brix: 94-96 ° C

- Cristalización de la miel en agua fría
- Características físicas de la miel: burbujas grandes, alzadas, hilos de miel.

h) Cristalización y Enfriamiento

El proceso se lleva a cabo en un búnker de acero inoxidable, donde se produce la cristalización del azúcar debido a la variación de temperatura y la evaporación del agua. Se realiza un batido moderado con palas de acero inoxidable y se deja enfriar hasta alcanzar la temperatura ambiente.

i) Tamizado y Homogenizado

La panela se pasa por una zaranda con orificios de 2-4 milímetros de diámetro. Durante esta etapa, se genera un subproducto conocido como CONFITILLO, que consiste en la azúcar gruesa que no atraviesa la zaranda. Posteriormente, se homogenizan los lotes para obtener un producto uniforme en color y textura.

j) Envasado y pesado

El envasado se efectúa utilizando bolsas de polietileno de baja densidad para el interior y sacos de polipropileno para el exterior.

Rotular el saco con los siguientes datos:

Rotulación del saco

Nombre del Productor:
Fecha de producción:
Módulo de Procedencia:
Peso (kg):
Tipo de azúcar: Orgánico/ Convencional

k) Almacenamiento

Se almacena el azúcar en un ambiente exclusivo para este producto, que cuente con ventilación adecuada y limpio.

Los sacos deben apilarse sobre parihuelas de madera, manteniendo una distancia de 0.5 cm entre la parihuela y la pared, y una separación de 0.6 cm entre el último saco y el techo.

I) Acopio y Transporte

El acopio consiste en registrar la cantidad de panela que se va a transportar hasta la planta de envasado.

Tener la siguiente documentación:

- Comprobantes de depósito
- Guía del Transportista
- Registro de Acopio de Panela

El Transportista debe cumplir los siguientes requisitos:

- Contrato con CEPICAFE
- Transporte Limpio y Seco
- Parihuelas
- Carpa impermeable
- No transportar otro tipo de productos
- No transportar personas junto con el producto

En tanto el programa de PROCOMPITE regional, habría contribuido en el ofrecimiento de servicios, correspondiente a la asistencia y capacitación técnica ofrecida a la asociación por, en los temas de consultoría en costos de producción de manejo de pos cosecha y en Buenas prácticas de manufactura, que consiste en el diagnóstico y capacitación en los siguientes temas⁹

⁹Anexo 2: Contenido mínimo de una propuesta productiva de categoría A-Plan de Negocios/GORE Piura

➤ **Costos de producción**

Para contribuir en el desarrollo y consolidación de la cadena productiva de panela granulada, PROCOMPITE Regional en el marco del plan de negocios, brindo el servicio de consultoría de costos de producción y rentabilidad, consistió en la capacitación especializada para los productores de la asociación Tailin en el manejo y evaluación adecuados de los costos de producción y la rentabilidad de la panela granulada. Esta formación fue impartida por un profesional experto en el procesamiento de caña de azúcar y en la gestión de costos de producción para la fabricación de panela.

➤ **Poscosecha**

Para el correcto manejo de poscosecha de la caña de azúcar, se impartió la consultoría en el manejo de poscosecha, así como el control de materia prima que ingresa al módulo de procesamiento tanto para su envase y almacenamiento, con el objetivo de garantizar un producto de calidad e inocuo.

➤ **Buenas prácticas de manufactura**

El programa de PROCOMPITE impartió la capacitación de buenas prácticas de manufactura, así como la implementación de un manual y registro que permitan evaluar las buenas prácticas de manufactura aplicadas, esto ha permitido en los asociados el desarrollo de capacidades especializadas en buenas prácticas de manufactura para el procesamiento de panela.

De acuerdo a lo expresado por el Ing. James Berru, Jefe de planta de la Cooperativa agraria Norandino, estas acciones ha permitido obtener un producto inocuo y homogéneo, que son factores preponderantes para garantizar calidad de la panela a la población consumidora, sumado las mejoras de infraestructura como es la construcción de losa de cemento en la zona de apronte (espacio de recepción de la caña), entrega de utensilio de acero quirúrgico, en

adelante ha llevado conseguir la implementación del Sistema de Aseguramiento de la calidad HACCP, en los procesos de manejo post cosecha principalmente. Esto se ve reflejado en los logros de la asociación de productores Cañeros Tailin que se encuentran agremiados a la Cooperativa Norandino. (Ver tabla N° 8)

TABLA 7 INDICADORES Y LOGROS

Indicadores	Línea base	Logros
Niveles de producción de panela/AEO	Año 2014: 917.90 QQ Año 2015: 884.23 QQ.	2016: 1221.14 QQ 2017: 1391.14 QQ.
Costos de producción por QQ de panela granulada	Año 2014 76.98 Nuevos soles/ QQ	Año 2017 70.2 Nuevos soles/ QQ
Niveles de venta/AEO	Año 2014 72 000.00 Nuevos soles	Año 2017 180 830.00 Nuevos soles
Participación de la mujer	38% de las socias son mujeres	Continúan el 38% de mujeres en la asociación
Implementación del sistema HACCP	Registros parcialmente implementados	Certificación HACCP
Calidad de panela	Año 2014 Humedad menor al 3.5% Sólidos insolubles al 4% Ausencia de coliformes fecales	Año 2017 Humedad menor al 3% Sólidos insolubles menor al 2.5 % Ausencia de coliformes fecales

Fuente: Entrevista al jefe de planta de Cooperativa Agraria Norandino Ltda, e información del plan de negocios de asociación Cañeros Tailin.

En el año 2014 el costo de producción por QQ de panela fue de 76.98 Nuevos soles y los costos en el año 2017 es de 70.2 Nuevos soles, disminuyendo su costo de producción en un 8.8 % por QQ, esto debido a la utilización de menor

combustible, así como jornales en la proceso de cocimiento.

En el año 2014, los ingresos económicos de la AEO, por la venta de panela fue de 72 000.00 nuevos soles, y las ventas en el año 2017 fueron de 180 830.00 nuevos soles, correspondiendo un incremento de un 151%, siendo muy significativo, esto por el incremento de la siembra de caña de azúcar y como ende la cantidad de producción de panela, así como por el incremento del precio por la mejora de la calidad de producto principalmente y de manera relativa por el aumento de precio de panela en el mercado.

La implementación del sistema HACCP de la AEO en el año 2014 era parcialmente implementado y al año 2017 la AEO ya cuentan con certificación.

En cuanto a calidad de panela el % de humedad disminuyo de un 3.5 % a un 3%, y esto corresponde por los servicios de capacitación de cosecha y post cosecha de la caña de azúcar para la producción de panela; y el % de los sólidos insolubles de un 4% disminuyo a un 2.5% esto debido a la instalación de sistemas de equipos de trasvase de jugos.

