



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

“OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA LA  
EXPORTACION DE PANELA ORGANICA GRANULADA  
EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS EN EL  
PERIODO 2017 - 2021.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**Autores:**

Br. Diego Brayam Centurión García

Br. Julio Juan Carlos Vílchez Contreras

**Asesor:**

Abg. Cuadra Jiménez, Víctor Gaspar

Trujillo – Perú

2016

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachiller **Diego Brayam Centurión García** y **Julio Juan Carlos Vilchez Contreras**, denominada:

**“OPORTUNIDAD DE NEGOCIO DE PANELA ORGÁNICA GRANULADA EN EL  
MERCADO DE ESTADOS UNIDOS EN EL PERIODO 2017 – 2021”**

---

Abg. Víctor Gaspar Cuadra Jiménez  
**ASESOR**

---

Mg. Alan García Gutti  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Lic. Lindsay Karen Lazo Bejar  
**JURADO**

---

Lic. María Soledad Rodríguez Castillo  
**JURADO**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>                                       | <b>11</b>  |
| 1.1. Realidad problemática .....   | 11         |
| 1.2. Formulación del problema.....   | 13         |
| 1.3. Justificación.....  | 13         |
| 1.4. Limitaciones .....  | 14         |
| 1.5. Objetivos .....   | 14         |
| 1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....                                       | 14         |
| 1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....                                  | 14         |
| <b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>                                      | <b>15</b>  |
| 2.1. Antecedentes .....  | 15         |
| 2.1.1. <i>Nacionales</i> :.....  | 15         |
| 2.1.2. <i>Internacionales</i> : .....                                      | 15         |
| 2.2. Bases teóricas.....   | 17         |
| 2.2.1. <i>Oportunidad de Negocio</i> .....                                 | 17         |
| 2.2.2. <i>Mercado</i> .....  | 21         |
| 2.2.3. <i>Selección de Mercado</i> .....                                   | 21         |
| 2.2.4. <i>Comercio Internacional</i> .....                                 | 22         |
| 2.3. Hipótesis .....   | 34         |
| <b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>  | <b>35</b>  |
| 3.1. Operacionalización de variables .....                                 | 35         |
| 3.2. Diseño de investigación .....   | 36         |
| 3.3. Unidad de estudio .....   | 36         |
| 3.4. Población .....   | 36         |
| 3.5. Muestra (muestreo o selección).....                                   | 36         |
| 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos ..... | 37         |
| 3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....     | 39         |
| <b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....</b>  | <b>40</b>  |
| <b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>   | <b>99</b>  |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>103</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>  | <b>104</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>107</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1 Grupos de Incoterms</b>  | 19 |
| <b>Tabla 2 Barreras No Arancelarias Cuantitativas y Cualitativas</b>                        | 25 |
| <b>Tabla 3 Comparación de la Panela y Azúcares Tradicionales</b>                            | 33 |
| <b>Tabla 4 Comparativo Nutricional de la Azúcar Refinada y la Panela</b>                    | 34 |
| <b>Tabla 5 Operacionalización de Variables</b>  | 35 |
| <b>Tabla 6 Datos Generales de Estados Unidos</b>  | 40 |
| <b>Tabla 7 Distribución de la población estadounidense por edades</b>                       | 43 |
| <b>Tabla 8 Balanza Comercial Estadounidense</b>   | 44 |
| <b>Tabla 9 Balanza Comercial Estados Unidos - Perú</b>                                      | 45 |
| <b>Tabla 10 Principales Exportaciones Estadounidenses</b>                                   | 46 |
| <b>Tabla 11 Principales Importaciones Estadounidenses</b>                                   | 47 |
| <b>Tabla 12 Principales Exportaciones Peruanas a Estados Unidos</b>                         | 48 |
| <b>Tabla 13 Demanda del Producto Panela en Estados Unidos</b>                               | 49 |
| <b>Tabla 14 Aranceles para el ingreso de Panela a Estados Unidos</b>                        | 50 |
| <b>Tabla 15 Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para el ingreso a Estados Unidos</b>     | 53 |
| <b>Tabla 16 Barreras de Entrada para el Ingreso de Productos Orgánicos a Estados Unidos</b> | 55 |
| <b>Tabla 17 Canales de Distribución de alimentos en Estados Unidos</b>                      | 60 |
| <b>Tabla 18 Compañías Líderes en la cadena de distribución orgánica en Estados Unidos</b>   | 64 |
| <b>Tabla 19 Análisis PESTE</b>  | 83 |
| <b>Tabla 20 Análisis de las 5 fuerzas de Porter</b>   | 85 |
| <b>Tabla 21 Habilidades de la Empresa</b>   | 86 |
| <b>Tabla 22 Recursos de la empresa</b>  | 87 |
| <b>Tabla 23 Matriz EFI</b>  | 88 |
| <b>Tabla 24 Matriz EFE</b>  | 89 |
| <b>Tabla 25 Matriz Foda Estratégica</b>   | 90 |
| <b>Tabla 26 Resultados De Entrevistas</b>   | 91 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfico 1 Evolución del PBI Estadounidense</b>                       | <b>41</b> |
| <b>Gráfico 2 Evolución De la Población Estadounidense</b>               | <b>42</b> |
| <b>Gráfico 3 Venta Total de Productos Orgánicos en Estados Unidos</b>   | <b>57</b> |
| <b>Gráfico 4 Distribución de la Población Estadounidense por Raza</b>   | <b>59</b> |
| <b>Gráfico 5 Principales Importadores de Panela en el Mundo</b>         | <b>67</b> |
| <b>Gráfico 6 Principales Exportadores de Panela en el Mundo</b>         | <b>68</b> |
| <b>Gráfico 7 Importaciones de Panela Peruana Por País</b>               | <b>69</b> |
| <b>Gráfico 8: Países Exportadores de Panela a Estados Unidos</b>        | <b>70</b> |
| <b>Gráfico 9 Empresas Peruanas Exportadoras de Panela</b>               | <b>71</b> |
| <b>Gráfico 10 Principales Mercados de Importación de Panela</b>         | <b>72</b> |
| <b>Gráfico 11 Destino de las Exportaciones según Departamento</b>       | <b>74</b> |
| <b>Gráfico 12 Exportaciones de Panela Por Puerto de Embarque</b>        | <b>75</b> |
| <b>Gráfico 13 Exportaciones de Panela Peruana por Puerto de Destino</b> | <b>76</b> |

