

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“MODELO PARA EL DESARROLLO DE ASOCIATIVIDAD DE  
PROVEEDORES PARA LA EXPORTACIÓN DE PASTA DE CACAO  
EN LA PROVINCIA DE TOCACHE”**

**Presentado por:**

**JAVIER EDUARDO FLORES VELÁSQUEZ**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

---

**Lima – Perú**

**2016**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**TESIS**

**“MODELO PARA EL DESARROLLO DE ASOCIATIVIDAD DE PROVEEDORES  
PARA LA EXPORTACIÓN DE PASTA DE CACAO EN LA PROVINCIA DE  
TOCACHE”**

**Tesis presentada para optar el título de Ingeniero en Gestión Empresarial**

**Presentado por:**

**JAVIER EDUARDO FLORES VELÁSQUEZ**

**Sustentado y aprobado ante el siguiente Jurado:**

---

**Mg. Sc. Luis Espinoza Villanueva**  
**Presidente**

---

**Dr. Ampelio Ferrando Perea**  
**Jurado**

---

**M. A. Elías Félix Huerta Camones**  
**Jurado**

---

**M. A. Josué Centeno Cárdenas**  
**Asesor**

## **DEDICATORIA**

*La presente tesis la dedico a Dios, a nuestro Señor Jesucristo y a la Virgen María por estar siempre presente en mi vida y a mis grandiosos y amados padres Javier y Clara por apoyarme incondicionalmente en todo; y a toda mi familia por estar a mi lado en todo momento.*

Javier Eduardo.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento va enteramente a los pobladores de Tocache por su apoyo, su confianza en mi persona y en este estudio. A todos ellos de todo corazón muchas gracias, porque sin su generosidad, este trabajo no sería posible.

A la Universidad Nacional Agraria La Molina, por haberme brindado una formación académica de alto nivel.

Al asesor de Tesis M. A. Josué Centeno Cárdenas, por su asesoría, apoyo incondicional y por sus ideas y recomendaciones respecto a esta investigación.

A los jurados del proyecto de tesis Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva y Dr. Ampelio Ferrando Perea, mi más sincero agradecimiento por su destacada dirección en la evaluación del proyecto de tesis.

Finalmente, agradezco a mis padres por el ánimo y apoyo brindado para lograr esta meta.

# ÍNDICE

**INDICE DE TABLAS**  
**INDICE DE GRÁFICOS**  
**INDICE DE ANEXOS**  
**RESUMEN**  
**SUMMARY**

	<b>Páginas</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Problema de investigación	1
1.1.1. Enunciado del problema	1
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema principal	4
1.2.2. Problemas secundarios	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación	6
1.4.1. Conveniencia	6
1.4.2. Relevancia	6
1.4.3. Implicaciones prácticas	6
1.4.4. Valor teórico	7
1.4.5. Utilidad metodológica	7
<b>CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes	8
2.2. Marco teórico	11
2.2.1. La Producción de Pasta de Cacao en el Mundo	11
2.2.2. Evolución y Crecimiento en el Mundo	11
2.2.3. Tendencias y perspectivas del mercado de cacao orgánico	11

2.2.4. Producción en Perú	12
2.2.5. Origen y localización	12
2.2.6. Composición química y valor nutricional	13
2.2.7. Principales variedades de Cacao Orgánico en el Perú	14
2.2.8. Características del Cultivo del Cacao Orgánico	15
2.2.8.1. Requerimientos Climáticos	15
2.2.8.2. Plagas y enfermedades	15
2.2.9. Cosecha y Post Cosecha	16
2.2.9.1. Cosecha	16
2.2.9.2. Post Cosecha	18
2.2.10. Industrialización de la pasta de cacao	19
2.2.11. Operaciones de Post Cosecha	20
2.2.12. Oferta de Cacao Orgánico	21
2.2.13. Competencia Nacional	22
2.2.14. Análisis de Mercado para Exportación	22
2.2.15. Plan de Marketing Internacional	23
2.2.16. Rentabilidad	24
2.2.17. Estimaciones de la Demanda	24
2.2.18. Demanda de Pasta de Cacao	24
2.2.19. Tendencia Exportadora	25
2.2.20. Desarrollo de mercados	25
2.2.21. Desarrollo de productos	26
2.2.22. La Asociatividad	26
2.2.23. Red Empresarial	27
2.2.24. Modelo de Desarrollo de Proveedores	28
2.2.24.1. Supuestos	28
2.2.24.2. Lugares donde se aplicó el modelo	29
2.2.24.3. Beneficios para el productor de cacao	30

2.2.25. Mercados potenciales	30
2.3. Marco conceptual	32
<b>CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>34</b>
3.1. Ubicación	34
3.2. Diseño de la Investigación	34
3.3. Métodos	35
3.3.1. Tipo de investigación	35
3.3.2. Hipótesis de la investigación	35
3.3.2.1. Hipótesis general	35
3.3.3.2. Hipótesis secundarias	35
3.4. Identificación de variables	36
3.5. Definición operacional de variables	36
3.6. Población y muestra	38
3.7. Instrumentos de colecta de datos	39
A. Análisis documental	39
B. Encuesta	39
C. Entrevista	39
3.8. Procedimiento de análisis de datos	39
3.9. Materiales	40
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>41</b>
4.1 Resultados	
4.1.1. Factores que favorecen la asociatividad de los agricultores de la Provincia de Tocache	41
4.1.2. Razones por las cuales la mayoría de agricultores de la Provincia de Tocache no desea pertenecer a una cooperativa	42
4.1.3. Niveles de eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache	44

4.1.4. Niveles de importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en la Provincia de Tocache	46
4.1.5. El nivel de importancia del modelo de Desarrollo de Proveedores (Red Vertical) por parte de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache	48
4.2. Modelo de Desarrollo de Proveedores para la exportación de pasta de cacao orgánico fino de aroma para la provincia de Tocache	50
4.2.1. En que consiste el modelo de Desarrollo de Proveedores	51
4.2.2. Objetivos del modelo	51
4.2.3. Fundamentación	52
4.2.4. Como se establece el modelo de desarrollo de Proveedores	52
4.2.5. Oportunidades asociadas al modelo	53
4.2.6. Beneficios del modelo	53
4.2.6.1. Beneficios para los productores de Tocache	54
4.2.6.2. Beneficios para los compradores	54
4.2.6.3. Beneficios para la “gran empresa”	54
4.2.6.4. Beneficios a la sociedad	54
4.2.6.5. Beneficios al gobierno	54
4.2.7. Fases y etapas del modelo de Desarrollo de Proveedores	55
4.2.8. Fases del modelo vinculado a la comercialización de la pasta de cacao	56
4.2.8.1. Desarrollo del modelo asociativo en la Provincia de Tocache	58
4.3. Aspecto estadístico	70
4.3.1. Demanda mundial de pasta de cacao	70
4.3.2. Ranking mundial de cacao en grano	71
4.3.2.1. Precio del cacao en grano por Tonelada	73
4.3.3. Producción Nacional de cacao orgánico	73
4.3.4. Producción de cacao fino de aroma	74
4.3.5. Producción de cacao orgánico fino de aroma en la Provincia de Tocache	74

4.4. Discusión de los resultados	75
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
A. Conclusiones	77
B. Recomendaciones	78
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>81</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Importadores de pasta de cacao a nivel mundial en toneladas (2010 – 2012)	31
Tabla 2: Factores que favorecen la asociatividad de los agricultores.	41
Tabla 3: Razones por las cuales no desean pertenecer a una cooperativa	43
Tabla 4: Eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao	45
Tabla 5: Importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático	47
Tabla 6: Importancia del modelo de Desarrollo de Proveedores (Red Vertical)	48
Tabla 7: Precios en US\$ por kg de pasta de cacao y sus principales compradores en el 2015	71
Tabla 8: Producción de cacao por país y participación en el mercado	72
Tabla 9: Exportaciones de cacao orgánico peruano en TM. (2012 – Set. 2016)	74
Tabla 10: Resumen de información brindada en las entrevistas	84
Tabla 11: Respuestas a la pregunta 1 de la entrevista	84
Tabla 12: Respuestas a la pregunta 2 de la entrevista	85
Tabla 13: Respuestas a la pregunta 3 de la entrevista	85
Tabla 14: Respuestas a la pregunta 4 de la entrevista	85
Tabla 15: Respuestas a la pregunta 5 de la entrevista	86
Tabla 16: Respuestas a la pregunta 6 de la entrevista	86
Tabla 17: Respuestas a la pregunta 7 de la entrevista	87
Tabla 18: Respuestas a la pregunta 8 de la entrevista	87
Tabla 19: Respuestas a la pregunta 9 de la entrevista	88
Tabla 20: Respuestas a la pregunta 10 de la entrevista	88
Tabla 21: Países de la Unión Europea importadores de cacao orgánico en el año 2009	109
Tabla 22: Estándares para las cooperativas cacaoteras peruanas para obtener el sello de Comercio Justo	111

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Proceso de industrialización de pasta de cacao	19
Gráfico 2: Procesos para producir pasta de cacao	21
Gráfico 3: Porcentaje de la producción nacional en TM (2015)	75
Gráfico 4: Resultados de la pregunta 1 realizada a los agricultores	90
Gráfico 5: Resultados de la pregunta 2 realizada a los agricultores	91
Gráfico 6: Resultados de la pregunta 3 realizada a los agricultores	92
Gráfico 7: Resultados de la pregunta 4 realizada a los agricultores	93
Gráfico 8: Resultados de la pregunta 5 realizada a los agricultores	94
Gráfico 9: Resultados de la pregunta 6 realizada a los agricultores	95
Gráfico 10: Resultados de la pregunta 7 realizada a los agricultores	96
Gráfico 11: Resultados de la pregunta 8 realizada a los agricultores	97
Gráfico 12: Resultados de la pregunta 9 realizada a los agricultores	98
Gráfico 13: Resultados de la pregunta 10 realizada a los agricultores	99
Gráfico 14: Resultados de la pregunta 11 realizada a los agricultores	100
Gráfico 15: Resultados de la pregunta 12 realizada a los agricultores	101
Gráfico 16: Resultados de la pregunta 13 realizada a los agricultores	102
Gráfico 17: Resultados de la pregunta 14 realizada a los agricultores	103
Gráfico 18: Obtención de certificaciones de Comercio Justo en cooperativas de cacao orgánico peruano frente al aumento de las exportaciones del mismo. (2002- 2010)	108
Gráfico 19: Las características sociales del sello de comercio justo	110

## **Índice de Anexos**

ANEXO 1: Entrevista a los gerentes de las cooperativas de cacao.	82
ANEXO 2: Encuesta a 384 agricultores de cacao orgánico.	89
ANEXO 3: Entrevista al Jefe de área Comercial de la Cooperativa Naranjillo.	104
ANEXO 4: Proceso de obtención del sello de Comercio Justo en el Perú.	108
ANEXO 5: Matriz de consistencia.	112

## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo proponer como modelo asociativo el “Desarrollo de Proveedores” para el mejoramiento del nivel competitivo de los agricultores de la Provincia de Tocache que permita formular estrategias para promover la exportación de pasta de cacao de la variedad orgánica, fina y aromática en el mercado Gourmet.

Para lograr este objetivo se realizó un estudio de tipo descriptivo y explicativo, encuestando a una muestra de 196 agricultores de la Provincia de Tocache, que poseen sembríos de cacao orgánico fino y aromáticos seleccionados en condiciones relativamente favorables para la investigación, conservando al máximo el nivel de objetividad. Los resultados del estudio señalan que la valoración de los agricultores de la Provincia de Tocache respecto a la desconfianza hacia las cooperativas tradicionales es relativamente alta, por lo que se concluye que la aplicación del modelo asociativo “Desarrollo de Proveedores” para los agricultores de la Provincia de Tocache puede lograr un incremento significativo en las ventas de exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en el mercado Gourmet; siendo viable la ejecución de este modelo asociativo propuesto pues la valoración respecto al acceso a mercados y mejora de la economía familiar es relativamente alta.

***Palabras claves:*** asociatividad, Desarrollo de Proveedores, competitividad, estrategia, exportación.

## SUMMARY

The present research aims to propose as an associative model the "Development of Suppliers" for the improvement of the competitive level of the farmers of the Province of Tocache that allows to formulate strategies to promote the export of cocoa paste of the organic variety, fine and aromatic in the Gourmet market.

To achieve this objective, a descriptive and explanatory study was carried out, surveying a sample of 196 farmers in the Province of Tocache, who have fine organic cocoa and aromatic crops selected under relatively favorable conditions for research, keeping the level of objectivity. The results of the study indicate that the valuation of the farmers of the Province of Tocache regarding the distrust towards the traditional cooperatives is relatively high, so it is concluded that the application of the associative model "Development of Suppliers" for the farmers of the Province of Tocache can achieve a significant increase in export sales of fine and aromatic organic cocoa paste in the Gourmet market; Being feasible the execution of this proposed associative model because the valuation with respect to access to markets and improvement of the family economy is relatively high.

***Key words:*** *associativity, Supplier Development, competitiveness, strategy, export.*

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Problema de investigación.

#### 1.1.1. Enunciado del problema.

El cacao orgánico ha alcanzado en los últimos años, gran popularidad comercial a nivel mundial ya que la tendencia de consumir chocolate orgánico va en aumento, pues el consumidor además de buscar una dieta saludable y nutritiva, valora aquellos productos que aporten calidad nutricional y que contribuyan a la conservación del medio ambiente. Países chocolateros como: Suiza, Bélgica, Alemania, Francia, Holanda y España han aumentado su demanda sobre la pasta de cacao orgánico para poder producir sus chocolates, mejor aún si dicho producto fue reconocido mundialmente por ser fino y aromático, posicionándose como un producto GOURMET.

Hace unos 6 años el Perú se convirtió en centro de atención mundial con respecto al Cacao Orgánico por su calidad única en el mundo y por sus distintas variedades de Cacao, despertando el interés en los países chocolateros. En el caso del cacao, el Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico cumpliendo las normas de comercio justo. El año 2012 el Perú exportó 4,650 Tn de cacao orgánico. La región San Martín representa el 36% en las exportaciones de cacao orgánico del total de volúmenes exportable a nivel nacional. San Martín exportó hasta junio del 2013, un volumen de 75 TM de cacao orgánico. Es importante resaltar el crecimiento vertiginoso en superficie sembrada de cacao en San Martín durante la última década, hasta junio 2013 se reportan cerca de 40,000 Has con mayor superficie sembrada en las provincias de Tocache y Mariscal Cáceres. Perú es una de las naciones con mayor calidad en la producción de cacao, la cual llegó en el 2011 a 56,500 toneladas, generando alrededor de 5.7 millones de jornales anuales, beneficiando directamente a más de 30,000 familias e indirectamente a 150 mil personas.

El valor de las exportaciones de cacao y todas sus preparaciones ascendió en el 2011 a 118.7 millones de dólares, con un volumen total de producción de 33,180 toneladas, siendo los principales mercados de destino Estados Unidos, Europa y la Comunidad Andina (CAN). Se informó que la importancia económica y social de la cadena del cacao radica en su aporte al valor bruto de la producción, que durante el año pasado fue de 130 millones de nuevos soles. Perú ha sido calificado por la Organización Internacional del Cacao (ICCO) como un país productor y exportador de cacao fino y de aroma, logrando exportar el 36 por ciento del cacao fino y de aroma que se produce a nivel mundial.

El cacao orgánico causó sensación por sus propiedades benéficas para la salud. De acuerdo a un estudio, la epicatequina (nutriente del cacao) podría reducir el riesgo de las cuatro enfermedades más comunes de los países occidentales (derrame cerebral, ataque cardíaco, cáncer y diabetes) a menos del 10%. A pesar de que la correlación entre enfermedad o gozo de buena salud y el consumo de cacao rico en flavonoles (fitonutriente del cacao) es evidente estadísticamente, se la debe analizar críticamente y considerar otros factores de vida en los grupos estudiados. (Hollenberg, 2010).

Actualmente la pasta de cacao se produce en diversos países del mundo. Al principio los países chocolateros como Suiza, Francia, Alemania, Bélgica y EE.UU. producían su propia pasta de cacao, pero sus costos resultaron ser muy elevados, por tal motivo decidieron importar de otros países. Al principio importaban de países africanos, como Costa de Marfil, Nigeria y Uganda, pero la calidad de dicho producto no era muy buena. Los países de Centro América como Costa Rica y Nicaragua, aprovecharon esta oportunidad para producir una pasta de cacao de alta calidad y a bajo costo, con el que fue muy atractivo para los países chocolateros. Pero no pasó mucho tiempo para que Brasil entrara también en el negocio y tenían la ventaja de ofrecer el triple de cantidad que los dos países juntos, además que su calidad era mucho mejor. Luego Venezuela entró en el mercado, aunque su participación es poca.

El Perú puede a mediano plazo convertirse en exportador neto de pasta de cacao para mercados de Norteamérica y Europa, ya que tenemos todo para emprender la producción de dicho producto con Valor Agregado. En el Valle del Huallaga – San Martín, se producen muchas frutas, entre ellas el Cacao Orgánico ya que las condiciones para su cultivo son adecuadas y que dicho suelo posee altos nutrientes favorables para la agricultura, generando frutos muy atractivos, tanto como en tamaño, textura y sabor, haciéndolos únicos. La forma de ganar los mercados es produciendo frutas de buena calidad, en mayores escalas de producción para su mayor aceptación, manejando adecuadamente la comercialización y los envases para su distribución, así como la información de mercados. Lo que permite generar mayor valor agregado. Las actividades económicas que tratan de consolidarse en éste sector, necesitan de un soporte técnico – científico, que coadyuve a establecer nuevas perspectivas factibles de sostenibilidad, determinando el fortalecimiento de sus capacidades, mejorando las especificaciones técnicas del producto para favorecer la introducción y permanencia en mercados diferenciados, asegurando la articulación comercial entre productores y demandantes.