Otro factor transversal que permitió la mejora de la sostenibilidad en el lugar fue la capacitación en prácticas de manufactura en el proceso de panela granulada y comercialización que se dio a través de NORANDINO por medio de talleres que permitieron el conocimiento de los mercados extranjeros y los eventos de los que pueden ser partícipes.

4.2.3. Proceso de desarrollo comercial

PROCOMPITE Regional brindo el servicio de consultoría en comercialización a la asociación cañeros Tailin, que consistió en la cantidad de producción y comercialización de la panela granulada de la asociación cañeros Tailin ha ido en aumento, esto se demuestra en la entrevista planteada al Ing. James Berrú, quien refirió: que hubo un incremento en la cantidad de quintales de panela granulada. La asociación de Cañeros Tailín durante los años 2014 al 2017. tuvo un crecimiento conforme al siguiente detalle: en 2014 la cifra fue de 917.90 Qq, en 2015 fue de 889.23 Qq, en 2016 la cifra aumentó a 1221.14 y en

2017 la cantidad fue de 1391.14 quintales de panela orgánica granulada; tomando como referencia el años 2014 en comparación con el año 2017 su incremento es en quintales es de un 57%, teniendo una ligera disminución en el año 2015 por condiciones de climas adversas (fuente: entrevista a Jefe de planta de NORANDINO).

4.3. Análisis y caracterización de la institucionalidad de los actores que intervienen en la cadena productiva de panela granulada

Este análisis nos va permitir tener un diagnóstico de las realidad social de los actores, para esta investigación, teniendo en cuenta el nivel de organización que han desarrollado hasta la actualidad, así como los factores que aportan a la sostenibilidad de las transformaciones en la mejora de producción y el comercio en el ámbito de intervención de los proyectos, se encuentran elementos como son: el trabajo en equipo, participación y compromiso entre sus asociados, que es lo que genera una cultura organizacional, de acuerdo a la versión del presidente de la asociación Cañeros Tailin, la necesidad de estar agremiados surge por la oportunidad de aprovechar el apoyo en la promoción para el desarrollo de la cadena productiva de panela tanto por la ONG progreso, la Municipalidad distrital de Montero principalmente, a través de la promoción e incentivos a las organizaciones de productores que se realiza en el festival de la panela, organizado por el gobierno local; y la ONG progreso en brindar asesorías en fortalecimiento organizacional, así mismo la cooperativa Agraria Norandino encargada del proceso de logística y comercialización.

La institucionalidad en los actores comunales, se vincula al conjunto de creencias y percepciones que tienen los productores de panela granulada respecto a las estrategias implementadas por el programa PROCOMPITE para mejorar la producción y desarrollo económico de los pobladores de Montero.

En ese sentido, las características que presentan dichos ciudadanos son la cooperación (42%), asociatividad (25%), adaptabilidad (33%), que son las que más destacan, pues los pobladores de dichas zonas tienen una idea favorable respecto de las tecnologías y estrategias implementadas con el programa. Los productores perciben la innovación como un cambio favorable e importante para el proceso de producción de la panela granulada.

TABLA 8 CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD SEGÚN ENCUESTA.

Características de la institucionalidad	
Criterio	%
Adaptabilidad	33
Cooperación	42
Asociatividad	25

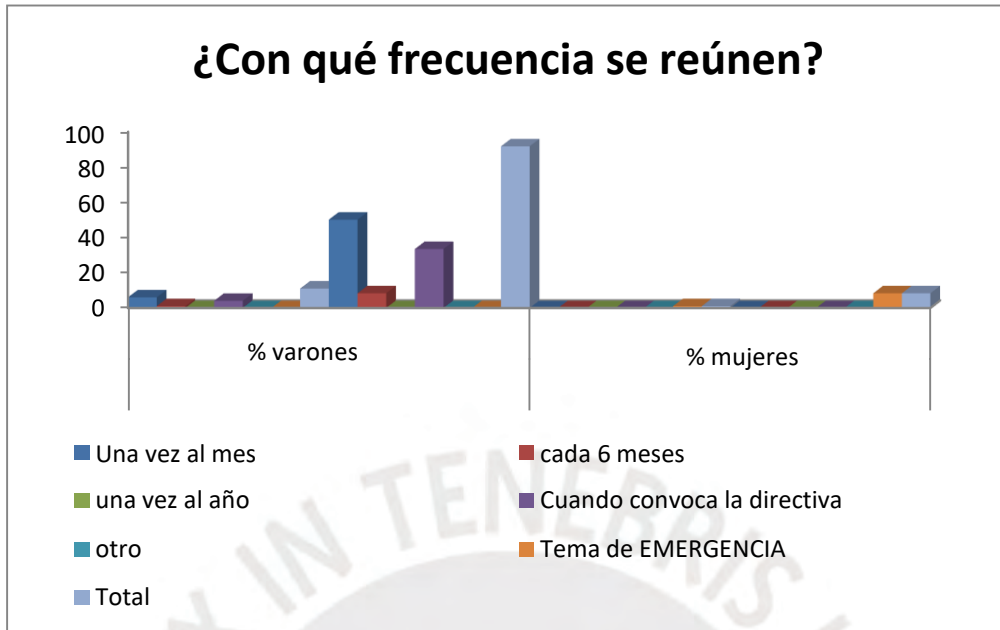
Fuente: Datos en base a las entrevistas aplicadas a los productores de panela granulada – Montero, 2022.

Ahora bien, se debe considerar como punto deliberante dentro de la cooperación, la frecuencia con que se congrega para asumir acuerdos y coordinar los planes y cumplimiento de metas establecidas en el marco de la competitividad.

En ese sentido, las reuniones se programan en dos ocasiones: una vez al mes con una participación del 50% y cuando convoque la junta directiva la asistencia promedio es el 33.4% de los integrantes. Cabe precisar que respecto de la participación de los actores en la asociatividad es activa en un 50% de asistencia a las reuniones y media con un 41.7%.

La validez de la presente información surge del número de reuniones realizadas, y la asistencia de los productores a la misma, pues en cada una de las sesiones se decidían factores que determinarían la viabilidad del programa. Siendo la muestra más visible de dichas decisiones el aumento progresivo de la exportación de Panela Granulada y la calidad de la misma llegando a cumplir estándares de índole nacional e internacional.

FIGURA 6 NÚMERO DE SESIONES



Fuente: Encuesta Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios cañeros Tailín.

El beneficio de la asociatividad en el desarrollo económico en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca, se refleja en el forjamiento de un compromiso y la dotación de seguridad a los participantes quienes pueden superar cualquier contra tiempo o limitación de índole económico que les dificulte acceder al aprovechamiento tecnológico; pues al tratarse de un trabajo articulado, se continuará con las cadenas productivas hasta su fin.