## Índice de Ilustraciones

|  |           |
|--|-----------|
| <b><i>Ilustración 1 Cadena de Comercialización de la Panela</i></b>      | <b>16</b> |
| <b><i>Flujograma: 2 Proceso de la Elaboración de la Panela</i></b>       | <b>28</b> |
| <b><i>Ilustración 3 Trapiche Mecánico</i></b>                            | <b>29</b> |
| <b><i>Ilustración 4 Motor Eléctrico</i></b>                              | <b>29</b> |
| <b><i>Ilustración 5 Filtro- Decantador</i></b>                           | <b>30</b> |
| <b><i>Ilustración 6 Depósito de acero</i></b>                            | <b>30</b> |
| <b><i>Ilustración 7 Calderos</i></b>                                     | <b>30</b> |
| <b><i>Ilustración 8 Pailas</i></b>                                       | <b>31</b> |
| <b><i>Ilustración 9 Recipiente bunque</i></b>                            | <b>31</b> |
| <b><i>Ilustración 10 Palas de acero</i></b>                              | <b>31</b> |
| <b><i>Ilustración 11 Zaranda</i></b>                                     | <b>32</b> |
| <b><i>Ilustración 12 Balanza Electrónica</i></b>                         | <b>32</b> |
| <b><i>Ilustración 13 Máquina Selladora</i></b>                           | <b>33</b> |
| <b><i>Ilustración 14 Mesa Metálica</i></b>                               | <b>33</b> |
| <b><i>Ilustración 15 Organigrama de Agroindustrias Centurión SRL</i></b> | <b>82</b> |

## RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad introducir la panela granulada orgánica, un producto peruano que tiene un gran potencial, en el mercado de Estados Unidos.

La producción de la panela en el Perú se da principalmente en los departamentos de Piura, Cajamarca y Amazonas. La elaboración de estos productos se realiza en pequeños “trapiches” y de manera artesanal, aunque existen pequeñas empresas que están empezando a tecnificar el proceso de producción. Este producto es exportado por la Cooperativa NorAndino, quien se encarga de acopiar la producción de Piura, Amazonas y Cajamarca en su mayoría, y enviarla a países europeos como Francia e Italia.