El principal problema de los agricultores en cuanto a organización es la desconfianza que causan las cooperativas; así también el desconocimiento de nuevas formas de asociatividad, ya que el agricultor a no estar dentro de una asociación no llega a desarrollar niveles de competitividad, lo que genera que la venta de sus productos sea por debajo del precio de mercado. La falta de información respecto a nuevas formas de asociación, frena su potencial para la exportación a los mercados más exigentes orientado al consumidor GOURMET. Se puede destacar como principales factores que benefician el trabajo a través del modelo asociativo de “Desarrollo de proveedores”, es logrando una alianza entre los agricultores y una empresa privada agroindustrial para asegurar mercados y así mejorar la economía de los agricultores.

En el sector de productos GOURMET, el Valle del Huallaga produce uno de los mejores cacao de calidad del mundo que puede satisfacer este mercado, para ello se necesita la formación de una asociación de agricultores con la dirección de una empresa privada especialista en la exportación de productos GOURMET, que tiene como objetivo mejorar

la economía y el bienestar de las familias agricultoras. Este tipo de cacao cuenta con reconocimientos internacionales de calidad, siendo reconocido como producto GOURMET por el Salón del chocolate en Paris.

Por consiguiente, la situación descrita amerita la realización de una investigación; se hace imprescindible investigar el mercado de productos GOURMET en el mercado Europeo para formular nuevas estrategias de mercadeo y otras medidas administrativas que los agricultores de la Provincia de Tocache puedan implementar a través de una asociación de “Desarrollo de Proveedores” que les permita promover la exportación de pasta de cacao orgánico, fino y aromático. Las oportunidades de éxito están presentes, lo que se quiere es no perder de vista el mercado y la visión de éste sector.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema Principal**

¿Cuáles son las razones para proponer como modelo asociativo el “Desarrollo de Proveedores” que permita el mejoramiento del nivel competitivo de los agricultores para promover la exportación de pasta de cacao orgánico, fino y aromático en el mercado mundial Gourmet?

### **1.2.2. Problemas Secundarios**

- a) ¿Cuáles son los factores que favorecen la asociatividad entre los agricultores de cacao?
- b) ¿Cuáles son las razones por las cuales la mayoría de agricultores de cacao de la Provincia de Tocache no desea pertenecer a una cooperativa?
- c) ¿Cuál es el nivel de eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache?
- d) ¿Cuál es el nivel de importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en la Provincia de Tocache?
- e) ¿Cuál es el nivel de importancia del modelo de Desarrollo de Proveedores para la Provincia de Tocache?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General:**

Proponer como modelo asociativo el “Desarrollo de Proveedores” para el mejoramiento del nivel competitivo de los agricultores de la Provincia de Tocache que permita promover la exportación de Pasta de Cacao de la variedad orgánica, fina y aromática en el mercado mundial Gourmet.

### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- a) Determinar los factores que favorecen la asociatividad de los agricultores de cacao.
- b) Establecer las razones por las cuales la mayoría de agricultores de la Provincia de Tocache no desea pertenecer a una cooperativa.
- c) Evaluar la eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache.
- d) Valorar el nivel de importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en la Provincia de Tocache.
- e) Valorar el nivel de importancia del modelo de Desarrollo de Proveedores (Red Vertical) para la provincia de Tocache.

## **1.4. Justificación.**

### **1.4.1. Conveniencia.**

Las asociaciones de “Desarrollo de Proveedores” en la actualidad se hacen más competitivas en sus respectivos mercados. Estas asociaciones están adoptando herramientas de optimización basadas en los nuevos enfoques gerenciales de gestión estratégica a través de un plan de mejoras que conducen a incrementar su capacidad de respuesta en calidad, precios, servicio y plazos de entrega, ante los requerimientos de sus clientes a fin de garantizar el éxito a corto, mediano y largo plazo.

La necesidad de formar una asociación bajo el modelo de “Desarrollo de Proveedores” para la exportación de pasta de cacao orgánico, fino y aromático, permitirá que esta asociación pueda consolidarse como una empresa prestigiosa productora de un producto Gourmet.

#### **1.4.2. Relevancia.**

El cacao orgánico ha alcanzado en los últimos años, gran popularidad comercial a nivel mundial ya que la tendencia de consumir chocolate orgánico va en aumento, resultando en un beneficio saludable y nutritivo. Este estudio nos ayudará a determinar las ventajas que tiene la asociación como modelo de “Desarrollo de Proveedores” para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático; así como también la aceptación en el mercado mundial GOURMET.

#### **1.4.3. Implicaciones prácticas.**

Con la información obtenida se podrán mostrar los beneficios que se lograrán bajo la asociación como modelo de “Desarrollo de proveedores” para los agricultores de la Provincia de Tocache para exportar pasta de cacao orgánico, fino y aromático; con el fin de que las familias agricultoras mejoren su economía a través del incremento de las ventas y utilidades, ofertando productos adaptados a los gustos y preferencias de los consumidores del mercado mundial GOURMET.

#### **1.4.4. Valor teórico.**

Esta investigación ofrece una propuesta ideal e integral, principalmente práctica, basada en los actuales planteamientos teóricos para la formación de una asociación de agricultores tomando como modelo el “Desarrollo de proveedores”, que servirá como un elemento de consulta para todas aquellas empresas y familias agricultoras que se encuentren involucradas en el desarrollo de este tipo de producto.

#### **1.4.5. Utilidad metodológica.**

Las encuestas, entrevistas y modelos usados en este trabajo pueden servir para futuros estudios en diferentes disciplinas académicas o científicas así como en otro tipo de productos en cuanto a la formación de asociación de agricultores tomando como modelo el “Desarrollo de Proveedores”, puesto que tales instrumentos desarrollados y/o aplicados en el transcurso de la investigación han sido validados y sistematizados, y por consiguiente podrán servir como referencia para otras investigaciones similares.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

#### **2.1. Antecedentes.**

Agrodata, (2015) indica que la actividad cacaotera en el Valle del Huallaga se caracteriza por estar condicionada por factores derivados de la naturaleza biológica y económica de los recursos explotados. Entre los factores más importantes deben señalarse la alta productividad por hectárea con las que cuenta este territorio y la alta informalidad para realizar el intercambio comercial. La calidad con la que fue reconocida, coloca al cacao peruano con gran ventaja a sus pares de otros países. Es la más importante actividad exportadora relacionada al consumo de chocolate, superando los U\$ 163 millones de dólares por exportaciones en el año 2015. Tal es el caso del mercado de productos orgánicos que ha adquirido gran dinamismo en los últimos años. Las exportaciones peruanas de productos orgánicos son preferidas por países de Suiza, Francia, Alemania, Bélgica y EE.UU., teniendo un importante incremento los últimos años. Desde el punto de vista nutritivo, la pasta de cacao es uno de los alimentos más completos por la cantidad y calidad de nutrientes y antioxidantes que aporta al organismo humano. Las perspectivas de una tendencia creciente de la demanda de productos orgánicos en el mercado mundial GOURMET, parece mantenerse firme y sobre la base de productos más elaborados. Es importante que los empresarios nacionales que abastecen el mercado externo, hagan un esfuerzo por captar y atender los nichos de mercado de “productos orgánicos”. El mercado de productos elaborados del cacao cuenta con una variada gama de variedades, en especial el fino aromático.

Así mismo, se ha encontrado algunos estudios directa e indirectamente relacionados con la presente investigación. Estos son:

Claudia Radi (2012) realizó un estudio con el propósito general de identificar las oportunidades de mercado para fortalecer la comercialización de pasta de cacao orgánico en el mercado europeo; indica que la demanda de la industria mundial basada en el cacao crece a un ritmo de 2.5% anual; tal cosa significa que hay oportunidades comerciales para el país si aumenta su producción, oportunidades que podrían aprovecharse más si nos concentramos en producir pasta de cacao fino o de aroma bien calificado. Los principales operadores locales de la cadena del cacao son los productores, seguidos por uno o dos intermediarios, exportadores, compañías navieras y prestadores de otros servicios a la cadena (investigación y transferencia tecnología, por ejemplo). Al menos el 80% de la riqueza creada por la cadena de valor del cacao se origina en los productores, un 5% en los intermediarios y el resto en el eslabón de exportadores y otros (manufactura y consumo local). Los resultados del estudio sustentan con claridad la viabilidad de exportar pasta de cacao orgánico fino y aromático al mercado europeo GOURMET, pero para ello necesitamos la asociación de los principales actores en la cadena de producción para mejorar los niveles de competitividad.

Por otro lado, Pallares (2006) evaluó la factibilidad económica de un plan de modelo de asociatividad orientado al “Desarrollo de Proveedores” a través del proceso de aprendizaje permanente que va desde la adquisición de información hasta el uso para redefinir sus funciones de manera permanente, modificar estrategias y fomentar una mayor fluidez en sus flujos de negocios. Para hacerlo, se analiza la viabilidad del producto, luego se determina el mercado objetivo para la exportación. Finalmente, se presenta una propuesta de estrategia empresarial para una asociatividad nueva que llevará a cabo la producción y la exportación de pasta de cacao, estableciendo para ello la viabilidad económica de esta actividad y sus niveles de riesgo en el Valle del Huallaga.

Seguidamente, Cueva (2012) realizó un estudio sobre la percepción de los consumidores sobre producto orgánicos. El objetivo de este estudio fue determinar y conocer la alta demanda existente en el mercado europeo hacia los productos que poseen cacao orgánico, que influyen en el consumo de chocolates orgánicos, determinando su relevancia y significado para este mercado.

El trabajo de Cueva (2012) también estudia el proceso de producción y comercialización de cacao orgánico realizada por los agricultores de la Provincia de Tocache, región de San Martín. En base a los objetivos planteados, empezando con la planificación, producción, comercialización y estrategias competitivas aplicadas por las empresas productoras. Para realizar este estudio se tuvo que efectuar una revisión bibliográfica, visita a instituciones del sector para obtener información acerca del tema y a las unidades productoras de cacao orgánico a fin de proveerse de los datos necesarios para contrastar las hipótesis planteadas en el proyecto de investigación, además de entrevistas con personas entendidas en materia de la investigación. La investigación concluye, en que los agricultores no poseen una planificación objetiva y apropiada para desarrollar con efectividad su producción. Asimismo están limitados por la escasez de los recursos financieros para impulsar la producción y comercialización, además de no estar capacitados a nivel empresarial ni técnico. Sin embargo, los ingresos captados por la venta de sus productos tienden a incrementar en forma paulatina. En el trabajo de investigación se propone el planeamiento estratégico para una gestión eficiente de una empresa asociada productora de pasta de cacao, así como un modelo de asociación, a fin de generar mayores utilidades.

Finalmente, Cueva (2012) realizó otro estudio que tiene por objetivo determinar la factibilidad técnico-económica de una asociación para la exportación de productos derivados del cacao que genere valor agregado. En las conclusiones se señala que el proyecto es viable, y que la asociación impulsará el desarrollo económico y social en la zona de influencia del proyecto, beneficiando así a las familias de los agricultores dedicados a esta actividad.

## **2.2. Marco Teórico.**

### **2.2.1. La Producción de Pasta de Cacao en el Mundo.**

Claudia Radi (2012) indica que la demanda de la industria mundial basada en el cacao crece a un ritmo de 2.5% anual; tal cosa significa que hay oportunidades comerciales para el país si aumenta su producción, oportunidades que podrían aprovecharse más si nos

concentramos en producir pasta de cacao de cacao fino o de aroma bien calificado. Los principales operadores locales de la cadena del cacao son los productores, seguidos por uno o dos intermediarios, exportadores, compañías navieras y prestadores de otros servicios a la cadena (investigación y transferencia tecnología, por ejemplo). Al menos el 80% de la riqueza creada por la cadena de valor del cacao se origina en los productores, un 5% en los intermediarios y el resto en el eslabón de exportadores y otros (manufactura y consumo local).

### **2.2.2. Evolución y Crecimiento en el Mundo.**

Cueva (2012) indica que la investigación y selección de las nuevas variedades de selección de cacao, juegan un papel importante en la evolución y crecimiento de este mercado, ya que de ello depende la demanda de los consumidores. También refiere que en los últimos años, los países del hemisferio sur han venido desarrollando la producción de cacao orgánico, teniendo como destino frutícola a Europa y Estados Unidos. Si bien hay cultivos de cacao en unos 50 países, la producción mundial de cacao se cultiva principalmente en África del Oeste, Centro y Sudamérica y Asia. Los principales países productores de cacao son: Costa de Marfil, Indonesia, Ghana, Nigeria, Brasil, Camerún, Ecuador, Togo que representan en conjunto el 91% de la producción de cacao en grano a nivel mundial.

### **2.2.3. Tendencias y perspectivas del mercado de cacao orgánico.**

Cueva (2012) indica que la estructura de los mayores países productores de granos de cacao orgánico coincide casi totalmente con aquel ranking de mejores exportadores de la “pepa de oro”, ya que normalmente los países productores no poseen una gran industria de molienda y elaboración de productos terminados como chocolates. Es importante señalar a Holanda y Bélgica como importantes exportadores de grano, aun cuando no son buenos productores del cacao orgánico, lo que se explica en razón de que estos países son reconocidas fuentes de cacao de primera calidad, es decir, estos recolectan, segmentan y seleccionan los granos provenientes de varias partes del mundo para luego ser re-exportados según su calidad y características especiales. Los países que más importan cacao orgánico en grano son Estados Unidos, Holanda, Alemania y Japón. Estos países lo procesan internamente en sus productos derivados, como la pasta de cacao. Holanda es

para Europa un intermediario debido a que se ha dedicado a comprar y vender, su característica de valor agregado es que aplica procesos de calidad al momento de escoger el producto que adquiere, lo selecciona y lo vende. Estados Unidos, Alemania y Japón exportan productos terminados, como son los chocolates procesados en base al cacao orgánico.

#### **2.2.4. Producción en Perú.**

El Ministerio de Agricultura y Riego (2012) señala que la producción de cacao orgánico, alcanzó las 60 mil toneladas, lo que generó alrededor de 6,3 millones de jornales anuales, beneficiando directamente a más de 40 mil familias, principalmente de la selva peruana. Su aporte al Valor Bruto de la producción nacional durante el 2012 fue de S/. 144.761 millones. Las exportaciones de cacao orgánico y sus preparaciones (incluyendo chocolates) ascendieron el año pasado a US\$ 116,6 millones, con un volumen de 41.400 mil toneladas. Los principales mercados fueron Estados Unidos y Europa. El cultivo se realiza en la parte baja de la vertiente occidental de los andes, y en la selva peruana, entre los 300 y 900 m.s.n.m. Los principales lugares de cultivo son los valles de Urubamba en La Convención y Lares en el departamento del Cusco, en el valle del río Apurímac en el departamento de Ayacucho, en Tingo María en el departamento de Huánuco, Satipo en el departamento de Junín, en Jaén, Bambamarca y San Ignacio en el departamento de Cajamarca, Bagua y Alto Marañón en el departamento de Amazonas.

#### **2.2.5. Origen y localización.**

Salón del Cacao (2013) en su página web señalan la historia de los Incas para la conquista de la región de los “chunchos”, que fue durante la segunda mitad del siglo XV cuando los incas anexan la vertiente oriental, bajo el mandato de Inca Yupanqui (Pachacuti) y su hijo Tupak Yupanqui. Garcilaso de la Vega dice que Tupac Yupanqui envió un ejército en una flota de balsas de maguey que bajó el curso mediano e inferior de Madre de Dios, sometió a los pueblos ribereños llamados chunchos. El Cacao Chuncho se encuentra ubicado geográficamente en los valles de la Convención de la Región Cusco cultivo nativo que fue domesticado por la comunidad nativa “Matsiguengas” antes de las llegada de los Españoles, aunque las mayores extensiones fueron sembradas hace más de cien años.

Actualmente el cacao chuncho es un cultivo con los mejores cacaos por sus cualidades organolépticas y es cultivado por agricultores organizados en cooperativas principalmente.

Cueva (2012) indica que el árbol de cacao es originario de la Amazonía, y que más tarde se extendió a América Central, en especial México. Las culturas nativas de esta región, por ejemplo los Olmec y los Mayas, ya lo conocían y lo utilizaban, y lo consideraban como "el alimento de los Dioses". En particular, los granos de cacao eran utilizados como unidad monetaria por los Aztecas quienes también lo disfrutaban como bebida. Cristóbal Colón descubrió el cacao en América, pero el cacao en grano no fue bien acogido en aquel momento en Europa. Unos 20 años más tarde, Hernán Cortés descubrió la bebida amarga consumida por los Aztecas y envió los granos de cacao y la receta al Rey Carlos V. Los españoles cambiaron la receta, añadiendo azúcar y calentando los ingredientes para mejorar el sabor. En 1828 se inventó la prensa para cacao que permitió la extracción de la manteca de cacao. Más tarde (alrededor de 1879), los suizos desarrollaron el chocolate con leche y el chocolate sólido.

#### **2.2.6. Composición química y valor nutricional.**

Cueva (2012) señala que la grasa de la pasta de cacao, es una grasa de origen vegetal, tradicionalmente considerada saturada, aunque en su composición también destacan los ácidos grasos mono-insaturados. Sin embargo, hoy en día se sabe que no todos los ácidos grasos saturados se comportan metabólicamente de la misma forma sobre el organismo humano. Así el ácido esteárico, mayoritario en la manteca de cacao, es un ácido graso saturado que en el organismo humano se desatura rápidamente a oleico (ácido graso monoinsaturado). Por ello es necesario revisar la afirmación de que todos los ácidos grasos saturados son perjudiciales. Hoy en día se sabe que sólo los ácidos grasos láurico, mirístico y palmítico son los responsables de elevar las tasas de colesterol endógeno y provocar un mayor riesgo sobre las enfermedades cardiovasculares, mientras que el esteárico permanecería neutral e incluso algunos estudios lo señalan con un efecto similar al ácido oleico (monoinsaturado).

Cueva (2012) El cacao contiene además muchas sustancias importantes (se estima unas 300) como la anandamida, arginina, dopamina (neurotransmisor), epicatequina (antioxidante), histamina, magnesio, serotonina (neurotransmisor), triptófano (esencial para suscitar la liberación del neurotransmisor serotonina), feniletilamina (FEA), polifenoles (antioxidantes), tiramina, salsolinol y flavonoides. Su efecto estimulante se debe a la teobromina, que produce un aumento del nivel de serotonina y dopamina. Productos a base de cacao que contienen azúcar pueden intensificar más el efecto estimulante a través del mayor aumento del nivel de serotonina y dopamina. La concentración de feniletilamina no estimula por ser eliminada rápidamente por el organismo. También la dosis de dopamina contenida es demasiado baja como causar efectos estimulantes directos.