Bajo esta línea de ideas, los pequeños productores agropecuarios de Tailín, han dado indicios de superación ante barreras que se fueron creando con el tiempo; ello debido un fuerte trabajo organizacional armonioso y solidario, en bien propio y de las demás cadenas de producción que se encuentran en su localidad, sin perder su autonomía empresarial.

De lo anterior se aprende que una cadena productiva se vuelve competitiva solo cuando los actores desarrollan ciertas facultades para interactuar y participar en los diferentes eslabones que componen la cadena, en términos de sostenibilidad y aquí es donde se caracteriza la institucionalidad de

los actores que se traduce en habilidades, actitudes, talentos, comunicación, iniciativa, participación y visión de manera organizacional.

La institucionalidad de los involucrados, responde a las costumbres y conductas adquiridas por el fortalecimiento de capacidades y faenas comunitarias con fines de obtener una utilidad social. Su conexión resulta relevante porque a través de asambleas o reuniones, los asociados debaten el trabajo que viene realizando cada uno de los integrantes y sus aportes la producción y también en la comercialización.

La organización se encarga de garantizar los estándares de calidad e inocuidad, y es reconocida como una de las entidades con la mayor calidad alimentaria del producto en el distrito. En cuanto a la mejora de la calidad de la panela, el jefe de planta de la Cooperativa Agraria Norandino ha señalado que el apoyo de PROCOMPITE ha sido significativo para la sostenibilidad de los productores de panela granulada de Montero. Esto se refleja en el aumento continuo de la producción y el acopio del producto año tras año.

La participación de la mujer en la AEO, en el 2014 fue del 38% de sus asociados, que son básicamente esposas o convivientes y continuo este mismo % hasta el 2017.

Es importante considerar el análisis, que usualmente el nivel educativo constituye un elemento directamente relacionado con el emprendimiento sostenible. Es usual que los emprendimientos sostenibles tengan como actores a personas profesionales o dotados de una formación técnica que soporte su comprensión y desarrollo de ambos procesos (producción y comercialización). Sin embargo, en este aspecto, llama la atención encontrar que 07 de los integrantes de la asociación, tienen un bajo nivel educativo (ver tabla 7)

TABLA 9 GRADO DE INSTRUCCIÓN DE LOS PRODUCTORES DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS CAÑEROS TAILIN

Sexo	Varones	Mujeres
Primaria Completa	3	0
primaria incompleta	2	0

secundaria completa	3	1
secundaria incompleta	1	0
técnico profesional	2	0
TOTAL	11	1

Fuente: PROCOMPITE Regional Piura – Montero, según encuesta a un grupo de pequeños productores.

Del total de trabajadores, 3 tienen primaria completa e igual número tiene secundaria completa; sólo 2, tiene estudios técnicos. Así mismo, desde la perspectiva de género, se encontró que la asociación está integrada por varones (10 socios varones de los 11 entrevistados). Sin embargo, desde nuestra perspectiva, más que el nivel educativo, es el espíritu de emprendimiento y la importancia de sentirse parte de una asociación para realizar actividades colectivas y obtener beneficios conjuntos, lo que garantiza la confianza y compromiso en el fortalecimiento institucional de la organización.

4.3.1. Caracterización de la asociatividad en la cadena productiva de panela granulada

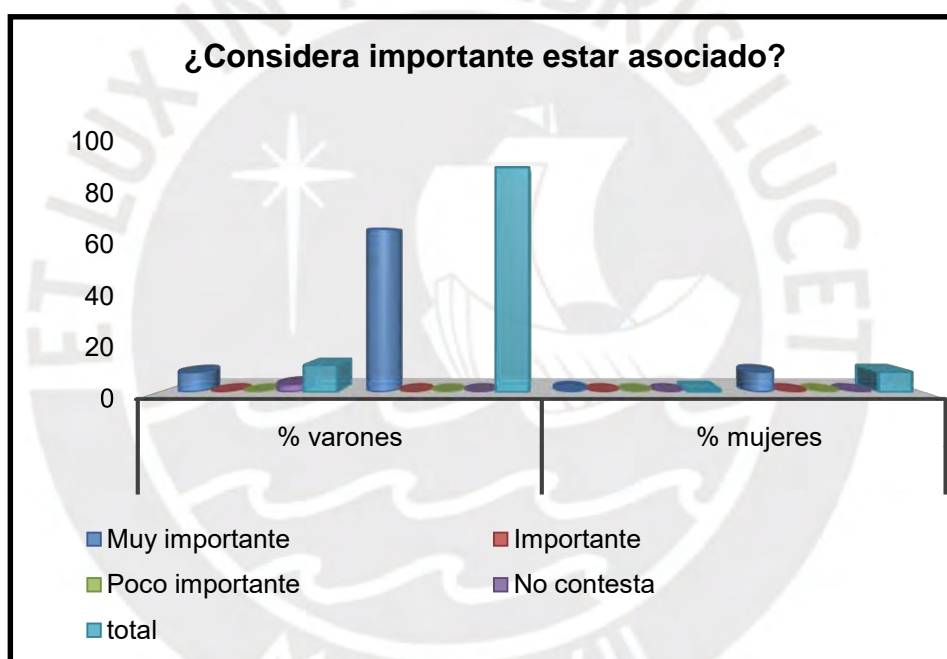
Como se explicó en el capítulo segundo, la asociatividad permite reunir a grandes grupos de personas para absolver cuestiones particulares y conseguir un propósito en común. En tal sentido, los productores encuestados, consideraron muy importante estar asociados e indicaron que su participación es activa en las reuniones convocadas por los directivos, las cuales se realizan mensualmente. En dichos grupos, han recibido capacitaciones para mejorar la calidad de sus cultivos recibiendo asistencia técnica en todo el proceso.

Además, indicaron que los aportes que les ha ofrecido PROCOMPITE han sido presentados en bienes y servicios necesarios para el desarrollo tecnológico, productivo y comercial, traducido en consultorías e implementación del sistema de aseguramiento de la calidad HACCP, en el manejo de cosecha y post cosecha, costos de producción y rentabilidad.

Es aquí donde la asociatividad cumple un rol fundamental, pues estar concientizados en reconocer la importancia de estar organizados les permite trabajar y cumplir estándares de cantidad, calidad e inocuidad de producto.

Al respecto, cuando se le pregunto a los productores sobre el grado de interés después de culminada la capacitación, se encontró que 9 de los 11 socios (82%) consideraron muy importante estar asociados. Lo que se evidencia con su satisfacción con el plan de negocios y el respeto a sus costumbres de trabajo comunitario.