La importancia del estudio está en demostrar que Estados Unidos representa una oportunidad de negocio para la panela orgánica peruana. Para esto se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de este país; y un análisis de las exportaciones peruanas de panela. Además se elaboró un Plan Estratégico, para que una de las empresas productoras del departamento de Cajamarca, Agroindustrias Centurión SRL, pueda identificar oportunidades que le permita adquirir mejor tecnología para su planta y mejorar su oferta exportable en calidad y cantidad, para posteriormente empezar a exportar la panela orgánica granulada bajo una marca propia sin la necesidad de un acopiador.

Para poder conocer la realidad del entorno en donde se desarrolla la empresa se realizaron entrevistas: al señor Sr. César Centurión gerente de la empresa Agroindustrias Centurión SR, a la Ing. Yenny Robledo, jefa de producción de NorAndino y al Presidente de consejo de administración, Clever Surita; quienes aportaron enormemente a la elaboración de estrategias para incursionar a Estados Unidos.

Los resultados de este estudio determinaron que Estados Unidos representa una oportunidad de negocio para la panela orgánica granulada, ya que el mercado objetivo de este producto guarda relación con el mercado orgánico y el de comercio justo; características que tienen gran acogida en el país americano.

## ABSTRACT

The present research aims to introduce organic granulated panela, a Peruvian product that has a great sales potential in the U.S market.

The panela in Peru is mostly produced in the departments of Piura, Cajamarca and Amazonas. These products are elaborated in small "trapiches" crafted in a traditional way, although there are small companies that are beginning to modernize the production process. This product is being exported by Cooperativa NorAndino, who is in charge of collecting the production of Piura and Cajamarca in its majority, and sending it to European countries like France and Italy.

The importance of the study lies in demonstrating that the United States represents a business opportunity for the organic peruvian panela. In order to achieve this, a quantitative and qualitative analysis of this country was carried out; as well as an analysis of peruvian panela exports. In addition, a strategic plan was prepared so that one of the companies producing Cajamarca department, Agroindustrias Centurión SRL, could identify opportunities that would enable it to acquire better technology for its plant and improve its exportable supply in quality and quantity, thus start exporting this product under a brand of its own without the need of a middleman or collector.

In order to understand the reality of the environment in which the company is developing, interviews were conducted with Mr. César Centurión, manager of Agroindustrias Centurión SRL, Ms. Yenny Robledo, production manager of NorAndino and the president of the directors board, Clever Surita. They all contributed enormously to the development of strategies to enter the United States market.

The results of this study determined that the United States represents a business opportunity for the organic granulated panela because the objective market of this product is related to the organic market and the fair trade market; characteristics that are well received in the American country.



## **NOTA DE ACCESO**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.**

## REFERENCIAS

American Marketing Association (A.M.A.) Disponible en [www.ama.org](http://www.ama.org)

Ancajima Condore J., Antón Saldarriaga E., Saldarriaga Albújar M., Urbina Carnero H. (2012) *Plan Estratégico de la Industria en la panela en el departamento de Piura* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Ardichvili, A., Cardozo, R., Ray, S. (2003). *A Theory of entrepreneurial opportunity identification and development*. Journal of Business Venturing, pp: 105-123.

Ballesteros R, Alfonso J. (1998). *Comercio Exterior: teoría y práctica* (1° edición). España: Universidad de Murcia. Servicio de Publicaciones. p. 11

Ballesteros Román, A. (1998): *Comercio Exterior: Teoría y práctica*, España: Universidad de Murcia.

Barranzuela, F. (2010). *Panela Granulada La Piurana*. Universidad de Piura. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/31759983/Panela-Granulada-La-Piurana-M3>

Bolaños Ríos, P. (2009) *Trastornos de la conducta alimentaria*. Recuperado de [http://www.tcasevilla.com/archivos/evolucion de los habitos alimentarios. de la salud a la enfermedad por medio de la alimentacion.pdf](http://www.tcasevilla.com/archivos/evolucion%20de%20los%20habitos%20alimentarios.%20de%20la%20salud%20a%20la%20enfermedad%20por%20medio%20de%20la%20alimentacion.pdf)

Buonamico J., (2014). *EE. UU.: El 81% de las familias consumen productos ecológicos*. En FreshPlaza. Recuperado de <http://www.freshplaza.es/article/84661/EE.-UU.-El-81-procent-de-las-familias-consumen-productos-ecol%C3%B3gicos>  
CIAI (s.f). *Estados Unidos: Etiqueta cultural y de negocios*. Recuperado de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/estados-unidos-etiqueta-cultural-y-de-negocios/>