### **2.2.7. Principales variedades de Cacao Orgánico en el Perú.**

García (2008) señala que el Perú es uno de los principales lugares originarios del cacao y que posee el 60% de las variedades de cacao del mundo y es el segundo productor mundial de cacao orgánico. La existencia de variedades nativas o “criollas” y exóticas o “introducidas”, con distintas e inconsistentes denominaciones sobre su grupo genético, sólo se puede corregir diferenciándolos mediante marcadores morfológicos y/o moleculares. Promover su rescate y conservación in situ de éstas variedades (“criollas”) de superior calidad organoléptica, y seleccionar, multiplicar y utilizar árboles promisorios que sirvan para iniciar planes de mejora genética que conlleven a la obtención de variedades élite de superior productividad y calidad; son actividades estratégicas que podrán ayudar a mejorar la producción y la productividad del sector cacaotero mejorando su competitividad en el mercado de los cacaos especiales.

### **2.2.8. Características del Cultivo del Cacao Orgánico.**

#### **2.2.8.1. Requerimientos Climáticos.**

García (2008) indica sobre sus estudios sobre el clima de la región de San Martín, es predominantemente cálido y húmedo, variable según la altitud, que modifica el clima tropical hasta convertirlo en agradable clima templado; es frío en las zonas limítrofes con la alta montaña y el borde oriental de la meseta andina. La irregularidad de su orografía da

como resultado una heterogeneidad de climas que varían con la altitud, la precipitación pluvial y la época del año. En Juanjui, la temperatura promedio es de 26 °C, con máximas y mínimas de 38 °C y 15°C, respectivamente, y con precipitaciones entre 1,000 – 1,500 mm; mientras que Tocache, la temperatura promedio es de 25°C y con una precipitación promedio de 2,400 mm. La región San Martín posee excelentes suelos para el desarrollo de la agricultura, aunque en una proporción mínima en comparación con los suelos con aptitud forestal, y aún mucho menos, con relación a los suelos destinados a áreas de protección. El Huallaga Central y Bajo Mayo, es la subregión que presenta tierras aluviales con aptitudes para el desarrollo agrícola y pecuario; se le considera como uno de los suelos más fértiles del trópico.

#### **2.2.8.2. Plagas y enfermedades.**

Daymond y Hadley (2010) indica que por lo general, las enfermedades del cacao causan más pérdidas al agricultor que los insectos. Algunas de ellas pueden destruir las mazorcas de una plantación en un momento dado. Otras enfermedades pueden destruir o matar las plantas susceptibles. Habitualmente, los mayores problemas del agricultor están ligados a las enfermedades y a su combate. Las enfermedades más importantes en Centroamérica son: la Mazorca Negra, Mal de Machete, las Bubas, la Moniliasis. Existen también insectos que transmiten enfermedades; tal es el caso de los pequeños abejones (*Xyleborus*), que pueden transmitir o propagar la enfermedad llamada "Mal de Machete". En África, algunos de los chinches harinosos (*Pseudococcus*) o cochinillas transmiten algunos tipos de virus.

#### **2.2.9. Cosecha y Post Cosecha.**

##### **2.2.9.1. Cosecha.**

Motamayor (2006) en sus estudios realizados, señala que el cacaotero es un árbol necesitado de humedad y calor, de hoja perenne y siempre floreciente, crece entre los 6 y los 10 m de altura. Requiere sombra (crecen a la sombra de otros árboles más grandes como cocoteros y plataneros), protección del viento y un suelo rico y poroso, pero no se desarrolla bien en las tierras bajas de vapores cálidos. Su altura ideal es, más o menos, a 400 m. El terreno debe ser rico en nitrógeno y en potasio, y el clima húmedo, con una

temperatura entre los 20 °C y los 30 °C. Sus pequeñas flores de color rosa y sus frutos crecen de forma inusual: directamente del tronco y de las ramas más antiguas. El fruto es una baya denominada maraca o mazorca, que tiene forma de calabacín alargado, se vuelve roja o amarillo purpúrea y pesa aproximadamente 450 g cuando madura (de 15 a 30 cm de largo por 7 a 12 de ancho). Un árbol comienza a rendir cuando tiene 4 ó 5 años. En un año, cuando madura, puede tener 6.000 flores pero sólo 20 maracas. A pesar de que sus frutos maduran durante todo el año, normalmente se realizan dos cosechas: la principal (que empieza hacia el final de la estación lluviosa y continúa hasta el inicio de la estación seca) y la intermedia (al principio del siguiente periodo de lluvias) y son necesarios de cinco a seis meses entre su fertilización y su recolección. En algunas regiones, la recolección del cacao se lleva a cabo durante todo el año, aunque sobre todo entre los meses de mayo a diciembre. En otras partes del mundo, África occidental por ejemplo, la cosecha principal se recolecta entre septiembre y febrero. Guiándose por el color de la vaina y por el sonido que hace su interior al ser ligeramente golpeado, el recolector sabe cuándo ha llegado el momento de la cosecha. Tan pronto como las mazorcas maduran, los llamados tumbadores, con una hoz o con un cuchillo especial tipo hoz fijado sobre una pértiga, cortan el pedúnculo de la mazorca, teniendo cuidado de no dañar las flores y los brotes cercanos. Después se corta el fruto con el machete en sentido transversal. Se cortan las vainas sin estropear las semillas. Estas se sacan con un utensilio en forma de cuchara con la pulpa que las rodea y se disponen en un montón cónico sobre una base de hojas de plátano. Luego se enrollan las hojas de la base y se añaden otras hojas grandes para envolver los montones completamente. Así se inicia el proceso de fermentación, que dura entre tres y siete días según el sabor que ellos quieren.

#### **- Estacionalidad del producto**

Ministerio de Agricultura (2012) señalan que la estacionalidad del cacao a nivel mundial y la producción del cacao se distribuyen a lo largo del año y la estacionalidad de la cosecha varía de país a país, dependiendo del clima y del tipo de cacao. La temporada de mayor cosecha en los principales países productores de cacao es entre los meses de abril y agosto. En nuestro país las cosechas son: Cosecha mayor: Abril hasta Agosto y Cosecha menor: Enero, Febrero, Octubre, Noviembre, Diciembre. Poca Cosecha: Marzo y Setiembre.

## **- Usos**

Cueva (2012) señala que la pasta de cacao es el producto resultante del tostado, la molienda y el refinado del cacao en grano tras haberlo limpiado, secado y descascarillado. La pasta de cacao es utilizada como ingrediente principal en la elaboración de chocolate, que es una valiosa fuente de calorías. Asimismo, de la pasta de cacao, se obtiene como derivados la manteca de cacao y la torta de cacao. Dicho producto es esencial para la elaboración de: chocolates, confitería, galletería y pastelería, helados y cremas.

## **- Rendimiento**

Cueva (2012) señala que la productividad del cacao orgánico, depende del nivel tecnológico empleado, presentándose dos niveles, el primero contempla un proceso extractivo, donde la cosecha y el manejo post-cosecha se hace de manera rudimentaria; y el segundo nivel considera la utilización de injerto con clones de mayor resistencia y rendimiento, aplicación de materia orgánica, fertilizantes, cultivos y poda, y el mejoramiento de las técnicas de cosecha y post-cosecha. Bajo el primer nivel el rendimiento alcanza alrededor de 300 - 400 kg por hectárea, mientras que en el más avanzado, los rendimientos mínimos son de 1 TM por ha (áreas rehabilitadas) y 1,5 TM por ha (áreas nuevas), pudiéndose obtener mayores rendimientos, con un producto de mayor calidad.

### **2.2.9.2 Post Cosecha.**

## **- Recolección**

Cueva (2012) indica que la recolección del cacao en baba de las fincas de los productores cumpliendo las siguientes normas: cacao maduro, libre de impurezas, almendras sanas, cosechas del día, la recolección se la realiza empleando gavetas plásticas limpias esto asegura un buen manejo del producto.

### **- Fermentado**

Cueva (2012) indica que el proceso de fermentado lo realizan en cajones de madera en el cual el cacao nacional se fermenta por el lapso de 96 a 120 horas, con volteo a las 42 horas y 24 horas.

### **- Secado**

Cueva (2012) indica que el secado se realiza de tres formas:

- De forma natural: utilizando rayos solares y en tendales de madera o cemento.
- De forma artificial: aquí se utiliza un sistema a gas con ventiladores cual genera aire caliente.
- Mixto: utilizando los dos sistemas juntos cuando se carece del sol y para darle el terminado final al grano esto a 7% de humedad.

### **-Almacenamiento**

Cueva (2012) indica que el grano se lo guarda en sacos de yute o cabuya sobre pallet de madera.

#### **2.2.10. Industrialización de la pasta de cacao.**

APPCACAO (2015) indica los procesos de industrialización en el Gráfico 1, para la obtención de pasta de cacao, donde además se muestra las etapas y los derivados que se logra a partir de los granos del cacao.

**Gráfico 1: Proceso de industrialización de pasta de cacao.**



**Fuente: APP CACAO**

### **a. Selección**

Consiste en retirar las impurezas como grano vano, residuos de cascara, residuos de piedras u otros objetos extraños del cacao.

### **b. Clasificación**

Se procede a seleccionar el grano con el fin de tener un tostado homogéneo. Tamaño del grano: ASSS, ASS, AS.

### **c. Tostado**

El siguiente paso es el tostado el cual se lo realiza a una temperatura de 85°C por el lapso de 1 hora y 30 minutos. Se utiliza un tostador tipo barril, capacidad de 2qq y en acero inoxidable.

### **d. Descascarado**

Una vez tostado el grano se enfría por el lapso de unos 20 minutos y se procede a retirar la cáscara. Para esta actividad se utiliza un descascarador en acero inoxidable. Rendimiento de 1 qq. Hora.

### **e. Molienda**

El grano libre de cáscara se lo muele en molinos de martillos y se obtiene una pasta o licor de cacao con una granulometría superior a 200 mersh (100 micras) para reducir el tamaño de estas a la pasta se la pasa por un refinador y posteriormente al tanque neutralizador el cual baja la acides esto durante 2 días a 50°C. Si utiliza un molino de disco o cualquier otro molino que te de una granulometría inferior a las 50 micros no necesitas el refinador.

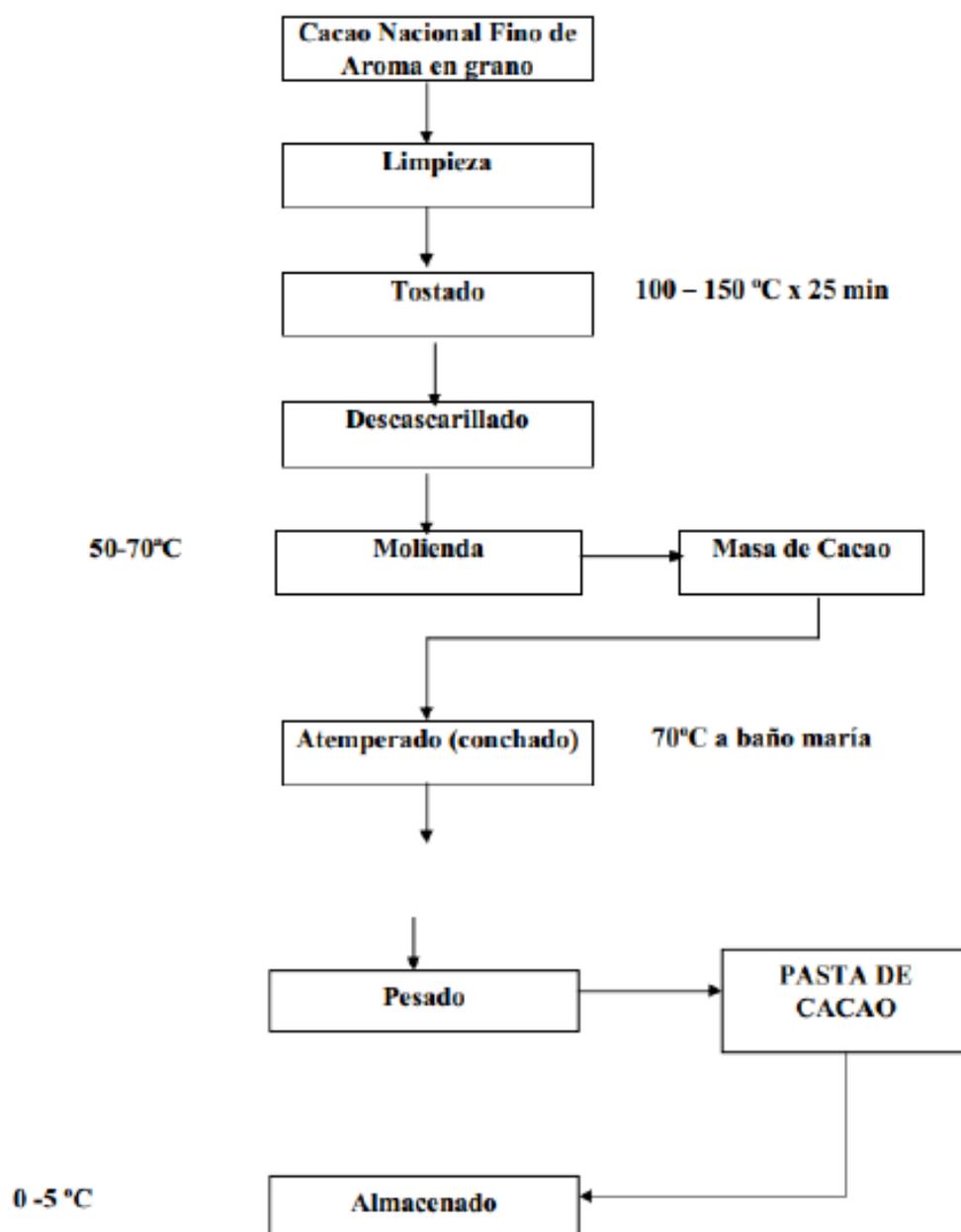
### **f. Almacenamiento y empaque**

**Cuarto frío.-** se utiliza para congelar la pasta después de que sale del molino y poder retirar con facilidad del molde, también para almacenar una vez que está en su empaque. Temperatura almacenar 20°C y proceso 10°C.

#### **2.2.11. Operaciones de Post Cosecha**

A continuación en el Gráfico 2 se muestra los procesos que se llevan a cabo para producir la pasta de cacao.

**Gráfico 2: Procesos para producir pasta de cacao.**



**Fuente: APP CACAO**

### 2.2.12. Oferta de Cacao Orgánico.

Herrera (2013) señala que el volumen de las exportaciones del grano se incrementaría al mismo ritmo porcentual, alcanzando las 66,7 mil TM. El año 2012 totalizaron 58 mil TM. Los envíos del sector han crecido a tasas del mismo orden en los últimos años. El incremento está asociado a la expansión del área sembrada del grano. Preciso que este año

2013 se sumarán 10 mil Has a las 82 mil Has existentes. Debemos tener en cuenta que las principales regiones productoras son Junín, Cusco, San Martín, Ayacucho y Huánuco.

### **2.2.13. Competencia Nacional.**

García (2008) explica que a través del tiempo y por generaciones, las poblaciones silvestres y domesticadas, han estado sometidas a la influencia de factores evolutivos como: la selección natural, mutación, aislamiento geográfico, migración y deriva genética, que sumado a la selección artificial, aunque incipiente, ha generado una amplia recombinación genética dentro y entre poblaciones locales, expresándose en un amplio espectro de genotipos, que bajo la influencia de factores ambientales in situ, los atributos productivos y organolépticos, se han expresado en grado variable y diferenciales. El Perú por ostentar una alta diversidad y variabilidad genética del cacao, verificable en las diferentes variedades (razas nativas o ecotipos, clones, etc), dispersos en toda la selva alta y baja de la Amazonía, es quizá el principal centro de origen del cacao. Es más, la riqueza genética (nativa y exótica), sumada a las favorables condiciones edafoclimáticas existente en el país, constituye en una ventaja comparativa que debemos hacerla competitiva, al corto y mediano plazo. En nuestro país contamos con variedades oriundas en diferentes zonas cacaoteras, pero si hablamos de la diferenciación de estas en cada zona podemos tener.

### **2.2.14. Análisis de Mercado para Exportación.**

Muñiz (2006) indica que para que el ingreso en un nuevo mercado sea de interés para la empresa, es importante considerar los costes que dicha acción va a representar, no sólo a corto sino también a medio plazo. Es evidente que antes de iniciar una política de penetración comercial es necesario encontrar un método para seleccionar los mercados que permitan minimizar los costes citados. La identificación de los mercados con dichas características pasa por tres etapas diferentes:

- Identificación del mercado con mayor potencial e interés.
- Auditoría del mercado en gabinete (deskwork).
- Auditoría del mercado «sobre el terreno» (fieldwork).

### **2.2.15. Plan de Marketing Internacional.**

Muñiz (2006), indica las principales variables a estudiar en la realización de un plan de marketing a nivel internacional.

- Mercado pasado, presente y futuro.
- Definición del producto.
- Competencia.
- Posicionamiento.
- Estrategias de comunicación.
- Embalaje.
- Estrategias de lanzamiento.
- Relaciones públicas.
- Publicidad:
- Precios.
- Distribución y logística.
- Segmentación de mercado
- Medidas de éxito
- Planificación.

### **2.2.16. Rentabilidad.**

Becerra y Emilio (2008) refieren que la rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando

pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

#### **2.2.17. Estimaciones de la Demanda.**

Vildósola (2007) menciona que se refiere a los análisis cualitativos y cuantitativos de las plazas donde se comercializan los productos tanto interna como externamente, así como a la codificación y decodificación de los factores inherentes al consumidor que generan percepción de calidad positiva a través de la satisfacción de necesidades. Aspectos importantes a considerar son:

- Potencial e índices de crecimiento.
- Segmentación y nichos de mercado.
- Canales de distribución y sistemas comerciales.