FIGURA 7. IMPORTANCIA DE ASOCIATIVIDAD



Fuente: Encuesta Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios cañeros Tailin - Montero, 2021.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respecto de los factores que influyen para mejorar la producción del programa PROCOMPITE, se encuentran la asociatividad de las cadenas productivas e institucionalidad que implican el compromiso y la percepción tanto de las autoridades como de los integrantes de las asociaciones. De esto, se tienen los siguientes hallazgos:

5.1. CONCLUSIONES

1. El éxito de una determinada asociación que es beneficiada por PROCOMPITE, a través de la ejecución de los planes de negocios, resulta de la identificación adecuada de los cuellos de botella en la cadena productiva de la organización que impide su desarrollo y competitividad.
2. PROCOMPITE es un programa del Estado que ayuda a fortalecer la competitividad de organización, y su éxito está fuertemente ligado con el nivel de organización e institucionalidad de la asociación.
3. La asociatividad cumple un rol preponderante entre los pequeños y medianos empresarios del distrito de Montero – Ayabaca, toda vez que la cooperación entre empresarios acrecienta la participación, el compromiso e integración con las propuestas de competitividad y aprovechamiento de recursos en forma eficiente y oportuna.
4. La asociatividad se vincula con la integración y la toma de decisiones en las cadenas productivas de la localidad, fomentando el consenso para ejecutar estrategias donde se desarrolle economías de escala, se generen más puestos de trabajo y se mejore el estilo de vida de las familias en el distrito de Montero.

Respecto al análisis del proceso de PROCOMPITE regional Piura como promotor de desarrollo económico, en el desarrollo de la cadena productiva de panela granulada orgánica en el distrito de Montero, así como la opinión y expectativa de los actores.

5. Los actores, indican que se han observado cambios favorables en los eslabones de la cadena, tanto de producción, transformación y comerciales de panela granulada, que es la azúcar integral orgánica, que en el mercado extranjero es usada para la repostería y tiene gran demanda. En tal sentido, al ser uno de los productos con mayor índice de exportación en Italia (68.07%), Francia (21.99%) y Canadá (6.07%), ello evidencia un crecimiento en la economía y la mejora en la vida de los pobladores de Tailin principalmente.
6. Los actores no se muestran indiferentes ante la estrategia PROCOMPITE, pues los resultados indicaron que la participación de los pequeños productores del distrito de Montero, Tailin es activa y organizada.

Respecto a analizar y caracterizar la institucionalidad de los actores que intervienen en la cadena productiva de panela granulada en el distrito de Montero y el beneficio de la asociatividad, como factores contribuyentes en el desarrollo económico local.

7. Los pequeños productores de Tailín, han demostrado capacidad de superación de barreras particulares que se fueron creando con el transcurrir del tiempo, comprendiendo la importancia de trabajar de manera conjunta e individual de forma paralela y en bien social como principales actores de las cadenas productivas que se encuentran en su localidad, sin perder su autonomía empresarial.
8. Los actores desarrollan facultades para incrementar su participación en el mercado en términos de sostenibilidad y rentabilidad y aquí es donde se caracteriza la institucionalidad de los actores que se traduce en habilidades, actitudes, talentos, comunicación, iniciativa, participación y visión.
9. A través del Programa PROCOMPITE se brindan las herramientas necesarias a las organizaciones del distrito de Montero, que carecen de recursos para continuar con sus actividades productivas, aprovechando en insertar adopciones tecnológicas y cambios en los procesos tradicionales a los que estaban acostumbrados en la producción de panela granulada.

10. Sobre la implementación asistencial tecnológica, impartidos por el programa PROCOMPITE Regional los resultados demuestran que, si bien es cierto, las metodologías utilizadas fueron las correctas, a pesar de ello no se consiguieron los resultados esperados en relación a la participación de los productores, indicando que se debieron tomar medidas adicionales para lograr una mayor asistencia, como por ejemplo, fortalecer la etapa de sensibilización para generar confianza en los asociados por tratarse de inversión pública.
11. Respecto a la aplicación de las nuevas tecnologías, se ha podido concluir que estas comprenden a su vez una serie de actividades que deben ser analizadas y aplicadas, que en muchos casos, de no hacerse, puede dificultar la aplicación de las mismas.
12. Los hallazgos sobre las percepciones de los productores de panela granulada demuestran que la valorización de los productores beneficiarios fue positiva ya que relacionan su participación con el aumento en sus ingresos económicos y actividad comercial.
13. Al final de la ejecución del plan de negocio la percepción que tienen la mayoría de los productores de la AEO respecto a los beneficios obtenidos tales como el aumento en las ganancias, como producto de la venta de la panela granulada, es mayoritariamente positiva; lo cual nos demuestra el grado de aceptación y beneficio que tiene este tipo de proyectos en ámbitos rurales especialmente del norte del país.
14. Existe un potencial muy grande para seguir interviniendo en la región con planes de negocio de este tipo bien elaborados, ya que los productores consideran y son conscientes, de que necesitan capacitarse para mejorar la rentabilidad de su actividad productiva.
15. La percepción de la mayoría de los productores beneficiarios del plan de negocio ha sido positiva; por lo tanto, no debió ser este un impedimento para que las nuevas tecnologías sean adoptadas por la mayoría de los beneficiarios; debiendo haber el compromiso de la aceptación de la transferencia de tecnología a los nuevos integrantes y/o organizaciones.

16. El presente trabajo de investigación ayudara en la toma de decisiones para garantizar el éxito del estado en la intervención de PROCOMPITE desde la gerencia social al permitir que estos programas respondan de manera óptima, oportuna y eficaz en el mejoramiento del funcionamiento de los proceso de desarrollo económico de las organizaciones sociales.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Sugerir a los gobiernos locales y regionales asignar más recursos financieros para la implementación y ejecución de PROCOMPITE, con el fin de potenciar la competitividad productiva de las organizaciones, según el potencial endógeno del territorio.
2. Realizar un estudio de zonificación ecológica y económica en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca, para identificar las potencialidades de la región y destacar los beneficios del programa PROCOMPITE en otras cadenas productivas locales donde se haya desarrollado trabajo en conjunto.
3. Colaborar de manera multisectorial con el gobierno local del distrito de Montero para implementar estrategias que fortalezcan a las organizaciones, alineadas con las tendencias del mercado.
4. A los empresarios de la zona, realizar un Informe técnico donde se establezcan los acuerdos favorables para el aprovechamiento de recursos en la producción de panela granulada orgánica.
5. A través de la gerencia social, se deben fomentar los procesos de participación y comunicación entre los actores involucrados en la cadena productiva de panela granulada, para que las organizaciones puedan participar activamente en la gestión y operación del programa PROCOMPITE Regional.
6. El gerente debe socializar el plan de negocio antes de la ejecución, con los principales actores, para conocer insitu las alternativas de solución que

atenderá e implementación de mejoras de ser el caso sin que altere los componentes del mismo.



CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA

6.1. Título de la propuesta

Plan de marketing digital para fortalecer el posicionamiento de la panela orgánica granulada de la asociación de cañeros Tailin del distrito de Montero, provincia de Ayabaca.