Cultural (1999) *Diccionario de Marketing*. España: Cultural

Del Greco N. (2010). *Estudio sobre las tendencias de consumo de alimentos*. MINSA. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe:81/local/MINSA/2603.pdf>

Etimologías de Chile (s.f.) Etimología de la chancaca. Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/?chancaca>

Fisher L., Espejo J., (2010). *Mercadotecnia, Tercera Edición*. México:McGrawHill

FreshPlaza (2016) *Los padres de la generación Y son quienes más ecológicos compran*. Recuperado de <http://www.freshplaza.es/article/100676/Los-padres-de-la-generaci%C3%B3n-Y-son-quienes-m%C3%A1s-ecol%C3%B3gicos-compran>

Frisneda P., (2015) *Obesidad Infantil, sin freno en EE.UU*. La Opinión. Recuperado de <http://laopinion.com/2015/09/09/obesidad-infantil-sin-freno-en-eeuu/>

Gaglio, C.M. (2004). *So what is an entrepreneurial opportunity?* In J.E. Butler (Ed.) *Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior*. pp: 115-134. Greenwich, CO: Information Age Publishing.

Gregory Mankiw (1997), *Macroeconomía* (3ra Edición). España: Editorial Barcelona

Kotler P., Armstrong G. (2013), *Fundamentos de Marketing (11era Edición)*.México: Pearson Educación.

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos

Minagri (s.f). *Definición de oferta exportable*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/porta/objetivos/181-exportaciones/que-podemos-exportar/532-definicion-de-oferta-exportable>

Muñoz C. (2010), Oportunidad, dilucidando el concepto. En *Revista Trend Management*, pp 132-137. Recuperado de <http://megaslides.es/doc/47494/oportunidad-dilucidando-el-concepto>.

OTA (2016). *Organic: A bright spot for our farms, our food and our future*. Recuperado de [http://ota.com/sites/default/files/indexed\\_files/BrightSpot\\_Infographic.pdf](http://ota.com/sites/default/files/indexed_files/BrightSpot_Infographic.pdf)

OTA (2016). *U.S Organic: State of Industry*. Recuperado de [http://ota.com/sites/default/files/indexed\\_files/OTA\\_StateofIndustry\\_2016.pdf](http://ota.com/sites/default/files/indexed_files/OTA_StateofIndustry_2016.pdf)

Porter M., (1985) *Competitive Advantage*, Nueva York, Estados Unidos: Free Press.

Reyes López, O., (2014) *Gestión logística de los negocios internacionales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1396/>

Ricardo D.,(1817). *Principios de economía política y tributación*, Inglaterra: John Murray

Rodriguez P., Garay I., Gutierrez J. (2011) *Plan de Negocios para exportar panela pulverizada orgánica en stick pack de 8 gr a Quebec, Canadá* (Tesis de Especialización). Universidad de la Sabana, Chia, Colombia

Rojas G. (2012) *Proyecto de exportación de INKA SWEET al mercado de California – Estados Unidos* (Tesis de Licenciatura). Universidad Privadas de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Sarasvathy, S.D., Dew, N., Velamuri, S.R., Venkataraman. (2003). *Three views of entrepreneurial opportunity*. In Z.J. Acs, & D.B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research, an Interdisciplinary Survey and Introduction*. Pp: 141-160. Boston, MA: Kluwer Academic Press.

Siicex (2010). *Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a Estados Unidos*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req\\_usa.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf)

Singh, R.P. (2000). *Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks*. London: Garland Publishing.

Smith A., (1776) *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Inglaterra: W. Strahan & T. Cadell

Stanton W., (2007) *Fundamentos de Marketing*. (Decimocuarta edición). 2007. México: Mc GrawHill

Villalta W. (2012) *Beneficios de la panela producida orgánicamente frente al azúcar blanca* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Cuenca, Ecuador.

Wilde, M. (2016) *Los milénicos son los que más productos ecológicos consumen*. Grensverleggers. Recuperado de <http://www.freshplaza.es/article/101268/Los-mil%C3%A9nicos-son-los-que-m%C3%A1s-productos-ecol%C3%B3gicos-consumen>