#### **2.2.18. Demanda de Pasta de Cacao.**

Cueva (2012) señala que la tasa de crecimiento promedio anual de importaciones de pasta de cacao es de 24% en Alemania. No contamos con valores de importaciones de pasta de cacao orgánico. Por lo tanto el mercado alemán tiene un comportamiento de crecimiento de su demanda con una tendencia constante.

“Según fuentes de la industria, los productos orgánicos todavía representan una pequeña parte del mercado total, pero esta participación aumenta constantemente. Estas fuentes indican que la demanda industrial total de granos de cacao orgánicos y de Comercio Justo ronda entre las 25.000 a 30.000 toneladas anualmente, en su mayor parte en la UE y los Estados Unidos. La UE representa, de lejos, la mayor parte de esta demanda, desde que parte de la demanda de cacao orgánico de los Estados Unidos se provee a través de los importadores europeos. Los mercados más grandes de la UE son Alemania, Holanda y Francia, aunque Suiza es también de gran importancia.”

### **2.2.19. Tendencia Exportadora.**

Cueva (2012) señala que de acuerdo a los valores estadísticos recopilados en sus investigaciones, podemos observar que Alemania es el país que más conviene para iniciar este proyecto debido a su preferencia por los productos orgánicos y provenientes de comercio justo. En las exportaciones de los últimos cinco años de pasta de cacao, los países que llevan la delantera son Côte d'Ivoire (Costa de Marfil), Países Bajos (Holanda) que no es un país productor pero es un intermediario en Europa, seguido por Alemania (misma situación que Holanda) y Ghana (país productor). Côte d'Ivoire (Costa de Marfil) es un país productor de cacao importante, no así Holanda. Sin embargo la calidad de la pasta de cacao depende no solo de la calidad del cacao si no de su procesamiento, es por esta razón que Holanda al tener más desarrollada su tecnología, ha logrado posicionarse como uno de los principales productores, ya que su pasta de cacao es de muy buena calidad.

Este es un reto para Perú, el tratar de subir su producción de pasta de cacao, sus exportaciones y por lo tanto es necesario incrementar la calidad del mismo invirtiendo en la tecnificación de los procesos.

### **2.2.20. Desarrollo de mercados.**

(David, F. R., 2013) señala las seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz; estos son:

- Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
- Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
- Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
- Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.

### **2.2.21. Desarrollo de productos.**

(David, F. R., 2013) señala que la estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo. Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz; estos son:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas.

### **2.2.22. La Asociatividad.**

Franco (2009) la asociatividad empresarial es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas en aras de la competitividad de los les permita enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada.

Enrique (2006) puede definirse como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la

cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados

#### **Tipos de Asociatividad:**

- **Primaria o simple:** Proceso simple que se da entre individuos.
- **Secundaria o compleja:** Proceso que se realiza entre organizaciones. Puede ser horizontal o vertical.

#### **Etapas de la Asociatividad:**

- **Fundacional:** Explica el origen del proceso asociativo.
- **Crecimiento:** Explica la consolidación del proceso asociativo.

#### **Beneficios potenciales de la unión organizada de los productores.**

- a. Acceso a nuevos nichos de mercado.
- b. Mayor poder de negociación.
- c. Reducción de costes a través de gestiones unificadas.
- d. Apalancamiento de inversión y acceso a financiación.
- e. Acceso a economías de escala y mercados formales.
- f. Mayor acceso a innovación tecnológica.
- g. Acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial.
- h. Posibilidad de generar valor añadido.
- i. Creación de capital social y desarrollo de capacidades.
- j. Incidencia política, acceso a programas de apoyo rural.

#### **2.2.23. Red Empresarial.**

Marco Dini (2010) señala que la Red Empresarial es una alianza estratégica entre un grupo limitado y claramente definido por empresas independientes, que colaboran para alcanzar

objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientadas hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.

#### **2.2.24 Modelo de Desarrollo de Proveedores.**

Carlos Cerdán (2006) afirma que «es la alianza entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. De esta manera las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo. Los beneficios al cliente (gran empresa) se traducen en reducciones de costo de no calidad, de abastecimiento y de transporte y desaduanaje. Lo anterior los lleva a ser más competitivos en sus respectivos mercados y a estar mejor facultados para satisfacer las exigencias de sus propios clientes».

Cleri (2007) afirma que «es una opción estratégica para las Pymes y que la apertura para generar alianzas y constituir redes, es un talento que debe fomentarse en las empresas, conforme la evolución compleja de la sociedad mercantil».

Marco Dini (2010) afirma que «es una modalidad de colaboración que se establece entre empresas independientes, pertenecientes a eslabones adyacentes de la cadena del valor de un determinado producto, las que se plantean resultados altamente apropiables y que definen una proyección estratégica de mediano y largo plazo».

##### **2.2.24.1 Supuestos**

Carlos Cerdán (2006) señala que “en el Perú, el Programa de Desarrollo de Proveedores - PDP es un mecanismo de promoción de la integración de las pequeñas y medianas empresas a las cadenas productivas industriales, comerciales y de servicios de las grandes empresas de nuestro país. Este Programa busca identificar a las grandes empresas nacionales e interesarlas en desarrollar la competitividad de sus proveedores, los cuales verán potenciadas sus fortalezas a través de un plan de mejoras conducentes a incrementar

su capacidad de respuesta en calidad, precios, plazos de entrega y servicio, ante los requerimientos de sus clientes. El desarrollo de proveedores beneficia no solamente a las pequeñas y medianas empresas, también favorece a las empresas cliente y al país en general.”

#### **2.2.24.2 Lugares donde se aplicó el Modelo.**

- **Caso Compañía Nacional de Chocolates de Colombia**

Sol Beatriz Arango, Presidenta Servicios Nutresa (2012) señala que la empresa fue fundada en Colombia en 1920 y se dedica a producir, comercializar y distribuir alimentos. Cuenta con plataformas productivas en Costa Rica, México y Perú.

**Nombre del Negocio Inclusivo:** Proveedores de Cacao.

**Inicio del Negocio Inclusivo:** 2007 (Bucaramanga) Cooperativa ECOCAO.

**Ubicación departamento:** Antioquia, Caquetá, Choco, Huila, Guaviare, Vichada, Nariño, Meta, Tolima, Valle del Cauca, Santander, Norte de Santander, Casanare, Boyacá, Córdoba, Bolívar, Magdalena, Cesar y Guajira.

**Año que se reporta:** 2012

**Modalidad del Negocio Inclusivo:** Proveedores.

**Descripción:** La empresa realiza alianzas con agricultores, basadas en el mutuo beneficio, con el apoyo de entidades gubernamentales y financieras. De esta manera la Compañía se vincula al asegurar a los agricultores la compra de su producción, ofrecen primas o sobre valor en el precio por la calidad y otorgan apoyo técnico, social y empresarial en la formulación, ejecución y desarrollo de proyectos.

**Ventajas:**

- Fortalece presencia en el sector.
- Mitigación de riesgo de abastecimiento.
- Necesidad de ampliar mercado.
- Necesidad de establecer visión estratégica.
- Necesidad de innovar.
- Responsabilidad Social.

- La Compañía Nacional de Chocolates (CNC) incorpora productores de cacao como proveedores basados en un principio fundamental que es el beneficio mutuo.
- Se ofrece a los pequeños agricultores entrenamiento en habilidades sociales y de gestión, así como capacitación en la optimización tecnológica para la maximización de los beneficios y garantizar la calidad de su producto.
- El CNC contribuye a la mejora de la calidad de vida de los pequeños agricultores y garantizar la sostenibilidad de su demanda interna cacao.
- El CNC garantiza la compra de sus productos a precios justos y les proporciona los paquetes de beneficios.

### **2.2.24.3 Beneficios para el productor de cacao.**

Marco Dini (2010) señala los beneficios que obtienen los productores a través del Desarrollo de Proveedores:

- Mejoras en productividad, competitividad, crecimiento y sostenibilidad.
- Identificación y capacitación de nuevos productores.
- Seguridad y estabilidad de crecimiento en sus ventas.
- Adquisición de una cultura de calidad y mejora continua.
- Modernización tecnológica.
- Aumento del ingreso del productor.
- Mejora el poder de negociación.
- Acceso a financiamiento y sistemas de comercialización.

### **2.2.25. Mercados potenciales.**

ICCO (2013) señalaron que Suiza consume cerca de 10,55 kg de chocolate al año por persona. La pasta de cacao orgánico tendrá acogida por las empresas fabricantes de chocolates finos orgánicos debido que para los suizos es importante proteger el medio ambiente, su interés es minimizar el impacto de su economía sobre la naturaleza mundial. El producto está enfocado en estos parámetros, a pesar de que el cacao se produce en los países en desarrollo, se consume principalmente en los países desarrollados. Los

compradores en los países consumidores son las empresas productoras de chocolate terminado.

A continuación se presenta la Tabla 1, que identifica los países que importan pasta de cacao del mundo; para lo cual, el presente estudio permitirá identificar mercados potenciales para la producción de pasta de cacao orgánico fino de aroma.

**Tabla 1: Importadores de pasta de cacao a nivel mundial en toneladas (2010 – 2012)**

Importadores	2010		2011		2012		TOTAL	
	Ton	%	Ton	%	Ton	%	ton	%
Alemania	94 860	17,9%	100 162	16,4%	104 833	16,9%	299 855	17,1%
Francia	59 204	11,1%	84 954	13,9%	83 904	13,6%	228 062	12,9%
Holanda	60 046	11,3%	83 986	13,8%	75 555	12,2%	219 587	12,5%
Bélgica	41 557	7,9%	48 990	8%	45 044	7,3%	135 591	7,7%
Polonia	30 574	5,8%	32 111	5,3%	37 084	5,9%	99 769	5,7%
Rusia	31 042	5,8%	34 597	5,7%	34 838	5,6%	100 477	5,7%
USA	29 709	5,6%	22 996	3,8%	20 461	3,3%	73 166	4,2%
Ucrania	19 454	3,7%	19 310	3,2%	18 862	3,1%	57 626	3,23%
Suiza	3 555	0,7%	3 437	0,6%	4 071	0,7%	11 063	0,6%
Otros	161 23	30,4%	179 297	29,4%	194 195	31,4%	534 722	30,4%
<b>TOTAL</b>	<b>531 230</b>	<b>100%</b>	<b>609 840</b>	<b>100%</b>	<b>618 847</b>	<b>100%</b>	<b>1 759 920</b>	<b>100%</b>

**Fuente: ICCO. Febrero 2013  
Elaboración propia.**

De acuerdo a la Tabla 1 en el período 2010 al 2012 los países del mundo importaron un volumen de 1'760.000 toneladas, de los cuales en el año 2012 se importó alrededor de 618.000 toneladas, y le corresponde a Alemania el primer lugar en ese mismo año con 104.833 toneladas que representa cerca del 17% de participación, en segundo lugar ocupa Francia con 84.000 toneladas y su participación es del 13,56%, luego le siguen los Países Bajos (Holanda) con 75.000 toneladas y el 12,21%. En conjunto los países analizados que son tres, ocupan el 42% con un volumen aproximado de 264 mil toneladas. El resto de

países como son Bélgica, Polonia, Rusia, Estados Unidos, Ucrania y otros ocupan el 58% restante con volúmenes menores cada uno. Alemania ocupa el primer lugar a nivel mundial de las importaciones de pasta de cacao y de acuerdo a COMTRADE 2013 durante el período, compró un total de 299.855 toneladas que representa el 17,04% del total de los países importadores; siendo el año 2012 el más importante con 104.833 toneladas. El segundo lugar ocupa Francia, en el período analizado con un total de 228.062 toneladas, que representa el 12,96% del total de importaciones, siendo el año 2011 que más compras registra con un total de 84.954 toneladas. Seguido de Holanda con un total de 219.587 toneladas durante los períodos 2010 al 2012, que representa el 12,48% de total de países importadores. En el caso de Suiza, importó en el período 11.063 toneladas, con una participación del 0,63% de las importaciones mundiales en los 3 años, correspondiente a los años 2010 – 2011 con 3.500 toneladas, e incrementándose en el año 2012 a 4.071 toneladas; esto demuestra que existe un mercado potencial para los exportadores de pasta de cacao orgánico fino de aroma. Nuestro consumidor final serán compañías productoras de chocolate en Suiza como la empresa Barry Callebaut o Nestlé; el objetivo finalmente es ofrecer pasta de cacao orgánico fino de aroma y tener clientes seleccionados con una buena perspectiva de ventas y una relación profesional a largo plazo.

### **2.3. Marco conceptual.**

**Adaptación de la comunicación:** Ajuste del programa de comunicaciones de marketing para cada mercado local (Kotler, 2006).

**Cadena Productiva:** Las cadenas productivas son los flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores, que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final (Machado, 2006).

**Cadena de Valor:** La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos (SIPAL, 2006).

**Comercialización:** Introducción de un producto nuevo al mercado (Kotler, P., 2006).

**Competitividad:** Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos. Sistema de interacciones económicas entre diferentes agentes que contienden haciendo ofertas en un mismo mercado o peticiones hacia una misma fuente de abastecimiento, dando lugar a una repartición del mercado real (Marco Dini, 2010).

**Consumidor final:** el consumidor último de un producto alimenticio que no empleará dicho alimento como parte de ninguna operación o actividad mercantil en el sector de la alimentación (Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición- AESAN, 2009).

**Mercado meta:** Parte del mercado calificado y disponible al que una empresa decide dirigirse (Kotler, 2006).

**Mercado potencial:** Conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente en una oferta de mercado.(Marco Dini, 2010).

**Producto:** Bien material, servicio o idea que tiene un valor para el consumidor y que es susceptible de satisfacer una necesidad (Marco Dini, 2010).

**Rentabilidad:** La rentabilidad económica se expresa normalmente en tanto por ciento, mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa o capitales invertidos y es independiente de la estructura financiera o composición del pasivo (Cerdán, 2006).

**Satisfacción:** Sentimientos de placer o desagrado resultantes de la comparación de los resultados o el funcionamiento percibido de un producto en relación con las expectativas (Kotler, 2009).

**Valor Agregado:** Concepto que se refiere a lo que el fabricante agrega a los materiales que prepara como productos para el consumo del mercado (Cerdán, 2006).

## **CAPITULO III**

### **MATERIALES Y METODOS**

#### **3.1. Ubicación.**

La investigación fue realizada en la provincia peruana de Tocache, el cual es una de las 10 provincias que conforman el Departamento de San Martín, bajo la administración del Gobierno Regional de San Martín. La provincia de Tocache se ubica en la cuenca alta del río Huallaga. De acuerdo con el censo del año 2007, la provincia de Tocache contaba con 72 346 habitantes, lo que supone el 9,66% de la población del Departamento de San Martín. Cuenta con una superficie de 5865.44 km<sup>2</sup>.

Asimismo, la acción dinámica de los ríos que drenan la provincia ha desarrollado relieves relativamente planos a ondulados en algunos sectores, lo que ha producido intensos procesos pedogenéticos que dieron origen a la gran variedad de suelos, los cuales han tenido a su vez influencia en la diversidad de la vegetación y hábitats con lo cual se convierte en uno de los suelos más fértiles del mundo, siendo muy atractivo para las empresas agroindustriales ya que cuenta con todas las características necesarias para el desarrollo del cultivo.

#### **3.2. Diseño de la Investigación.**

La investigación se realizará con el diseño NO EXPERIMENTAL, ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. “La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los

sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, manifestando así su realidad.

### **3.3.Métodos.**

#### **3.3.1. Tipo de Investigación**

El presente trabajo de Tesis empleará los métodos de Investigación DESCRIPTIVO – EXPLICATIVO, con el propósito de manejar en forma adecuada la información en el desarrollo de la investigación; porque está orientada a la realidad tal como se presenta, a describir algunas características fundamentales de un fenómeno, hecho o situación determinada, predecir, explicar por qué ocurre un fenómeno.

#### **3.3.2. Hipótesis de la investigación**

##### **3.3.2.1. Hipótesis General**

El modelo asociativo “Desarrollo de Proveedores”, permitirá el mejoramiento del nivel competitivo de los agricultores de la provincia de Tocache para promover la exportación de Pasta de Cacao orgánica, fina y aromática en el mercado Gourmet.

##### **3.3.2.2. Hipótesis Secundarias.**

- a) La valoración que hacen los agricultores de la provincia de Tocache que favorecen a la asociatividad, está relacionada con los siguientes factores: trabajo comunitario como tradición, obtención de créditos financieros y acceso a nuevos mercados.
- b) Las principales razones por las cuales la mayoría de agricultores de la provincia de Tocache no desea pertenecer a una cooperativa está directamente relacionado con: desconfianza a la capacidad de gestión de las cooperativas, desconocimiento de nuevas formas de asociatividad y falta de apoyo a las cooperativas por parte del estado.
- c) El nivel de eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao de la provincia de Tocache basada en su valoración es menos del 50%.

- d) El nivel de importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en la Provincia de Tocache, es "Muy Importante".
- e) El nivel de importancia del modelo de Desarrollo de Proveedores (Red Vertical) por parte de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache, es "Muy Importante".