6.2. Objetivo General

Implementar un plan del marketing digital para fortalecer el posicionamiento e insertar la panela granulada en nuevas alternativas de mercado para incrementar la comercialización de panela orgánica granulada en el mercado nacional, de la asociación de Cañeros Tailin,

6.2.1. Objetivo Especifico

- Diagnóstico situacional de la asociación cañeros Tailin.
- Obtener la marca de panela orgánica granulada como endulzante saludable a otro nivel.
- Crear página web y perfil de redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp).
- Gestionar publicidad online para la comercialización de panela orgánica granulada.
- Identificar mercados potenciales para el consumo de panela orgánica granulada a nivel regional y nacional.

6.3 Análisis FODA.

Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), o SWOT Análisis en inglés, Es una herramienta de planificación y toma de decisiones que te ayuda a analizar los factores internos y externos de una situación que deseas mejorar, innovar o prevenir. Conocida como análisis DAFO, es fundamental que cada aspecto identificado en este ejercicio sea medible, para poder evaluar eficazmente si la estrategia adoptada fue la más adecuada.

Este análisis permite evaluar de manera visual y concreta una situación, proporcionando una visión clara de las posibles consecuencias—positivas o negativas—de una decisión. En el ámbito empresarial, es común utilizarlo como estudio preliminar para definir la estrategia del próximo año (en áreas como ventas, publicidad, logística, etc.) o para planificar proyectos específicos, como el rediseño de un producto o servicio, la generación de nuevas ideas de negocio o la inversión en un mercado o región diferente ¹⁰

Tabla 10 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociación Cañeros Tailin formalizada. 2. Módulo de producción de panela orgánica en óptimas condiciones. 3. Experiencia de personal y capacitado en la producción de panela orgánica granulada. 4. Panela orgánica granulada de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un solo canal de distribución y venta a través de NOR ANDINO para el mercado extranjero. 2. No se cuenta con una marca registrada. 3. Escaso de estudio de mercado 4. No cuentan con un plan de Marketing 5. Venta de panela envasados en sacos de 40 kg.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura de consumo en crecimiento principalmente en los estratos A, B. 2. Expansión a Mercado Local, Regional y Nacional, tanto en 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos orgánicos como panela granulada existentes en el mercado. 2. Productos sustitutos en el mercado.

¹⁰ <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

supermercados y bodegas de venta de productos orgánicos.	3. Mal estado de las vías terrestres para el transporte del producto en el distrito de Montero.
3. Presencia de nuevos canales de distribución digital.	

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Descripción de la propuesta

La asociación de pequeños productores agropecuarios Cañeros Tailin es una organización dedicada a la producción y comercialización de panela orgánica granulada, tiene en la actualidad 14 años de experiencia en la producción de la panela granulada, durante este tiempo se ha trabajado en reactivar el manejo ecológico del cultivo, se ha pasado en sus inicios de un rendimiento de 20 toneladas de caña de azúcar a 90 toneladas por hectárea, obteniendo no solo mayores rendimientos en cantidad sino también en calidad e inocuidad, La presente propuesta de mejora es con la finalidad de aprovechar el potencial de la organización e incrementar los beneficios económicos a través de la comercialización de panela granulada de la asociación de cañeros Tailin en el distrito de Montero, provincia de Ayabaca y el país a mejores precios.

Es preciso mencionar el arduo trabajo que se realiza en todos los eslabones de la cadena productiva que corresponde desde los insumos hasta el consumidor final que debería implicar en una ganancia sustancial para los productores.

Para ello, es necesario conocer el mercado y todos sus movimientos, de ello dependerá la inserción del producto, así como su rentabilidad y sostenibilidad. Esto permitirá establecer estrategias posibles e identificar las dificultades de los mismos, para propiciar una sana y justa competencia.

En la provincia de Ayabaca el desarrollo económico, está íntimamente ligado al crecimiento y expansión territorial de las cadenas productivas y para ello es necesario la participación activa, que logra el consenso de colaboración y trabajo entre actores públicos y privados de una localidad donde se ejecutan

las estrategias de aprovechamiento del potencial endógeno, y de todas las ventajas que se brindan para la mejora y calidad de vida de todas las familias.

A efectos de brindar los conocimientos respecto de la cadena productiva de panela granulada orgánica y que pueda promoverse su comercialización a nivel regional y nacional, es necesario establecer estrategias de marketing digital acordes con las nuevas modalidades y tendencias en el mercado.

Actualmente, la tecnología de la información ha llegado a convertirse en un boom, puesto que los contenidos en forma digital no solo son más rápidos, sino que tienden a ser más vistosos, sintetizar la información y captar la atención de los clientes y público en general. Este tipo de publicidad, permitirá dar a conocer no sólo el trabajo que se desarrolla en la producción de la panela granulada, sino que facilitaran el acceso a grupos de interés en la comercialización de productos orgánicos y en la interacción con los mismos.

6.4.1. Marketing Digital

El marketing digital es una herramienta efectiva y facilitadora para el comercio, que utiliza diversas técnicas para desarrollar modelos de negocio y estrategias orientadas a identificar oportunidades en mercados globales. Las empresas deben crear métodos de comunicación y un plan de marketing para segmentar sus mercados y comprender los medios sociales utilizados en cada país. Los expertos en marketing digital sostienen que, en la actualidad, un producto o servicio que no esté en Internet prácticamente no existe.

Además, la aparición de redes sociales como Facebook, LinkedIn, Instagram y tik tok, ha transformado la forma de conectar productos con clientes. Aunque a menudo se percibe que estas plataformas son los principales canales para comercializar un producto o servicio, también es crucial contar con un sitio web y apoyo de email marketing, según Rodríguez. (2014).

6.5 Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la propuesta del plan de marketing digital, se ha realizado de acuerdo a una estrategia de planeación adecuada de publicidad y venta de panela granulada de la asociación Cañeros Tailin, se detallan todas las acciones para conseguir los objetivos en función a la venta digital teniendo como fortaleza la marca que se usara para su oferta.

6.5.1 Fundamento de la propuesta

En la actualidad la asociación Cañeros Tailin, solo cuenta con un canal de distribución para la venta de panela orgánica granulada, que es a través de la cooperativa Nor Andino, y este a su vez homogeniza el producto en su planta industrial de proceso ubicada en la ciudad de Piura, para comercializarla a mercado extranjero, sin embargo existe un mercado potencial en el mercado local y nacional con una demanda de consumo de productos saludables, que puede ser aprovechado con una correcta estrategia de marketing para la venta del producto en el mercado, esto de acuerdo al aprovechamiento adecuado de las tecnológicas actuales.