### 3.4. Identificación de variables.

**Variable independiente (X):** Valoración de los factores que favorecen la asociatividad de los agricultores de la provincia de Tocache para producir pasta de cacao orgánico, fino y aromático

**Variable dependiente (Y):** Modelo de Desarrollo de Proveedores

### 3.5. Definición operacional de variables.

Variables	Definición	Indicadores
<p><b>INDEPENDIENTE (X)</b></p> <p>Valoración de los factores que favorecen la asociatividad de los agricultores de la Provincia de Tocache para producir pasta de cacao orgánico, fino y aromático.</p>	<p>Utilidad que consiguen los agricultores de la Provincia de Tocache a través de la asociatividad que los impulsarán a exportar pasta de cacao orgánico, fino y aromático.</p>	<p><b>Factores más significativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo comunitario como tradición.</li> <li>-Obtención de créditos financieros.</li> <li>-Acceso a nuevos mercados.</li> </ul> <p><b>Factores menos significativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Optimización de la calidad.</li> <li>-Poder de negociación con clientes y proveedores.</li> <li>-Incorporación de nueva tecnología.</li> </ul>
<p><b>DEPENDIENTE (Y)</b></p> <p>Nivel de importancia del modelo de Desarrollo de</p>	<p>Modelo de asociación con la que los agricultores de cacao esperan lograr mejorar sus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianza entre los agricultores y una empresa privada para</li> </ul>

<p>Proveedores que permita mejorar la competitividad</p>	<p>competitividad de sus productos de exportación Gourmet.</p>	<p>asegurar mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa privada asume el aprovisionamiento de insumos y tecnología.</li> <li>- Mejora en los procesos de administración y comercialización.</li> <li>- Plan de mejoras para cumplir los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales.</li> <li>- Mejora del poder de negociación con clientes y proveedores.</li> <li>- Acceso a la información de los mercados internacionales y de los precios.</li> <li>- Acceso a préstamos financieros a productores avalados por la empresa privada.</li> <li>- Reducción de costos directos e indirectos.</li> <li>- Mejora e incremento en la economía de los agricultores.</li> <li>- Apoyo del gobierno local a través de la promoción del producto.</li> </ul>

		- Apoyo de universidades, centros de investigación y consultores para la mejora del cultivo de cacao.
--	--	---

### 3.6. Población y muestra

Según el INEI, la población de la Provincia de Tocache asciende a 72 346 habitantes, de los cuales el 80% se dedica a la producción de cacao, siendo potenciales exportadores a nivel mundial del cacao orgánico, fino y aromático. Cabe resaltar que la población a la que queremos favorecer a través del modelo asociativo de “Desarrollo de Proveedores” proviene de familias agricultoras que venden sus productos de manera individual e informal.

La muestra fue calculada con la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Dónde:

n= Tamaño muestral

$Z^2_{0.05} = 1.96$

p= proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)

q= 1-p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)

E= margen de error (5%)

n= 196 habitantes.

Por consiguiente, el tamaño de la muestra corresponde a 196, conformada por agricultores productores de cacao orgánico fino y aromático.

### **3.7. Instrumentos de colecta de datos**

Las técnicas que se utilizaron en la realización del estudio fueron:

#### **A. Análisis documental**

Mediante el cual se revisaron la bibliografía relacionada con el tema problema de investigación, los archivos, libros y documentos teóricos y de gestión relacionados con el tema de investigación.

#### **B. Encuesta**

La aplicación de la encuesta fue a los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache. Ver cuestionario en el Anexo N°

#### **C. Entrevista**

La aplicación de la entrevista se realizó a los gerentes y representantes de las principales cooperativas agroindustriales que se encuentran presentes en la región de San Martín para complementar el análisis de la data primaria. Ver cuestionario en el Anexo N° .

### **3.8. Procedimiento de análisis de datos**

El análisis de datos comprendió:

- Primero se realizó una intensa revisión bibliográfica para determinar las hipótesis, modelos y herramientas usadas en el análisis de la data.
- Se contactó a los ejecutivos comerciales de las empresas: Cooperativa Naranjillo, Appropac y CAC Oro VERDE, explicándoles el procedimiento de la encuesta.

- Se realizó la encuesta del tipo estructural en el sitio de estudio, cubriendo temas como características socio-económicas.
- Se registraron los datos obtenidos en las encuestas para su respectivo análisis y evaluación en el software SPSS versión 17.0 y Microsoft Excel.
- Se analizaron e interpretaron los datos obtenidos en las encuestas apoyándonos en las entrevistas orales que se realizaron.
- Finalmente, la información obtenida se empleó para proponer como modelo asociativo el “Desarrollo de Proveedores” para el mejoramiento del nivel competitivo de los agricultores de la Provincia de Tocache que permita promover la exportación de Pasta de Cacao de la variedad orgánica, fina y aromática en el mercado Gourmet.

### **3.9. Materiales.**

Los materiales que se utilizaron en la ejecución de la presente investigación fueron:

- Equipo electrónico:
  - Computadora
  - Scanner
  - Impresora
  - USB
- Materiales de escritorio:
  - Papel Bond de 80 g para cuestionarios de encuesta y entrevista.
  - Cartuchos de tinta.
  - Lapiceros

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSION

#### 4.1 Resultados.

En este capítulo se presentan los resultados del estudio cuyo objetivo general es: Proponer como modelo asociativo el “Desarrollo de Proveedores” para el mejoramiento del nivel competitivo de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache que permita promover la exportación de Pasta de Cacao de la variedad orgánica, fina y aromática en el mercado Gourmet.

#### 4.1.1 Factores que favorecen la asociatividad de los agricultores de la Provincia de Tocache.

En cuanto a los factores que favorecen la asociatividad de los agricultores productores de cacao de la Provincia de Tocache, de las encuestas realizadas a éstos, considerando el nivel de importancia de los factores en una escala de 1 a 5, se obtuvieron los resultados que se aprecian en la tabla 2.

**Tabla 2: Factores que favorecen la asociatividad de los agricultores.**

Factor	Nivel de importancia				
	1	2	3	4	5
Trabajo comunitario como tradición	2	4	26	153	11
Obtención de créditos financieros	7	10	14	147	18
Acceso a nuevos mercados	3	12	18	139	24
Reducción de costos	6	33	131	12	14
Mayores beneficios sociales y económicos	9	31	124	18	14

Optimización de la calidad	8	129	22	27	10
Poder de negociación con clientes y proveedores	6	120	35	25	10
Incorporación de nueva tecnología	8	112	45	25	6

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 2, se observa que los factores con valores más significativos en nivel de importancia 4, que favorecen la asociatividad de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache son: Trabajo comunitario como tradición (153) que representa el 78.06% del total de encuestados, obtención de créditos financieros (147) que representa el 75% del total de encuestados y acceso a nuevos mercados (139) que representa el 70.92% del total de encuestados. Factores considerados con menor importancia, en nivel 2, fueron: optimización de la calidad (129) que representa el 65.82% del total de encuestados, poder de negociación con clientes y proveedores (120) que representa el 61.22% del total de encuestados e incorporación de nueva tecnología (112) que representa el 57.14% del total de encuestados. La valoración que dan los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache en esta encuesta es muy importante, pues los agricultores buscan una asociación que esté ligada al trabajo comunitario como tradición antes de otros atributos también importantes, por lo que se demuestra que sí están dispuestos a ser parte de una asociatividad.

Por consiguiente los resultados mostrados en la tabla 2 permiten corroborar la hipótesis secundaria a) “La valoración que hacen los agricultores de la provincia de Tocache que favorecen a la asociatividad, está relacionada con los siguientes factores: trabajo comunitario como tradición, obtención de créditos financieros y acceso a nuevos mercados”.

#### **4.1.2. Razones por las cuales la mayoría de agricultores de la Provincia de Tocache no desea pertenecer a una cooperativa.**

Los resultados a esta pregunta se puede apreciar en la Tabla 3 que se presenta a continuación, producto de las encuestas realizadas a éstos, considerando el nivel de importancia de los factores en una escala de 1 a 5.

**Tabla 3: Razones por las cuales no desean pertenecer a una cooperativa.**

Factor	Nivel de importancia				
	1	2	3	4	5
Desconfianza a la capacidad de gestión de las cooperativas	3	8	24	141	20
Desconocimiento de nuevas formas de asociatividad	5	12	22	137	20
Falta de apoyo a las cooperativas por parte del estado	5	10	22	135	24
Malas prácticas comerciales de sus dirigentes	4	6	127	45	14
Falta de capacitación a los productores	10	18	125	29	14
Evitar controlar y ser controlado	4	135	27	20	10
Temor al fracaso	4	131	22	33	6
Preferencia por la rapidez de pago en la comercialización informal	16	122	33	21	4

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 3 en el nivel de importancia 4, se observa que la principal razón por la cual el agricultor de cacao de la Provincia de Tocache no desea pertenecer a una cooperativa es porque desconfía de la capacidad de gestión de las cooperativas (141) que representa el 71.94% del total de encuestados. Los agricultores de la zona tienen mala experiencia con la gestión de las cooperativas, ya que sus dirigentes se elegían entre ellos, los cuales no tenían conocimientos de gestión y cometían muchos errores administrativos.

La segunda razón es el desconocimiento de nuevas formas de asociatividad (137) que representa el 69.9% del total de encuestados. Los agricultores de la zona conocen como única forma de asociación a la cooperativa, esto debido al limitado acceso de información que poseen debido al desinterés de sus autoridades por brindarles nuevos mecanismos de asociatividad, que permita mejorar la economía y la calidad de vida de sus pobladores.

En tercer lugar está la falta de apoyo a las cooperativas por parte del estado (135) que representa el 68.88% del total de encuestados, pues los agricultores de cacao de la zona

argumentan que el mal desempeño de las cooperativas es también debido a la falta de apoyo por parte del estado y por tal motivo consideran que las cooperativas no son de ayuda.

Factores considerados con menor importancia, en nivel 2, fueron: Evitar controlar y ser controlado (135) que representa el 68.88% del total de encuestados, Temor al fracaso (131) que representa el 66.84% del total de encuestados y Preferencia por la rapidez de pago en la comercialización informal (122) que representa el 62.24% del total de encuestados. La valoración que dan los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache en esta encuesta es muy importante, pues los agricultores desconfían de la capacidad de gestión de las cooperativas antes de otros atributos también importantes, por lo que se demuestra que no están dispuestos a ser parte del tipo de asociación llamada cooperativa debido a malas experiencias pasadas. Todos estos puntos emiten trabajar en la implementación de una nueva forma de asociatividad que permita garantizar el éxito a través de la dirección de la nueva asociación por parte de profesionales exitosos con mucha experiencia en el negocio agroindustrial, para así favorecer la exportación de Pasta de cacao orgánico fino y aromático de la zona.

Por consiguiente los resultados mostrados en la tabla 3 permiten corroborar la hipótesis secundaria b) “Las principales razones por las cuales la mayoría de agricultores de la provincia de Tocache no desea pertenecer a una cooperativa está directamente relacionado con: Desconfianza a la capacidad de gestión de las cooperativas, Desconocimiento de nuevas formas de asociatividad y Falta de apoyo a las cooperativas por parte del estado”.

#### **4.1.3. Niveles de eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache.**

El conocimiento del nivel de eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao es importante, pues señala si las actividades que realizan en la cadena de valor son las correctas cuando estas se comercializan de forma individual, esto se logró gracias a la evaluación de las encuestas realizadas que se muestran a continuación en la Tabla 4 .

**Tabla 4: Eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao.**

<b>Actividades de la Cadena de valor</b>	<b>Bueno (1)</b>	<b>Regular (0.5)</b>	<b>Malo (0.25)</b>	<b>Inexistente (0)</b>
<b>Actividades Primarias</b>				
Logística interna	29	74	93	0
Logística externa	15	57	73	51
Marketing	2	15	76	103
Producción	126	70	0	0
Servicios	16	63	84	33
<b>Actividades de Apoyo</b>				
Compras	67	98	19	12
Desarrollo de tecnología	18	25	79	74
Gestión de recursos humanos	8	131	22	35
Infraestructura	24	96	76	0
<b>Total (n)</b>	<b>305</b>	<b>629</b>	<b>522</b>	<b>308</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**Cálculo de la Eficiencia promedio de la Cadena de valor:**

$$E = \frac{305 + 629(0.5) + 522(0.25)}{1764} = \frac{750}{1764} = 0.42517 = 42.52\%$$

$$D = 1 - 0.42517 = 0.57483 = 57.48\%$$

Donde:

E = Eficiencia

D = Deficiencia = N° de factores o elementos analizados.

En la tabla 4 se observa que, de acuerdo con las respuestas de los 196 agricultores de cacao encuestados, la eficiencia promedio que logran en el desarrollo de las actividades de valor es del 42.52%, cifra por debajo del promedio, que revela que ellos no poseen conjuntamente capacidades que constituyan ventajas competitivas significativas.

Tales resultados confirman la hipótesis secundaria c) “El nivel de eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao de la provincia de Tocache basada en su valoración es menos del 50%”.

#### **4.1.4. Niveles de importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en la Provincia de Tocache.**

El conocimiento del nivel de importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en la Provincia de Tocache es fundamental, pues así podemos demostrar que los agricultores de cacao de la zona están dispuestos a exportar por medio de una asociación, un producto con valor agregado derivado del cacao; esto se logró gracias a la evaluación de las 196 encuestas realizadas que se muestran a continuación en la Tabla 5

**Tabla 5: Importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático.**

Factor	Nivel de importancia			
	Sin Importancia	No tan importante	Importante	Muy Importante
Producción y exportación de Pasta de cacao para obtener mayores ingresos	0	0	7	189
Reconocimiento mundial de la calidad de la Pasta de cacao producida en la Provincia de	2	5	11	178

Tocache				
Obtención de la certificación orgánica para ingresar a nuevos mercados	3	4	33	156
Ingresar al mercado mundial Gourmet	0	1	9	186
Aumento de las áreas de cultivo de cacao de la variedad fino y aromático	4	16	58	118
Manejo administrativo por parte de profesionales de la Agroindustria altamente calificados	2	17	15	162
Desarrollo de nueva tecnología para el aumento de la producción	6	10	41	139
Infraestructura que respete el medio ambiente	0	4	9	183

**Fuente:** Elaboración propia.

La valoración que dan los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache en esta encuesta es muy importante, pues notamos que los agricultores de cacao desean aumentar sus ingresos a través de la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático al mercado mundial Gourmet, por consiguiente aumentarían las áreas de cultivo de cacao de la variedad fino y aromático; ellos también reconocen a través de las encuestas anteriores que esto se logrará a través de una asociación diferente a las cooperativas tradicionales. Todos estos puntos emiten trabajar en la implementación de una nueva forma de

asociatividad que permita garantizar el éxito a través de la dirección y manejo administrativo por parte de profesionales de la Agroindustria altamente calificados; también desarrollar nuevas tecnologías que garanticen el aumento de la producción, como también una adecuada infraestructura que respete el medio ambiente.

Por consiguiente los resultados mostrados en la tabla 5 permiten corroborar la hipótesis secundaria d) “El nivel de importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en la Provincia de Tocache, es Muy Importante”

#### **4.1.5. El nivel de importancia del modelo de Desarrollo de Proveedores (Red Vertical) por parte de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache.**

El conocimiento del nivel de importancia que los agricultores de la Provincia de Tocache dan al modelo de Desarrollo de Proveedores (Red Vertical) es fundamental, pues así podemos demostrar que los agricultores de cacao de la zona están dispuestos a exportar por medio de la asociación entre agricultores y una empresa privada agroindustrial que brinda todas las facilidades para que se pueda cumplir con todas las exigencias del mercado internacional; esto se logró gracias a la evaluación de las 196 encuestas realizadas que se muestran a continuación en la Tabla 6.

**Tabla 6: Importancia del modelo de Desarrollo de Proveedores (Red Vertical).**

Factor	Nivel de importancia			
	Sin Importancia	No tan importante	Importante	Muy Importante
Alianza entre los agricultores y una empresa privada para asegurar mercados	5	8	54	129
La empresa privada asume el aprovisionamiento de insumos y tecnología	0	3	35	158
Mejora en los procesos de	6	11	33	146

administración y comercialización				
Plan de mejoras para cumplir los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales	4	7	50	135
Mejora del poder de negociación con clientes y proveedores	7	9	62	118
Acceso a la información de los mercados internacionales y de los precios	2	4	71	119
Acceso a préstamos financieros a productores avalados por la empresa privada	0	1	51	144
Reducción de costos directos e indirectos	0	2	36	158
Mejora e incremento en la economía de los agricultores	0	0	11	185
Apoyo del gobierno local a través de la promoción del producto	3	17	75	101
Apoyo de universidades, centros de investigación y consultores para la mejora del cultivo de cacao	1	3	68	124

**Fuente:** Elaboración propia.

La valoración que dan los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache en esta encuesta es muy importante, pues notamos que los agricultores desean formar parte de la asociación denominada “Desarrollo de Proveedores” o “Red Vertical” pues así podrán mejorar sus economía y aumentar sus ingresos a través de la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático al mercado mundial Gourmet, por consiguiente estarían dispuestos a formar una alianza con una empresa privada que les ayude a mejorar la calidad del producto, que les facilite el acceso a nuevos mercados, que la empresa privada asuma el aprovisionamiento de insumos y tecnología, y que también permita garantizar el éxito a través de mejoras en el proceso de administración y comercialización. Todos estos puntos emiten trabajar en la implementación de esta forma de asociatividad denominada “Desarrollo de Proveedores” o “Red Vertical”.

Por consiguiente los resultados mostrados en la Tabla 6 permiten corroborar la hipótesis secundaria e) “El nivel de importancia del modelo de Desarrollo de Proveedores (Red Vertical) por parte de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache, es Muy Importante”.

#### **4.2 Modelo de Desarrollo de Proveedores para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático para la provincia de Tocache.**

Es necesario implementar el modelo de Desarrollo de Proveedores en la Provincia de Tocache, referente al proceso de comercialización del cacao, ya que el comercio tradicional del grano en Perú no está funcionando adecuadamente para el pequeño cacaotero, pues existen factores a nivel nacional e internacional que impiden que ésta situación cambie. Además se cuenta con información que valida que la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático es una alternativa que puede ser considerada para incrementar el ingreso del cacaotero. Para ello es necesario implementar el modelo de Desarrollo de Proveedores y mencionar las fases y metodología que presenta dicho modelo.

#### **4.2.1 En qué consiste el Modelo de Desarrollo de Proveedores.**

El modelo de Desarrollo de Proveedores es una iniciativa promovida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y las diferentes Cámaras de Comercio de las ciudades de Latinoamérica. Promueve el desarrollo de los encadenamientos productivos y el mejoramiento en la competitividad de la red de proveedores; se orienta a mejorar la calidad, precio, tiempo de entrega, el servicio y la asistencia técnica de los proveedores. Desde 1998 se construyó este modelo de integración dinámico, flexible, sustentable, con responsabilidad social y auto sostenible. En el modelo de Desarrollo de Proveedores se involucra a la “gran empresa” o “empresa ancla”, que además del compromiso de dinamizar la cadena de suministro tienen la responsabilidad de suscitar el crecimiento de las pequeñas empresas, respetando su autonomía e independencia; ya que es una manera de contribuir a la distribución de la riqueza y por consiguiente a lograr un crecimiento y garantizar un desarrollo sostenible.

#### **4.2.2 Objetivos del modelo.**

A continuación se presentan los objetivos que se deben tomar en cuenta al momento de implementar un modelo de Desarrollo de Proveedores (Ramón, 2006).

- Consolidar y ampliar las oportunidades de negocio entre la “gran empresa” y los productores para el suministro de bienes y servicios.
- Acompañar a los proveedores en la implementación de planes de mejora a corto, mediano y largo plazo para lograr el estándar requerido por la “gran empresa” y el mercado nacional.
- Contribuir al fortalecimiento empresarial del país.
- Proveedores socialmente responsables, en la medida en que la “gran empresa” crezca y su demanda crezca, crecerán los proveedores.

### **4.2.3 Fundamentación.**

La generación de valor se obtiene a partir de la construcción de relaciones de confianza que mejoran la productividad de los negocios, generando para las partes, beneficios sostenibles en el tiempo.

La relación con los proveedores se fundamenta en cuatro principios:

- Cooperación.
- Transparencia.
- Solidaridad.
- Responsabilidad social empresarial para crear valor con las PYMES, como proveedores socialmente responsables.

### **4.2.4 Cómo se establece el modelo de Desarrollo de Proveedores.**

Una primera etapa consiste en analizar la problemática con la visión de la cadena completa, es decir, no aislar los problemas de la empresa cliente y de los proveedores, sino observarlos desde una perspectiva sistémica de cadena de valor. Para ello se realiza un mapeo simple de la cadena de valor desde los proveedores hasta antes de llegar al consumidor. Idealmente este análisis debe llevarse a cabo en conjunto con los actores relevantes.

El fenómeno que se da es sumamente interesante, ya que los miembros de la cadena de valor se hacen conscientes de que enfrentan retos y problemas comunes y particularmente los proveedores pequeños entienden que en realidad pueden ser mucho más efectivos compartiendo capacidades que compitiendo irracionalmente. De este modo los proveedores empiezan a acercarse entre sí y compartir experiencias.

Un detonador importante del modelo de Desarrollo de Proveedores consiste en acercar a los proveedores pequeños a buenas prácticas de empresas de otros sectores donde se

observan aspectos como medidas de calidad, de control, de inventarios, de planeación de compras, sólo por mencionar algunas. Esta combinación propicia una mayor apertura y colaboración entre los proveedores que ven la manera de disminuir la vulnerabilidad debida a su tamaño y a su aislamiento compartiendo capacidades.

#### **4.2.5 Oportunidades asociadas al modelo.**

La globalización de la economía ha incrementado la competencia y exige que las cadenas de valor optimicen su eficiencia operacional para ser más competitivas. El esfuerzo de la empresa aislada es insuficiente, mientras que las empresas de clase mundial aprovechan la eficiencia y profesionalismo de su red de proveeduría como una ventaja competitiva, si unimos a esto las ventajas competitivas (variedad de cacao fino de aroma, experiencia en la actividad cacaotera, certificación orgánica, premios internacionales de producto Gourmet, entre otras) que tienen las comunidades cacaoteras Tocachinas mencionadas a lo largo del trabajo, aseguramos el éxito en la comercialización de la pasta de cacao orgánico fino de aroma de los cacaoteros de esta región.

En seguida se muestran las principales oportunidades asociadas al modelo de Desarrollo de Proveedores:

1. Mejora de costos aumentando la eficiencia de los proveedores.
2. Eliminar la necesidad de altos inventarios para “protegerse” de incumplimientos.
3. Reducción de costos y tiempo para inspeccionar y reinspeccionar insumos con problemas de calidad.
4. Disminución del ciclo de negocios aislados a tiempos de entrega de proveedores.
5. Atención oportuna a los requerimientos del cliente.

#### **4.2.6 Beneficios del modelo.**

Cuando se empiezan a dar los elementos de colaboración dentro de las entidades de la cadena de comercialización de cacao en la Red de Proveedores, también se hace más fácil aprovechar los programas de apoyo existentes tanto a nivel local como internacional. De esta manera se puede tener acceso a fuentes de tecnología que permitan añadir valor al producto o reducir costos de manera significativa.

#### **4.2.6.1 Beneficios para los productores de Tocache:**

- Mejoras en productividad y competitividad, crecimiento y sostenibilidad.
- Identificación y capacitación de nuevos productores.
- Seguridad y estabilidad de crecimiento en sus ventas.
- Adquisición de una cultura de calidad y mejora continua.
- Modernización tecnológica.
- Aumento del ingreso del productor.

#### **4.2.6.2 Beneficios para los compradores:**

- Abastecimiento de productor con calidad, y precio competitivo.
- Participación en la mejora del ingreso del productor.
- Fortalecimiento de la cultura de calidad y mejora continua.
- Mejora en tiempos de entrega.

#### **4.2.6.3 Beneficios para la “gran empresa”:**

- Aplicación de políticas de “Responsabilidad Social Empresarial”.
- Mejoras en el proceso de abastecimiento (calidad, costo, plazo).
- Fiabilidad.
- Fortalecimiento de relaciones comerciales con los productores.

#### **4.2.6.4 Beneficios a la sociedad:**

- Generación de empleo y desarrollo de la economía regional.
- Mejoramiento en la calidad de vida y en la redistribución de ingresos.
- Sostenibilidad.

#### **4.2.6.5 Beneficios al Gobierno:**

- Desarrollo industrial y promoción de economías autónomas e independientes.
- Aplicación de políticas de “Acción Social”.

- Mayores ingresos tributarios y sostenibilidad.

#### **4.2.7 Fases y etapas del modelo de Desarrollo de Proveedores.**

Se establece las siguientes etapas para implementar el modelo de Desarrollo de Proveedores:

- 1. Ubicación de los proveedores:** consiste en la búsqueda y selección de proveedores para las empresas que buscan incrementar su base nacional de proveeduría. La localización y filtro se realiza de acuerdo a lineamientos previamente definidos que deberán cubrir aquellas empresas potenciales y en función a las necesidades de las empresas clientes.
- 2. Registro en Página Web:** consiste en el registro de los proveedores con base en formularios estandarizados con el objetivo de contar con la información completa de cada proveedor. Este registro se hace en la página web del modelo de Desarrollo de Proveedores, con el fin de que la empresa cliente cuente con la información actualizada de manera permanente; se establece como un elemento objetivo que permita dar seguimiento permanente al desempeño de los proveedores. Este sistema se desarrolla en conjunto entre los consultores de la Red de Proveedores y los funcionarios del cliente involucrados en la relación con proveedores.
- 3. Pre-diagnóstico en línea:** en la página web, los proveedores encontrarán un cuestionario que les dará la oportunidad de establecer la brecha existente entre sus capacidades actuales y las necesidades de sus clientes potenciales.
- 4. Evaluación Básica de Proveedores:** la evaluación consiste en una visita de un día a las instalaciones del proveedor donde se valida la información de un formulario básico (desarrollado en conjunto con la empresa cliente) para determinar las capacidades y desempeño del proveedor. Se propone que esta evaluación se lleve a cabo al menos una vez al año para asegurar la continuidad en el desempeño de la cadena.

**5. Aprobación de proveedores:** partiendo del resultado de la evaluación básica, al desempeño mostrado y la importancia de los insumos suministrados por el proveedor se aprueba o condiciona al proveedor. En caso de ser condicionado por no presentar un desempeño satisfactorio se le invita a aplicar el modelo de Desarrollo de Proveedores con el fin de fortalecer sus capacidades y de mejorar su desempeño.

**6. Implantación del modelo de Desarrollo de Proveedores:** este se aplica hasta alcanzar el desempeño satisfactorio para el cliente por parte del Proveedor. Las etapas de la metodología están planeadas para realizarse en un lapso de 9 meses y son las siguientes:

- Diagnóstico
- Interacción
- Plan de Mejora
- Implantación
- Documentación y replicabilidad.

#### **4.2.8 Fases del modelo vinculado a la comercialización de pasta de cacao.**

Tomando en consideración las fases, metodología y las necesidades de comercialización de los cacaoteros de la provincia de Tocache, se propone que la fase de evaluación la lleve a cabo APPCACAO, dado que actualmente es el órgano rector de la cacaocultura en Perú que cuenta con el personal adecuado para la realización de tal fase y se considera que es un organismo que actuará de manera imparcial; se propone también que las demás fases las realicen las propias comercializadoras u organizaciones a las cuales pertenecen los productores de cacao de la zona estudiada, conjuntamente con las dependencias de gobierno relacionadas y para el largo plazo se propone unificar a las organizaciones existentes de la zona en una sola organización regional, en donde tendrán participación directa los productores de la región, para lo cual habrá una preparación educativa y formativa de los productores actuales e hijos de los mismos, para que le den seguimiento al programa y trabajen para el fortalecimiento de este, con ayuda de expertos en cada etapa del proceso de comercialización. Una vez que se implemente y funcione adecuadamente el modelo asociativo propuesto, se puede continuar con la implementación del modelo de

Desarrollo de Proveedores para el proceso de producción de pasta de cacao y así mejorar el ingreso del cacaotero de manera notable. Es así como el modelo de Desarrollo de Proveedores estará integrado por tres planeaciones y cuatro fases, las cuales se mencionan a continuación:

### **1. Planeación Normativa**

Visión.

Misión.

Estrategias Generales.

Consolidación del marco legal y normativo.

Medición de los avances.

### **2. Planeación Estratégica**

#### **Fase I: Evaluación del productor**

I.1 Ubicación del productor.

I.2 Registro del productor en APPCACAO.

I.3 Diagnóstico de la situación del productor.

I.4 Aprobación del productor.

#### **Fase II: Plan de mejora**

II.1 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y determinación de acciones estratégicas para cada problema crítico encontrado en la fase de evaluación.

### **3. Planeación Operativa**

#### **Fase III: Datos generales del programa.**

III.1 Objetivos.

III.2 Descripción.

III.3 Metas.

III.4 Organización social, instancia o entidad responsable.

III.5 Beneficiarios del programa.

### III.6 Requerimientos.

#### **Fase IV: Implantación.**

##### **4.2.8.1 Desarrollo del modelo asociativo en la Provincia de Tocache.**

#### **1. Planeación Normativa**

##### **Visión**

Un impacto positivo en las comunidades cacaoteras, mediante la participación directa de las entidades involucradas en la comercialización de cacao e integración de los productores en el proceso de comercialización, resaltando el sistema de producción bajo una visión de cuidado del medio ambiente.

##### **Misión**

Fomentar y desarrollar integralmente la cacaocultura en la región a partir del establecimiento de alianzas estratégicas entre los productores, organizaciones, comercializadoras e industriales, que permita lograr competitividad en la cadena de comercialización, incentivando a producir el cacao orgánico fino y aromático con rentabilidad y motivando al reconocimiento de la calidad. A fin de contribuir al mejoramiento del ingreso familiar del cacaotero y el desarrollo sustentable de las regiones.

##### **Estrategias Generales**

Las estrategias de desarrollo de productores incluyen:

- Búsqueda de alianzas estratégicas con organizaciones de la región, interesadas en invertir en el modelo de desarrollo de productores.
- Obtención de apoyos económicos, tecnológicos y administrativos para el productor (por ejemplo Fondo Pyme).
- Consultoría especializada.

## **Consolidación del marco legal y normativo.**

- Se propondrán reformas que apoyen al logro de los objetivos y alcance de las metas propuestas por el modelo.
- Se elaborará un reglamento interino para que las organizaciones de la región lo cumplan.

## **Medición de los avances**

1. En cada organización se constituirá una Comisión Coordinadora de Instrumentación, Evaluación y Seguimiento del modelo asociativo a través de un grupo de productores calificados y personas externas con experiencia laboral en entidades relacionadas a la cacaocultura.
2. Instituciones relacionadas con la comercialización y producción de cacao en la provincia de Tocache mencionadas en este trabajo.
3. El Gobierno, mediante la implementación de apoyo a los cacaoteros.
4. Empresas de fideicomiso para la operación del programa.

## **2. Planeación Estratégica.**

### **Fase I: Evaluación del productor**

Esta fase comprende el análisis de la situación actual, identificando los procesos y metodologías utilizadas por la comercializadora, los procedimientos, estándares, formatos, y en general la manera de trabajo del productor asociado o no a las organizaciones pertenecientes a la región estudiada.

#### **I.1 Ubicación del productor.**

En esta etapa se clasifican a los productores de la región de acuerdo a lineamientos como hectáreas registradas en el padrón, rendimiento de sus cacaotales, tipo de cacao que comercializa, entre otros, con la finalidad de mostrar la información de la organización comercializadora. Existe un registro de productores en el Padrón de APPCACAO, pero en

él no hay una clasificación como la propuesta en este apartado, sólo se establecen los datos de manera general por productor.

### **I.2 Registro del productor.**

El productor que decida ser evaluado se registra. Se emplearán formularios estandarizados con el objetivo de contar con la información completa de cada productor, a la cual podrán tener acceso los cacaoteros. Las actualizaciones del sistema estarán a cargo de APPCACAO.

### **I.3 Diagnóstico de la situación del productor.**

Primeramente se debe realizar una visita de un día a los cafetales del productor para recabar información sobre las capacidades y desempeño del mismo. Se propone que esta evaluación se lleve a cabo al menos una vez al año al inicio de cada año cacaotero (esta fecha puede ser modificable de acuerdo a los planes de la organización), para asegurar la continuidad del mejoramiento del desempeño del productor en la cadena de comercialización.

La evaluación también determina los tipos de comercialización que se llevan a cabo en la zona cacaotera estudiada, a la par se diagnostica la situación en la que se encuentran las comunidades a las que pertenecen los productores registrados.

### **I.4 Aprobación del productor.**

Partiendo de los resultados de la evaluación se aprueba o condiciona al productor. En caso de ser condicionado por no presentar un desempeño satisfactorio, se le invita a aplicar estrategias establecidas en el Plan de mejora con el fin de fortalecer sus capacidades y de mejorar su desempeño.

## Fase II: Plan de mejora

Los siguientes problemas críticos fueron detectados en la Fase I; además se refuerzan con el Plan Rector de la Cacaocultura de la provincia de Tocache.

**Análisis FODA y determinación de acciones estratégicas para cada problema crítico encontrado en la fase de evaluación.**

- 1. El productor organizado no entrega total o parcialmente el cacao a la organización o comercializadora cuando el precio del grano se encuentra muy bajo o bien cuando un intermediario le ofrece mejor precio.**

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Existen productores que se sienten comprometidos con la organización por ello entregan la totalidad de su producción.</li><li>• Se cuenta con reportes de precios de los mercados futuros de café proporcionados por el SICN.</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar los precios al productor.</li><li>• Aumentar los apoyos al productor comprometido.</li><li>• Ampliar el catálogo de compradores, para tener más posibilidad de que paguen precios más altos por el producto.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de conocimiento por parte del productor sobre los perjuicios causados a la organización por incumplimiento de los contratos de venta al extranjero.</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• No existe una manera de asegurar que el productor va a cumplir con la producción comprometida.</li></ul>

### Acciones estratégicas:

- 1.1** Involucrar al productor directamente en la organización, para que observe los beneficios que obtiene al participar activamente en ella.
- 1.2** Que representantes de la organización se presente en el centro de acopio del productor en el momento adecuado, para que se le entregue ahí mismo su comprobante fiscal de compra-venta.

**1.3** Establecer sanciones al productor si incurre en el incumplimiento injustificado de la entrega del volumen comprometido.

**2. No hay o existe retraso en la entrega al productor del comprobante fiscal que ampara la venta de cacao.**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• APPCACAO es el órgano que emite un comprobante fiscal que ampara la comercialización del grano, y emite las solicitudes de certificados de origen para la exportación.</li> <li>• Existe flexibilidad en la expedición de los comprobantes fiscales.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar al productor el comprobante fiscal en el momento en que se realice la comercialización de su cacao.</li> <li>• Que exista una comisión para que se encargue del registro de la comercialización y no existan anomalías.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un reglamento que indique el momento de registrar la compra-venta del cacao una vez que el productor entrega su cacao a la comercializadora.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quien registra la venta puede manipular la fecha de la comercialización y el volumen de cacao vendido.</li> </ul>

**Acciones estratégicas:**

**2.1** Que los organismos participantes en la comercialización promuevan un lineamiento operativo, en el cual se indique la entrega inmediata del comprobante fiscal de la comercialización del grano.

**2.2** El productor deberá exigir su comprobante de venta, si la organización no lo entrega, APPCACAO sancionará al responsable de tal disturbio.

**2.3** Al momento de realizar la entrega de cacao por parte del productor deben estar presentes representantes de la directiva de la organización y de los productores.

**2.4** Que las instituciones de gobierno relacionadas a la cacaocultura premien las buenas prácticas de la organización y del productor en cuanto al registro de comercialización.

**3. Existen organizaciones de productores con un desarrollo organizativo desigual, no consolidado, incluso productores minifundistas no organizados.**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen organizaciones consolidadas.</li> <li>• Existe asociatividad entre organizaciones.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de dependencias orientadas al fomento organizativo.</li> <li>• Existen programas de capacitación.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja escolaridad de los cuadros directivos de la organización.</li> <li>• Ausencia de visión clara de la competitividad.</li> <li>• Desconfianza de los productores por experiencias anteriores.</li> <li>• Migración constante (pérdida de personal capacitado).</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas institucionales equivocadas en el diseño de atención directa a los productores.</li> <li>• Pueden haber intereses de por medio en el beneficio de un sector de la organización.</li> </ul>

**Acciones estratégicas:**

- 3.1** Generar esquemas de capacitación organizativa en cuanto a figuras asociativas, personalidad jurídica, sistemas administrativos y contables para el desarrollo de la competitividad.
- 3.2** Establecer un programa de capacitación para el desarrollo de capacidades empresariales y gerenciales.
- 3.3** Llevar a cabo un intercambio de experiencias entre organizaciones.
- 3.4** Levantar un padrón de organizaciones cacaoteras para conocer si están trabajando adecuadamente.
- 3.5** Levantar un padrón de comercializadores, industriales y exportadores.
- 3.6** Establecer mecanismos de coordinación entre los comercializadores, industrializadores y exportadores.