Con el avance tecnológico, el auge de las redes sociales y el inicio de las ventas en línea, surge el marketing 4.0, cuyo objetivo principal es generar confianza en los clientes para fidelizarlos a las empresas. Este enfoque combina el marketing tradicional con el digital, permitiendo obtener una comprensión clara de las expectativas y deseos de los clientes, lo que ayuda a las empresas a anticiparse a sus acciones (Suarez-Cousillas, 2018). Sin embargo, la tecnología no se limita a Internet y se integra con la ciencia, lo que requiere un marketing innovador que permita a las empresas desarrollar estrategias con tecnologías avanzadas que van más allá de lo convencional. El marketing 5.0 busca aprovechar la tecnología de manera sin precedentes para el beneficio de la humanidad, permitiendo a las empresas utilizar nuevas tecnologías para reducir costos operativos y tomar decisiones más eficaces (Kotler, 2021).

En la actualidad, el marketing digital ha ganado relevancia debido a la revolución en la tecnología de la información. Con el rápido avance tecnológico, numerosos aspectos han cambiado a una velocidad asombrosa, incluyendo la forma en que nos comunicamos a nivel personal y empresarial, así como en la investigación de mercados. Muchas personas utilizan Internet, y tanto grandes, medianas como pequeñas empresas están aprovechando esta tendencia. Sin embargo, aún persiste un gran desconocimiento sobre los beneficios del marketing digital, a pesar de que puede facilitar una expansión mucho más rápida. Económicamente, el marketing en línea requiere un presupuesto menor para las campañas publicitarias. A través del uso de redes sociales, las pequeñas y medianas empresas (PYME) pueden aprovechar la segmentación digital local para dirigirse a audiencias específicas o ampliar su alcance a nivel global¹¹

El "Marketing 5.0, por definición, es la aplicación de tecnologías que imitan a los humanos para crear, comunicar, entregar y mejorar el valor" (Kotler, 2021, p.19). La integración de nuevas tecnologías como inteligencia artificial (IA), procesamiento de lenguaje natural (NLP), realidad aumentada, realidad virtual, y robótica permite personalizar las estrategias de marketing para cada cliente. Además, facilita la obtención rápida de conocimientos a través de investigaciones, revela patrones de compra útiles para realizar recomendaciones en plataformas específicas, y reduce la necesidad de intervención humana en los procesos de marketing operativo o administrativo. Estas aplicaciones ayudan a las empresas a ahorrar dinero mientras brindan un servicio más eficiente a sus clientes (Kotler 2021).

6.5.2 Situación actual

En la actualidad la asociación Cañeros Tailin vienen comercializando la panela orgánica granulada, a través de la cooperativa Norandino, en sacos de 50 kg; a precios promedio que oscilan desde 140 soles a 160 soles esto dependiendo de la calidad de producto.

¹¹ <https://www.questionpro.com/blog/es/marketing-digital-por-que-es-importante/>

Siendo importante la diversificación de los nichos de mercados, nos permitirá la posibilidad de ofrecer productos en diferentes presentaciones, estableciendo lazos de negociación e incrementando la capacidad comercial de la asociación.

Se debe precisar que en la actualidad la presentación es de saco de 50 Kg, no cuentan con marca registrada, ni mecanismo de comercialización acordes con la realidad actual, ni con una estructura organizacional bien estructurada dirigida a la comercialización del producto en una presentación adecuada que pueda generar un margen mayor de ganancia en la venta del producto.

6.5.3 Tendencias de mercado

Hay una tendencia en el mercado tanto nacional y extranjero, incrementado por la pandemia de la COVID 19 que se vivió en los años 2019 y 2020, de consumir productos saludables y online, esta tendencia viene creciendo con respecto a años pasados, por lo tanto, se puede pronosticar nichos de mercado que serían muy interesantes para aquellos emprendimientos que ofrezcan este tipo de productos en el mercado.

Además, se observa una cierta resistencia y una disminución en el consumo de categorías consideradas menos saludables, como las gaseosas, ciertos tipos de galletas (especialmente las altas en sodio o azúcares) y algunos productos envasados. En respuesta a esta tendencia, muchos fabricantes están comenzando a ofrecer alternativas que se alinean con la creciente demanda de opciones de alimentación saludable.

Al mismo tiempo existe un pequeño grupo de peruanos que prefiere lo orgánico y light, este conjunto es capaz de pagar tres o cuatro veces más por productos como el aceite de oliva, la granola, diversos tipos de té o panes integrales; pero no se ha apreciado un incremento importante en la penetración de estos productos¹²

¹² <https://www.mercadonegro.pe/medios/informes/hogares-peruanos-se-unen-a-la-tendencia-de-consumo-saludable/>

6.5.4. Desarrollo de la estrategia de marketing digital.

6.5.4.1. Mix de marketing

A continuación, se describirá las estrategias principales que se implementarán en el proceso de acuerdo con el marketing mix.

a) Producto y marca

Se implementará las presentaciones en Bolsa de 450 gr, 1000 gr, 5 kilos, a fin de impulsar la comercialización al consumo minorista y la captación de clientes potenciales a través de redes sociales o plataforma comercial electrónica, debiendo realizarse con una Marca Registrada que será la identificación del producto por el cliente consumidor.

b) Precio

El precio debe determinarse a través del estudio de mercado y el estudio de costo de la empresa.

c) Promoción

Se debe priorizar como medio de publicidad la redes sociales como: Plataforma comerciales electrónicas, Instagram, Facebook, tik tok, linkedIn y wasap; consideran que esta es una manera efectiva de llegar a su segmento de mercado. Entre las estrategias empleadas se incluye la pauta directa en Facebook e Instagram, que permite alcanzar un promedio de 15,000 personas por anuncio o pieza publicitaria. Para promover la marca y atraer seguidores, es fundamental interactuar diariamente a través de Instagram Stories y publicaciones en el face book. Además, se recomienda utilizar fotografías y piezas publicitarias coloridas para no solo promover los productos, sino también fortalecer la marca.

Además, la marca mantiene una presencia activa en diversos eventos, como activaciones de marca en establecimientos gastronómicos. La asociación también participa en ferias

empresariales y de emprendimiento, organizadas en centros comerciales estratégicamente ubicados en función de los intereses del mercado objetivo de la marca.

d) Plaza de venta

El producto de panela orgánica granulada será distribuido en envases de 450 gr., 1 kg. y 5 kg. con una marca registrada y atenderá el mercado nacional a través de tiendas, supermercados y clientes directos de consumo.