**4. Falta de reconocimiento y posicionamiento del cacao fino de aroma que produce la Provincia de Tocache.**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera cacao orgánico fino de aroma.</li> <li>• Reconocimiento internacional como producto Gourmet.</li> <li>• Condiciones agroecológicas óptimas.</li> <li>• Segundo productor mundial de esta variedad.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a mercados de especialidad.</li> <li>• Denominación de origen del cacao fino de aroma.</li> <li>• Reconocimiento y pago por servicios ambientales.</li> <li>• Asistir a giras de promoción con apoyos gubernamentales.</li> <li>• Segmento de mercado joven con alto potencial de consumo de cacao orgánico.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas no consolidadas.</li> <li>• Bajo consumo en el Estado y en el país.</li> <li>• Mezclas de cacao de diferentes alturas y regiones.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe cultura de consumo nacional de cacao de calidad.</li> <li>• Importaciones de cacao de mala calidad.</li> <li>• Competencia desleal de las empresas trasnacionales.</li> <li>• Existencia de un marco normativo con mucha holgura y ausencias para el cacao en sus diferentes presentaciones.</li> </ul>

**Acciones estratégicas:**

**4.1** Integrar el directorio de marcas Tocachinas de cacao industrializados y expendios.

**4.2** Elaborar el catálogo de marcas, en versiones de consumo interno y de promoción turística internacional a fin de respaldar las actividades de promoción al consumo y fomento del cacao de Tocache.

**4.3** Establecer convenios de colaboración con las dependencias del sector público y las cámaras de comercio, industriales y de servicios para promocionar el consumo del cacao de Tocache

- 4.4 Llevar a cabo una campaña publicitaria de fomento al consumo del cacao de Tocache.
- 4.5 Participar en las ferias estatales, nacionales e internacionales.
- 4.6 Fomentar la realización de ferias regionales y estatales del cacao y consolidar la participación en eventos internacionales.
- 4.7 Otorgar reconocimientos a los expendios y cacaoeterías que oferten cacao Tocachino de calidad.

**5. No hay un sistema de información que vincule la producción de los mercados, las tendencias de consumo, países destinos y empresas importadoras.**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha detectado la necesidad de contar con un sistema de información.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen sistemas de información de mercado en la Bolsa de Nueva York.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco acceso a la información de mercados convencionales y de especialidad.</li> <li>• Poca información sobre las tendencias del consumo internacional.</li> <li>• Poca información sobre las preferencias del consumidor en los diferentes mercados.</li> <li>• APPCACAO no cuenta con un sistema de información que vincule la producción estatal de las tendencias del mercado.</li> <li>• No existe información de las diferentes calidades y niveles de producción de las regiones cacaoteras.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas trasnacionales cuentan con sistemas de información y análisis y esto les permite actuar con ventajas sobre las empresas y organizaciones de Tocache.</li> </ul>

**Acciones estratégicas:**

- 5.1** Acopiar y sistematizar la información disponible de los diferentes tipos de mercado para integrar una base de datos confiable.

**5.2** Seleccionar los productos y dimensionar la viabilidad de las diferentes clases y tipos de cacao con mejor posibilidades de competir en mercados estratégicos determinando su potencialidad de comercialización de acuerdo a su comportamiento histórico.

**5.3** Establecer sistemas de información directa para los integrantes de la cadena, a fin de que la información que emane esté disponible y sea una herramienta útil para orientar sus prácticas y la comercialización de su producto.

**6. Falta de esquemas de financiamiento.**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen organizaciones como USAID y TECHNOSERVE con esquemas de financiamiento de ahorro y préstamo.</li> <li>• APPCACAO sirve como instancia de gestoría y enlace para los créditos.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a esquemas de financiamiento gubernamentales.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de oportunidad en la entrega de los apoyos de acuerdo al calendario de cultivo.</li> <li>• En el caso del cacao fino de aroma, los organismos crediticios debido al desconocimiento del tipo de producto no están otorgan créditos suficientes.</li> <li>• No existe un fondo de garantía para la facilitación al acceso de los créditos.</li> <li>• Las organizaciones no están consolidadas administrativa y organizativamente y no cumplen los requisitos de las instituciones de crédito.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas transnacionales tienen acceso a dinero barato debido a tasas de intereses más bajas en la banca extranjera.</li> <li>• Poder económico de las empresas trasnacionales.</li> <li>• Existen prestamistas locales que obligan a la venta anticipada del producto.</li> </ul>

**Acciones estratégicas:**

**6.1** Promover el aprovechamiento de las instituciones de ahorro y crédito entre los productores de cacao y sus organizaciones existentes.

- 6.2** Promover la creación del Fondo de Garantía y Defensa de la Cacaocultura Tocachina.
- 6.3** Identificar y seleccionar fuentes de financiamiento y apoyos dentro del sector público, privado, ONG's, fundaciones y organismos multilaterales.
- 6.4** Difundir entre los productores de cacao las diferentes opciones de apoyo institucional a que pueden tener acceso.
- 6.5** Vincular a los cacaocultores con las fuentes de financiamiento apropiado, dependiendo de sus necesidades.

Algunos aspectos que pueden acompañar a las estrategias anteriores y mejorar el funcionamiento del programa son los siguientes:

- Reconocimiento legal de los productores como socios de la organización, no importando el volumen de producción entregado.
- Con ayuda de otras organizaciones presentar propuestas para aumentar el precio mínimo.
- Gestionar para que el precio del cacao orgánico incremente.

Para la aplicación de las acciones estratégicas propuestas en esta fase, es necesario tomar en cuenta la cultura organizacional de los productores de la región, y la estructura organizacional que presentan las comercializadoras u organizaciones; por tal razón, se contribuirá a eliminar las posibles barreras que el productor pueda poner con respecto a su participación al momento de la implantación de este programa.

## **Planeación Operativa**

### **Fase III: Datos Generales del programa.**

#### **III.1 Objetivos.**

- Fomentar la integración y desarrollo organizativo de los agentes involucrados en la comercialización de la pasta de cacao orgánico fino de aroma.
- Crear el Sistema de Información de precios y mercados al servicio de la cadena productiva cacaotera del Estado.

- Optimizar y potenciar la calidad del cacao orgánico fino de aroma dadas las exigencias del consumidor.
- Incremento del consumo del cacao de Tocache y su posicionamiento en los mercados local, nacional e internacional.
- Desarrollo de un sistema de información sobre la comercialización del cacao fino de aroma de la región, con acceso para los productores integrantes al sistema.
- Facilitación al acceso de apoyos y/o financiamientos y vinculación efectiva entre el gobierno, instituciones financieras y los agentes de la cadena de comercialización.
- Mejoramiento del ingreso económico de las familias cacaoteras y desarrollo sustentable de las regiones productoras de cacao orgánico fino de aroma.

### **III.2 Descripción.**

- El programa busca eliminar los problemas detectados en la comercialización de la región, con la finalidad de incrementar el ingreso de los productores al sumar valor agregado a través de la comercialización de su producto, bajo un concepto diferenciado en el mercado justo, fomentando la producción de pasta de cacao orgánico fino y aromático. Cabe decir, que por las condiciones propias del cultivo del cacao empleado en la región, la mayor parte del producto es fino y aromático.

### **III.3 Metas.**

1. Convertir a cacao orgánico la totalidad de la superficie sembrada de cacao en la región para ver incrementado el ingreso del productor y aumentado el rendimiento por hectárea.
2. Crear una página de internet con las diferentes opciones para consultar precios y mercados.
3. Difundir por los diferentes medios audiovisuales estatales a todas las zonas y regiones cacaoteras de la provincia de Tocache, una aproximación confiable de los precios mínimos de los diferentes tipos de cacao.
4. Involucrar a los municipios en la difusión de la información.

### **III.4 Organización Social, instancia o entidad responsable.**

APPCACAO en las actividades indicadas anteriormente y en el logro de las metas tres y cuatro; y las organizaciones y/o comercializadoras de la región.

### **III.5 Beneficiarios del programa.**

Directamente los productores de la región y las organizaciones y/o comercializadoras. Por otro lado también se benefician el consumidor y entidades relacionadas a la cacaocultura en el país.

### **III.6 Requerimientos.**

- **Recurso Humano:** Se requiere de un equipo de trabajo interinstitucional e interdisciplinario para financiar el servicio y coordinar la difusión de la información. Dentro de cada organización deberá existir una comisión integrada por productores organizados y personal especializado en la comercialización de la pasta de cacao.
- **Recurso Financieros:** Para la aplicación del modelo asociativo en la región existen apoyos del Gobierno Estatal que pueden llegar hasta un 70 por ciento del costo de la intervención. Durante la implementación de los proyectos de mejora se pueden obtener apoyos de los diferentes niveles de Gobierno e incluso de organizaciones internacionales que permitan “aterrizar” dichos proyectos.
- **Recursos Materiales:** Teléfono/Fax, computadoras con bases de datos especiales y acceso a internet.

### **Fase IV: Implantación.**

Se tiene contemplado llevar a cabo la implementación del modelo asociativo de Desarrollo de Proveedores en un periodo de nueve meses como mínimo, pero tal periodo puede variar si se aumenta el número de productores a integrar a la organización. Se extenderá un informe al término de la implementación del modelo sobre las actividades realizadas

durante ese periodo y los logros obtenidos, con la mira de mejorar continuamente la aplicación del modelo asociativo.

Cabe señalar que la actividad de implementar la certificación de cacao orgánico origina que el plan de corto plazo que se propone anteriormente se convierta en un plan de largo plazo, además en el largo plazo se plantea que el modelo sea aplicado en una organización regional que abarque diferentes municipios del Estado y que permita la entrada a los productores que actualmente no se encuentran organizados, también permitirá la unión de otras organizaciones que deseen trabajar bajo la certificación orgánica.

Se hace la observación, que este modelo asociativo no es una presentación detallada, dada la complejidad del proceso de comercialización y la diferente estructura y alcance de las organizaciones a las que pertenecen los productores de la región estudiada; por otro lado, no se propone modificar las etapas del proceso de comercialización, sólo se propone realizar cambios en los aspectos donde se han observado los problemas críticos a través del diagnóstico realizado en la investigación.

#### **4.3 ASPECTO ESTADISTICO.**

##### **4.3.1 Demanda Mundial de Pasta de Cacao.**

Claudia Radi (2012) indica que la demanda de la industria mundial crece a un ritmo de 2.5% anual. Siendo en los últimos años:

- El 2011 fue de 610 mil Toneladas.
- El 2012 fue de 619 mil Toneladas.
- El 2014 el Perú incrementó su exportación en 124% con respecto al 2013 con un valor FOB de \$ 7 millones de dólares americanos.
- El 2015 fue de 690 mil Toneladas.
- Para el 2016 se espera una demanda mundial de 730 mil Toneladas.

**Tabla 7: Precios en US\$ por kg, de pasta de cacao y sus principales compradores en el 2015**

	<b>Europa del Este</b>	<b>Suiza y USA</b>	<b>Pierre Marcolini (Bélgica)</b>
<b>Pasta de cacao convencional</b>	US\$ 2 - US\$ 3	US\$ 4 - US\$ 6.5	
<b>Pasta de cacao orgánico</b>		US\$ 27 - US\$ 30	US\$ 30 - US\$ 33
<b>Pasta de cacao orgánico fino y aromático</b>		US\$ 33	US\$ 35

**Fuente:** APPCACAO 2015

**Elaboración propia.**

La pasta de cacao orgánica fino y aromática encuentra su mayor precio de venta en la tienda Belga especializada en chocolates Gourmet llamada PIERRE MARCOLINI cuyo precio de compra es de \$35 dólares Americanos. Podemos observar que una pasta de cacao elaborada con cacao convencional, su precio fluctúa entre \$2 a \$6.5 dólares Americanos. La diferencia es enorme y la provincia de Tocache posee la ventaja comparativa para poder satisfacer ese mercado.

#### **4.3.2 Ranking mundial de cacao en grano.**

El 93% de la producción mundial se concentra en 10 países y Perú se encuentra en el 9° lugar. Mientras que en cacao orgánico y fino de aroma somos el 2° lugar. Perú produce 80 mil Toneladas, es decir 2% del mercado mundial, siendo la demanda mundial de 4 millones de Toneladas.

La producción mundial se divide en:

- Tradicional (Forastero con 94%).
- Orgánico.
- Fino de aroma (Criollo y Trinitario).

El cacao Orgánico es en gran mayoría de la variedad Fino de aroma, siendo su producción mundial de tan solo del 6%, siendo catalogado como producto GOURMET por ser escaso en el planeta y por ser de alta calidad.

### Clasificación del cacao:

Se clasifican en 3 tipos:

- Forastero (su producción mundial es del 94%).
- Criollo.
- Trinitario.

**Tabla 8: Producción de cacao por país y participación en el mercado**

Principales productores	2010	2011	2012	2013	Participación
Costa de Marfil	1,242,000	1,511,000	1,486,000	1,449,000	36.9%
Ghana	632,000	1,024,000	879,000	835,000	21.3%
Indonesia	550,000	440,000	440,000	410,000	10.4%
Nigeria	235,000	240,000	235,000	225,000	5.7%
Camerún	208,000	228,000	210,000	205,000	5.2%
Ecuador	150,000	160,000	198,000	192,000	4.9%
Brasil	161,000	199,000	220,000	185,000	4.7%
República Dominicana	58,000	54,000	60,000	61,000	1.5%
Perú	43,000	54,000	50,000	51,000	1.2%
Colombia	40,000	35,000	45,000	48,000	1.2%

Nueva Guinea	39,000	47,000	37,000	40,000	1.0%
Venezuela	18,000	18,000	18,000	18,000	0.5%
Malasia	15,000	7,000	10,000	10,000	0.3%
<b>Producción mundial (t)</b>	<b>4,308,000</b>	<b>1,990,000</b>	<b>4,085,000</b>	<b>3,929,000</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** ICCO. Setiembre 2014

**Elaboración propia.**

#### **4.3.2.1 Precio del cacao en grano por Tonelada.**

El Perú es el segundo productor mundial de Cacao Fino de Aroma y debido al aumento del precio, nuestras exportaciones FOB han aumentado, por eso es necesario aumentar la producción de esta variedad. Los precios en base a la Bolsa de Nueva York fluctúan según la variedad en:

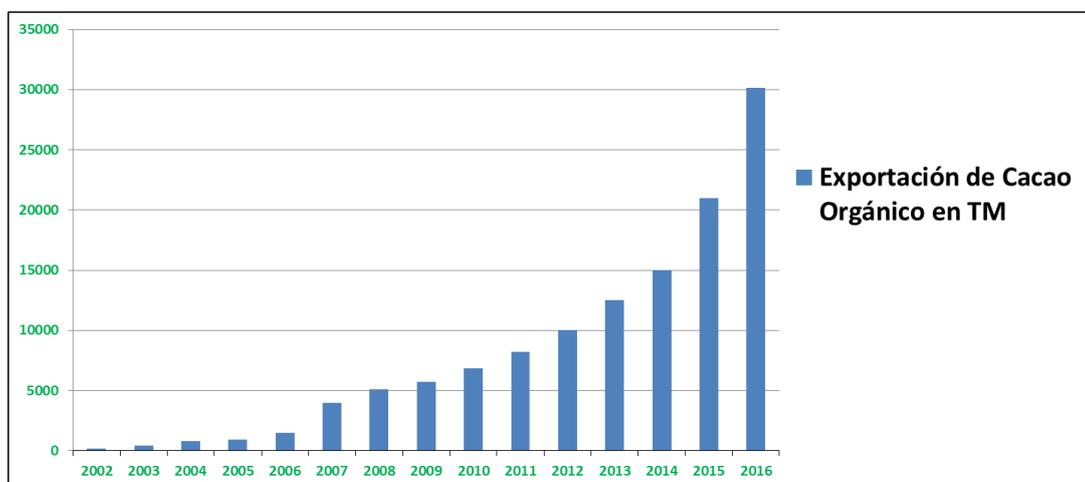
- Cacao Tradicional (Forastero): **\$1200 dólares Americanos.**
- Cacao Fino de Aroma (Criollo y Trinitario): **\$4500 dólares Americanos.**

#### **4.3.3 Producción Nacional de Cacao Orgánico.**

La producción nacional en los últimos años fue la siguiente:

- El 2010 se exportó 6850 Toneladas.
- El 2013 se exportó el valor FOB \$32 millones de dólares Americanos.
- En Octubre del 2016 se contaba con 14 mil hectáreas con certificación orgánica, lo que equivale en un aproximado de 30 mil Toneladas de producción de cacao orgánico, con un valor aproximado de \$120 millones de dólares Americanos.

**Tabla 9: Exportaciones de cacao orgánico peruano en TM. (2002- Set. 2016).**



**Fuente: Organización Internacional de Comercio Justo**

#### **4.3.4 Producción de Cacao Fino de Aroma.**

Esta variedad representa el 6% de la producción mundial y solo se encuentra en 5 países: Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela y Nicaragua. Perú logra exportar el 36% de esta variedad, ubicándose como el segundo exportador mundial de esta variedad. La oferta mundial es de 240 mil Toneladas; lo que genera la compra total del producto así el precio de venta triplique al valor del precio del cacao de la variedad Forastero, ya que los productos derivados del cacao fino de aroma son vendidos al mercado Gourmet.