6.5.4.2. Estrategias

Las estrategias a implementar serán las siguientes:

a) Creación de la Pagina web

Para alcanzar las metas, se diseñarán estrategias utilizando medios propios, como el desarrollo de una página web que funcione como un portal de e-commerce. Este sitio permitirá a los usuarios acceder a los productos de la empresa de manera más detallada y profesional, representando una oportunidad significativa dada la creciente expansión del comercio electrónico en Perú y a nivel global. La creación de una página web proporcionará a la organización dominio y control sobre su contenido, a diferencia de las redes sociales, que pertenecen a plataformas como Facebook, Instagram y TikTok.

b) Creación de la Perfil Instagram, Tik Tok y facebook

Deberá crearse y configurar la tienda en Instagram y Facebook, conectando el catálogo del sitio web al perfil comercial de la empresa, con contenido fotográfico de alta calidad dando a conocer los beneficios del producto, la marca y la producción realizada.

c) Afiliación aplicativos delivery

Afiliación a la plataforma de entrega delivery como pedidos ya, delivery go, a fin de promocionar la marca y distribuir el producto para captar clientes.

d) Tramitación de operaciones para comercio electrónico.

Se tramitará el inicio de operaciones ante la plataforma de “produce virtual”, a través del portal institucional del Ministerio de la Producción. Investigar los requisitos estipulados para ajustarse a ello e iniciar de ser el caso un procedimiento de venta online.

e) Creación de estrategia de marketing de contenidos y Promocionar con Publicidad Pagada.

Se propone implementar una estrategia de marketing de contenidos para generar publicaciones de alto impacto, utilizando formatos como fotografías, memes y videos. Esta estrategia tiene como objetivo atraer a potenciales seguidores al dar a conocer el producto, sus beneficios y el proceso de producción.

El contenido deberá ser promocionado mediante publicidad pagada en Instagram y Facebook, con un presupuesto amplio para alcanzar más de 15,000 seguidores, que es el máximo público obtenido en una publicación promocionada. Se recomienda pautar la campaña durante al menos 5 días, asegurándose de que cada anuncio incluya un botón con un llamado a la acción que redirija al sitio web de la empresa, con el fin de lograr el objetivo deseado.

Además, se debe llevar a cabo una campaña utilizando Google Ads para aumentar la visibilidad del sitio web y captar la atención del público objetivo. Al visitar el sitio web, los usuarios encontrarán un formulario de contacto para recopilar los datos personales de los interesados.

6.6 Presupuesto estimado

Estrategia	Presupuesto S./
Registro de Marca	600.00
Creación de Logo	80.00
10 Millares de Bolsa 500 gr, 1 kilo y 5 kilo	7500.00
Desarrollar un sitio web con modalidad ecommerce para facilitar la compra de los clientes finales y ofrecer los productos.	1000.00
Desarrollar perfil Instagram, Facebook	200.00
Implementar Wasaps con catálogo de productos, línea telefónica con internet.	50.00
Plataforma de Delivery como Pedidos YA	250.00
Crear una estrategia de marketing de contenidos para generar mayor impacto	400.00
Optimizar el uso y promoción en las redes sociales	400.00
TOTAL	10,480.00



BIBLIOGRAFÍA

ANDE EGG, EZEQUIEL

1995 Técnicas de la investigación social”. Buenos Aires:
Magisterio Rio de la Plata, pp. 17-36.

AGUILAR, LUIS

1997 “En MAJONE, Giandomenico. Evidencia, Argumentación y
Persuasión en la formulación de políticas. México: Fondo
cultura Económica, pp. 13-34.

ALVARADO, YOSVEL

2019 Tesis de Maestría en Ciencias Económicas. Universidad
Nacional Agraria de la Selva. Evaluación ex post al proyecto
de inversión pública mejoramiento de las cadenas
productivas estratégicas (café y cacao) ámbito bella Bajo
Monzón.

AMES, PATRICIA

2002 ¿Libros para todos? Maestros y textos escolares en el Perú
rural. Lima consorcio de investigación Económica y social
(CIES), Instituto de Estudios Peruanos (IEP),pp. 17-22.
Consulta: 06 de mayo de 2016.

BRICIO SAMANIEGO, KARINA, CALLE MEJÍA, JOSE, & ZAMBRANO PALADINES, MARIO.

2018 El marketing digital como herramienta en el desempeño
laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados
de la Universidad de Guayaquil. Universidad y Sociedad,
10(4), 103-109. Recuperado de
<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.

HERNADEZ SAMPIERE, ROBERTO Y OTRO

2006 Metodología de la investigación. Cuarta edición. México.
D.F.: Editorial McGraw-Hill, pp. 235-270.

GOBIERNO REGIONAL PIURA

2014 Revista PROCOMPITE. Gerencia de Desarrollo
Económico.

LAHERA, EUGENIO

2004 Serie política social número 95. Santiago de Chile:
Naciones Unidas,
CEPAL. Consulta 06 de mayo de 2016.

MARQUEZ ZARATE MIGUEL ÁNGEL

2009 Encrucijada. Revista electrónica del centro de Estudios de
Administración Pública de la facultad de ciencias políticas y
sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, Tercer
número, setiembre-diciembre. Consulta: 06 de mayo de
2016.

SABINO, CARLOS

1992 Capítulo 10 “El procesamiento de los datos”, Capítulo 11
“Análisis y Síntesis de los resultados”. En el proceso de la
investigación. Caracas: Editorial Panapo.

ROCHA MIRANDA, JOSÉ ANDREE

2016 Tesis, “Análisis de los factores que limitan la mejora
económica de los productores rurales organizados en el
distrito de Yarabamba, provincia de Arequipa”. Pp. 59.

RAMÍREZ ARGANDOÑA, HERMELINDA

2017 Tesis, “Factores que contribuyen en el desarrollo local de las
comunidades Asháninkas del distrito de Río Tambo – Satipo,

Región Junín. Caso: Programa de Desarrollo Alternativo en Satipo – DAS: Proyectos de revaloración y fortalecimiento de capacidades en el cultivo de cacao bajo sistemas agroforestales durante 2014 – 2016”. pp 131.

SAUCEDO CALDERÓN, CARLOS CÉSAR

2018 Tesis de Maestría de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La asociatividad y el territorio como factores de éxito de los negocios rurales en el proyecto haku wiñay/noa jayatai, en Cajamarca, 2014 – 2016.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

2018 PROCOMPITE. Una herramienta poderosa de fomento del desarrollo económico regional y local Ley N° 29337.

HUAMÁN MONTALVO, ZULEMA AIDEE

2019 Tesis de Maestría de la Universidad Daniel Alcides Carrión. Planificación de Cadena Productiva Lechero y Competitividad Empresarial en la Zona Rio Colorado, Distrito de Yanahuanca, 2016.

CAPCHA GIRÓN, ELIDA LUZ

2019 Tesis de Maestría de la Universidad Daniel Alcides Carrión. El planeamiento estratégico en la gestión de cadenas productivas pecuarias en las cooperativas comunales de la provincia de Pasco, período 2016.

LUJAN QUIJANDRIA, JAIME ISAIAS y MENDOZA ESCATE, ADRIAN MARCIAL

2019 Tesis de Maestría de la Universidad Privada San Juan Bautista. Las cadenas productivas y su influencia en la Competitividad Empresarial de los pequeños productores de espárragos de Valle de Ica en el periodo 2016 de Ica.

BOBADILLA DÍAZ, PERCY.

2020 La Gerencia Social en la práctica. Modelos de Gestión
en la Ejecución Efectiva de Políticas Sociales Vol. 3,
Lim



ANEXO N° 1

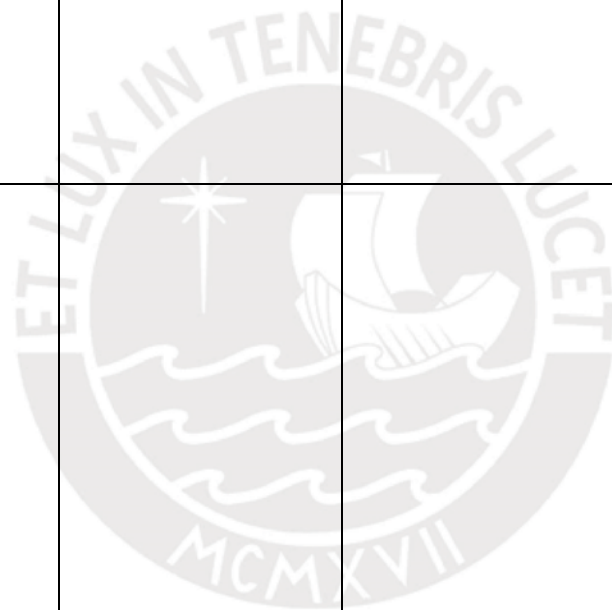
Objetivo General	Objetivo Especifico	Variable	Definición de la Variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
<p>Analizar los factores que han mejorado la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en la cadena productiva de panela granulada orgánica en el distrito de Montero, Provincia de</p>	<p>1) Analizar del proceso de PROCOMPITE regional Piura como promotor de desarrollo económico, en el desarrollo de la cadena productiva de panela granulada orgánica en el distrito de Montero, así</p>	<p>componentes de PROCOMPITE Regional</p>	<p>Se define por los recursos que aporta PROCOMPITE Regional a los beneficiarios de la AEO, tanto en bienes y servicios de acuerdo al plan de negocio;</p>	<p>✓ Monto de presupuesto asignado por AEO. ✓ % de presupuesto ejecutado en cada AEO. ✓ N° de equipos recibidas por AEO. ✓ N° de consultorías recibidas por AEO.</p>	<p>PROCOMPITE Regional</p>	<p>Informes de culminación de plan de negocios.</p>	<p>✓ Revisión documental ✓ Visitas de campo</p>

<p>Ayabaca del departamento de Piura desde la contribución de PROCOMPITE Regional en los procesos de producción y comercialización; asociatividad institucionalidad de los actores, sus percepciones y expectativas para implementar una propuesta</p>	<p>como la opinión y expectativa de los actores</p>			<p>✓ % de infraestructura mejorada</p>			
		<p>Logros de PROCOMPITE Regional</p>	<p>Se define por los objetivos logrados en la generación y desarrollo de la cadena productiva</p>	<p>✓ Número de AEOs agremiadas. ✓ Tasa de incremento de la producción de panela. ✓ Tasa de incremento de mercado. ✓ Tasa de rentabilidad en la producción de panela</p>	<p>Cooperativa Norandino</p>	<p>Registros documentario Coop NorAndino</p>	<p>✓ Revisión documentaria. ✓ entrevistas</p>
	<p>2) Analizar la producción, productividad y</p>	<p>Proceso y componentes</p>	<p>Se define por los niveles desarrollo tecnológico que</p>	<p>% de inspección interna por año de acuerdo a la</p>	<p>✓ Cooperativa Norandino</p>	<p>✓ Resgistro documentario o Coop</p>	<p>✓ Revisión documentaria</p>

que contribuya al mejoramiento del desarrollo económico local	comercialización de la cadena productiva de panela granulada, desde el beneficio recibido por PROCOMPITE Regional, en el distrito de Montero, Provincia de Ayabaca.	de desarrollo tecnológico Proceso de desarrollo productivo	se obtiene en la producción de panela granulada Se define por los niveles y componentes de desarrollo productivo para la producción de panela granulada,	certificación HACCP ✓ % de inspección interna por año. ✓ kg. de capacidad productiva de panela por año. ✓ N° de productores capacitados en buenas prácticas de manufactura. ✓ N° de quintales de panela producidos por campaña. ✓ % de húmeda en la panela producida.		NorAndino. ✓ Cronograma de molienda. ✓ Registro de producción. ✓ Registro trazabilidad.	✓ Revisión documental ✓ Encuestas.
---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------

		Proceso de desarrollo comercial	Se define por los niveles y componentes de desarrollo comercial,	<ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de productores capacitados en gestión comercial. ✓ N° de quintales comercializados por campaña. ✓ Mercados de destino comercial 	AEOs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cronograma de molienda. ✓ Registro de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión documentaria ✓ Encuestas
3) Analizar y caracterizar la institucionalidad de los actores que intervienen en la cadena productiva de panela granulada en el distrito de Montero,	Caracterización de la asociatividad en la cadena productiva de panela granulada orgánica	Se define por la identificación de condiciones y elementos para la asociatividad .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ instituciones que fortalecen las capacidades de asociatividad. ✓ documento de gestión utilizados y tasa de crecimiento de asociados en las AEOs. 	Plan de Negocios	AEOs	Revisión documentaria	

	<p>Provincia de Ayabaca y el beneficio de la asociatividad, como factores contribuyentes en el desarrollo económico local.</p>						
	<p>4)Elaborar de una propuesta que permita mejorar el desarrollo económico en la cadena productiva de panela granulada orgánica en el</p>						



	distrito de Montero, Provincia de Ayabaca.						
--	-----------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--



ANEXO N° 2: PANEL FOTOGRAFICO

IMAGEN 1. Panela Orgánica, distrito de Montero, provincia de Ayabaca.



Fuente: Procesamiento de Panela Orgánica. Revista PROCOMPITE Regional Piura, 2014.

IMAGEN 2. Pailas para proceso de obtención de panela.



Fuente: Procesamiento de Panela Orgánica. Revista PROCOMPITE Regional Piura, 2014.

IMAGEN 3. Proceso de Elaboración de Panela



Fuente: Modulo de Procesamiento de panela de la asociación cañeros Tailin

IMAGEN 4. Proceso de Elaboración de Panela.



Fuente: Modulo de procesamiento de panela de la asociación cañeros Tailin

IMAGEN 5. Proceso de Elaboración de Panela.



Fuente: Modulo de Procesamiento de Panela de la asociacion cañeros Tailin

IMAGEN 6. Panela Orgánica Granulada



Fuente: Revista PROCOMPITE Regional Piura, 2014.