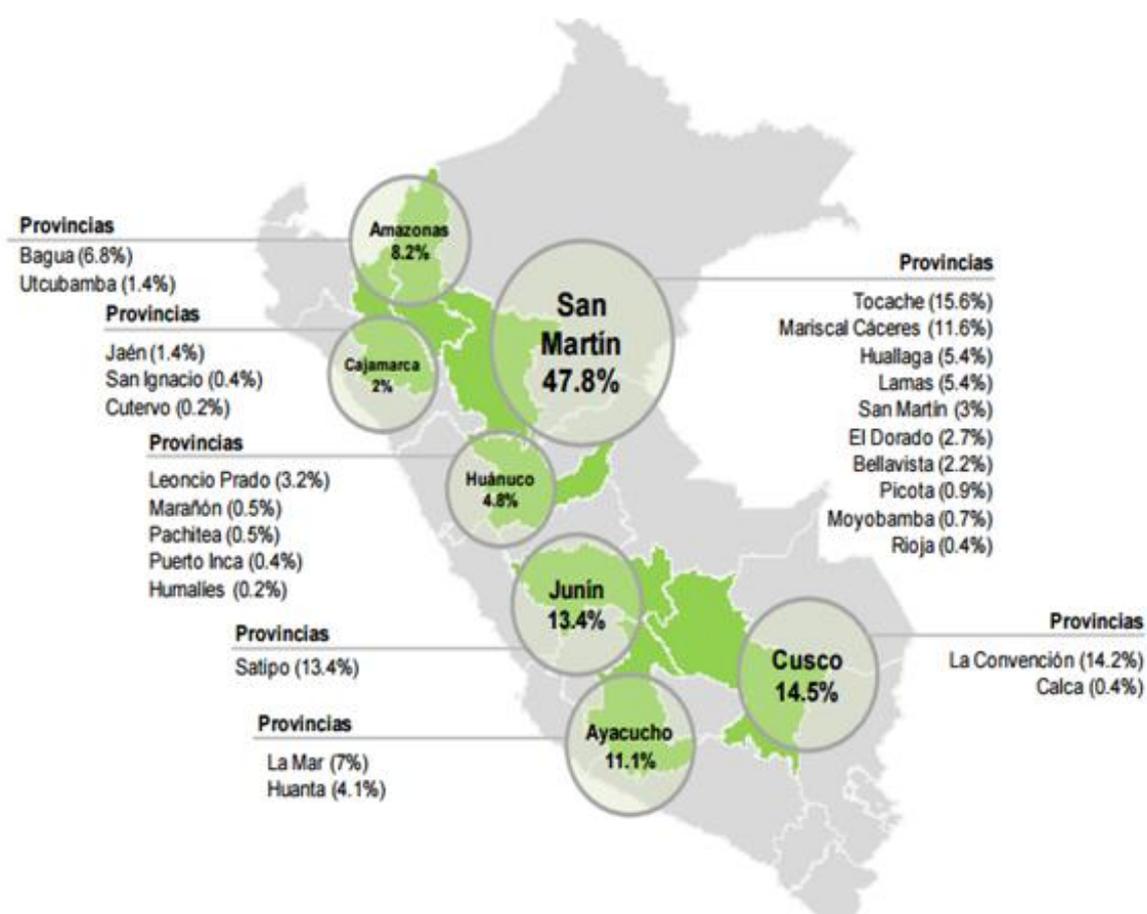
#### **4.3.5 Producción de Cacao Orgánico Fino de Aroma en la Provincia de Tocache.**

Nuestro país cuenta con ventajas geográficas, ya que contamos con zonas agrícolas donde la producción de cacao triplica al de otros países, es el caso de la provincia de Tocache donde la producción en promedio es de 2800 Toneladas por hectárea, llegando en algunos distritos a la producción de 3600 Toneladas, muy por encima de los países africanos que lideran la producción mundial, siendo sus producción de no más de 1000 Toneladas por hectárea.

La región de San Martín produce el 47.8% a nivel nacional de cacao en grano; de los cuales la Provincia de Tocache representa el 30% de la región San Martín; es decir, el 15.6% a nivel nacional. Tocache fue premiado por el salón de Chocolate de Paris en el 2013 y en el 2015 por la International Chocolate Awards de Londres como el mejor cacao del mundo, catalogándolo como producto Gourmet y eso debido a que Tocache cuenta con ventaja geográfica.

La producción de cacao fino de aroma en la provincia de Tocache representa el 80%. Y el 20% del total de la producción es a la vez orgánico y fino de aroma; es decir, representa el 3.12% de la producción nacional (2496 Toneladas), esta cantidad convertida en pasta de cacao estaría valorizada en S/. 250 millones de Soles.

**Gráfico 3: Porcentaje de la producción nacional en TM (2015)**



**Fuente:** Direcciones Agrarias Regionales (2015)

#### **4.4 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados de la presente investigación corrobora lo planteado por:

1. Claudia Radi (2012), puesto que coincide en afirmar que la demanda de pasta de cacao crece a un ritmo de 2.5% anual; los resultados del estudio sustentan con claridad la viabilidad de exportar pasta de cacao orgánico fino y aromático.
2. Cueva (2012), puesto que coincide en afirmar que Perú cuenta con un gran potencial para exportar productos derivados del cacao orgánico para el mercado mundial Gourmet.
3. Marco Dini (2010), puesto que coincide en afirmar que en los lugares de alto rendimiento y con un grado de desconfianza a las asociaciones tradicionales, es fundamental aplicar el Modelo de Desarrollo de Proveedores.

Los resultados de la presente investigación difiere en lo planteado por:

1. García (2008) en una investigación realizada señaló que el cultivo del cacao en la Provincia de Tocache era de 2400 kilogramos por hectárea, hoy vemos zonas donde la producción llega a los 3800 kilogramos por hectárea al año.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **A. Conclusiones**

1. El modelo de Desarrollo de Proveedores es viable puesto que los agricultores están dispuestos a exportar por medio de esta forma de asociación de productores; pues así podrán mejorar e incrementar sus ingresos.
  
2. Los resultados de este estudio demuestran que el trabajo comunitario como tradición favorece la asociatividad.
  
3. La valoración de las razones por las cuales la mayoría de agricultores no desea pertenecer a una cooperativa está directamente relacionado con: 72% desconfía de la capacidad de gestión de las cooperativas.  
.
  
4. El nivel de eficiencia promedio de la cadena de valor de los agricultores que logran el desarrollo de las actividades es del 42.52%, cifra por debajo del promedio, que revela que ellos no poseen conjuntamente capacidades que constituyan ventajas competitivas significativas.
  
5. El nivel de importancia para la exportación al mercado mundial Gourmet se ve reflejada en el deseo de los agricultores de poder obtener mayores ingresos.

## **B. Recomendaciones.**

1. Implementar el modelo de Desarrollo de Proveedores puesto que los agricultores están dispuestos a exportar por medio de esta asociación, pues así podrán aumentar sus ingresos.  
.
2. Promover el diálogo con los agricultores de cacao, inculcando que el trabajo comunitario como tradición conlleva a beneficios directos a la comunidad.  
.
3. Desarrollar un plan de información a los agricultores, mostrándoles los beneficios a lograr con la alianza a una empresa grande que faculte las capacidades de gestión para lograr una buena administración.
4. Mejorar la eficiencia de la cadena de valor a través de una buena administración para adquirir ventajas competitivas.  
.
5. Concretar la exportación al mercado mundial Gourmet para mejorar la economía de la Provincia.  
.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABASCAL M., R. 2009. *Estudio de mercado para el camarón congelado para el mercado nacional. Caso de la zona metropolitana de la ciudad de México*. Documento de Trabajo. Prospecta Camaron Consulting. México. 224 p.
- ANZALDUA-MORALES ANTONIO, 2006. *La evaluación sensorial de los alimentos en la teoría y la práctica*. Editorial Acribia. Lima 540 p.
- BECKETT S. T., 2006. *Fabricación y utilización industrial del chocolate*. Editorial Acribia. Lima 440 p.
- BENZINGA, 2010. *Agricultura Orgánica. Fundamentos para la región andina*. Neckar-Verlag, Villingen-Schwenningen. Alemania. Berlín 1488 p.
- BERNALCÉSAR AUGUSTO, 2010. *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Pearson Educación, México. México DF 542 p.
- BRISA, C. 2008. *El comercio justo en américa Latina: perspectivas y desafíos*. México. México DF 185 p.
- CHASE B. RICHARD, 2009. *Administración de la producción y operaciones*. Octava edición, Editorial Mc Graw Hill. Lima 348 p.
- ENRÍQUEZ, G. A. 2008. *Cultivo limpio (ecológico) del cacao, con miras a la certificación. Guía para productores ecuatorianos*. INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias). Quito 247 p.
- INIAP, 2009. *Memoria del taller: Calidad física y organoléptica del cacao*. (teoría y práctica). Lima 490 p.
- INIAP, 2009. (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias), *Manual del Cultivo de Cacao para la Amazonía ecuatoriana*. No. 76. Quito 327 p.

PERSON, 2006. *Técnicas de laboratorio para el análisis de alimentos*. Primera edición, Editorial Acriba.Lima 245 p.

PETER, Paul, 2010. *MARKETING PARA NO CONOCEDORES*. ED. McGraw Hill, México, Guía comercial de Alemania. Berlín 436 p.

POLIMENI S. RALPH, 2009. *Contabilidad de Costos*. Tercera edición, Editorial Mc Graw Hill.Lima 324 p.

RADI, C. 2006. *Estudio sobre los mercados de valor para el cacao Nacional de origen y con certificaciones*. Lima 663 p.

SAPAG CHAIN NASSIR, 2006. *Preparación y evaluación de proyectos*. Cuarta edición. Editorial Mc. Graw Hill.Lima 510 p.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Entrevista a los gerentes de las cooperativas de cacao.**

Para llevar a cabo las entrevistas se realizó una selección intencional, la cual es necesaria para la investigación exploratoria. Los criterios de inclusión y exclusión para la delimitación poblacional fueron los siguientes:

- Cooperativas exportadoras de cacao orgánico en el Perú.
- Cooperativas que exporten cacao orgánico con certificación de comercio justo.
- Cooperativas que sean peruanas y exporten al mercado de la Unión Europea.

La asociación elegida fue: APP CACAO que agrupa 19 cooperativas, de las cuales 11 cumplen con los 3 criterios determinados. Se seleccionaron las asociaciones cooperativas que tuvieran el mayor volumen de exportación en valor FOB a la Unión Europea [\$ 6'523,400.00 y \$ 3'500,000.00] y contaran con experiencia en el rubro. Por ello se decidió trabajar con tres cooperativas:

**APPROCAP:** Valor de las exportaciones en el año previo al estudio: \$230,000.00

**CAC Oro Verde:** Valor de las exportaciones en el año previo al estudio: \$190,500.00

**Cooperativa Naranjillo:** Valor de las exportaciones en el año previo al estudio: \$2'687,200.00

### **1. Instrumentación**

Se empleó entrevistas a profundidad no estructuradas, para obtener información sobre el tema e identificar las diferentes etapas del proceso de exportación. Las entrevistas fueron realizadas en Diciembre del 2014 estuvo dirigida a los gerentes de las cooperativas seleccionadas que exportan cacao orgánico hacia el mercado de la Unión Europea, empleando el comercio justo. La entrevista a profundidad tiene las siguientes preguntas:

1. ¿Usted cree que las exportaciones peruanas de cacao orgánico han venido en aumento hacia el mercado de la Unión Europea debido al sello de comercio justo?
2. ¿Cuál cree que son las causas por la cual las exportaciones peruanas de cacao orgánico han venido en aumento hacia el mercado de la Unión Europea debido al sello de comercio justo?
3. ¿Cuál es el mercado que consume más cacao orgánico con sello de comercio justo?
4. ¿Cuál cree usted que son las razones por las que los europeos tienen tendencia/costumbre de comprar productos de comercio justo?
5. ¿Usted cree que una cooperativa peruana de cacao orgánico con sello de comercio justo tiene más oportunidades de aumentar su volumen de exportaciones?
6. Acerca de las cooperativas que cuentan con el sello de Comercio Justo, ¿Estas cooperativas han tenido algún apoyo del estado o de alguna organización para la obtención del sello de comercio justo?
7. ¿Usted cree que el sello de comercio justo ha traído cambios en las cooperativas?  
¿Qué tipos de cambios?
8. ¿Qué tipo de certificaciones y/o requisitos necesitan las cooperativas productoras/exportadoras para la obtención del sello de Comercio justo? ¿Podría nombrarlas?
9. ¿Cuál cree usted que son las principales barreras para obtener el sello de comercio justo?
10. ¿Usted cree que las cooperativas no obtienen este tipo de sello debido a la falta de información?

## **2. Procedimiento**

La entrevista se aplicó a cada cooperativa exportadora por separado, se dialogó con cada gerente para que pudiera responder las preguntas antes señaladas. La conversación tuvo una duración aproximada de 30 minutos. Se registró los datos de la entrevista, para lo cual se procedió a transcribir cada una de las respuestas brindadas con autorización de los gerentes entrevistados. La tabulación de los datos se realizó mediante archivos de documentos textuales de técnica cualitativa. Finalmente, se aplicó un filtro de información con detenimiento, aplicando gráficos y cuadros con resúmenes que fueron creados en función a los objetivos de la investigación para su análisis respectivo.

### 3. Resultados

En la Tabla 10 presenta una síntesis de las respuestas brindadas por los principales encargados del área de cacao orgánico de cada cooperativa exportadora:

**Tabla 10: Resumen de información brindada en las entrevistas.**

<b>Nombre</b>	<b>Rolando Herrera</b>	<b>Luis Casaverde Pacherrez</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala</b>
<b>Institución</b>	Cooperativa Naranjillo	Gerencia de Appropac	Área de Cacao Orgánico- CAC Oro VERDE
<b>Cargo</b>	Presidente de Cooperativa Naranjillo	Gerente General	Jefe del Área
<b>Estado</b>	Contratado, Socio	Contratado	Contratado
<b>Distrito</b>	Lima, Perú	San Juan de Bigote, Morropon – Piura, Perú	Lamas – San Martín, Perú

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.

1. ¿Usted cree que las exportaciones peruanas de cacao orgánico han venido en aumento hacia el mercado de la Unión Europea debido al sello de comercio justo?

**Tabla 11: Respuestas a la pregunta N° 1 de la entrevista.**

<b>Rolando Herrera (Cooperativa Naranjillo)</b>	<b>Luis CasaverdePacherrez (Appropac)</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala (CAC Oro VERDE)</b>
Sí han venido en aumento debido al sello de comercio justo.	Definitivamente la tendencia en las exportaciones viene acompañada con el sello de Comercio Justo.	Los años 2007 y 2008 fueron muy buenos, el 2009 tuvimos algunos problemas por la crisis internacional.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.

2. ¿Cuál cree que son las causas por la cual las exportaciones peruanas de cacao orgánico han venido en aumento hacia el mercado de la Unión Europea debido al sello de comercio justo?

**Tabla 12: Respuestas a la pregunta N° 2 de la entrevista.**

<b>Rolando Herrera (Cooperativa Naranjillo)</b>	<b>Luis CasaverdePacherrez (Approcap)</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala (CAC Oro VERDE)</b>
El Perú tiene el mejor cacao del mundo, inversión, políticas en empresas y comercio justo.	El consumidor de hoy demanda productos orgánicos, además el Perú es muy reconocido por ser un cacao de calidad.	Organización del mercado de FairTrade.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.

3. ¿Cuál es el mercado que consume más cacao orgánico con sello de comercio justo?

**Tabla 13: Respuestas a la pregunta 3 de la entrevista.**

<b>Rolando Herrera (Cooperativa Naranjillo)</b>	<b>Luis CasaverdePacherrez (Approcap)</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala (CAC Oro VERDE)</b>
El mercado que consume más cacao orgánico justo es el mercado europeo.	Definitivamente Europa.	Países de Europa como Bélgica, Suiza y Alemania.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.

4. ¿Cuál cree usted que son las razones por las que los europeos tienen Tendencia o costumbre de comprar productos de comercio justo?

**Tabla 14: Respuestas a la pregunta 4 de la entrevista.**

<b>Rolando Herrera (Cooperativa Naranjillo)</b>	<b>Luis CasaverdePacherrez (Approcap)</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala (CAC Oro VERDE)</b>
Existe una costumbre de consumo de productos de comercio justo en Europa.	El mercado orgánico está creciendo, se ve en las estadísticas que es por un tema de consumo, la gente en Europa produce más orgánicos que antes, eso explica el crecimiento del	Algunas empresas están orientando a los cacaos de finos aroma, otras empresas prefieren el orgánico <i>fairtrade</i> .

	mercado orgánico.	
--	-------------------	--

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.

**5. ¿Usted cree que una cooperativa peruana de cacao orgánico con sello de comercio justo tiene más oportunidades de aumentar su volumen de exportaciones?**

**Tabla 15: Respuestas a la pregunta 5 de la entrevista.**

<b>Rolando Herrera (Cooperativa Naranjillo)</b>	<b>Luis CasaverdePacherrez (Approcap)</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala (CAC Oro VERDE)</b>
El sello de comercio justo brinda oportunidades de diversificar las líneas de cacao y así aumentar las exportaciones.	El sello de comercio justo permite el ingreso del cacao orgánico a más países.	Los volúmenes aumentan porque el sello de comercio justo le brinda un valor agregado.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.

**6. Acerca de las cooperativas que cuentan con el sello de Comercio Justo, ¿Estas cooperativas han tenido algún apoyo del estado o de alguna organización para la obtención del sello de comercio justo?**

**Tabla 16: Respuestas a la pregunta 6 de la entrevista.**

<b>Rolando Herrera (Cooperativa Naranjillo)</b>	<b>Luis Casaverde Pacherrez (Approcap)</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala (CAC Oro VERDE)</b>
El estado está apoyando mucho en la obtención de este sello para proyectos del estado tal como el programa de Competividad 2011, Agro ideas, etc.	Bueno existen organizaciones que ayudan al fomentar el comercio justo como lo hace APP Cacao y Acopagro, que brinda información acerca de los beneficios de obtener el sello de comercio justo. Así como también cooperativas y asociaciones que brindan financiamiento a los agricultores.	Existen iniciativas del Gobierno Central, también existen programas de Inca Agro que contribuyen a desarrollar los cultivos de cacao y últimamente estamos tratando de ingresar al programa PCC que también tiene enfoque de apoyar a las organizaciones de pequeños productores.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.

**7. ¿Usted cree que el sello de comercio justo ha traído cambios en las cooperativas? ¿Qué tipos de cambios?**

**Tabla 17: Respuestas a la pregunta 7 de la entrevista.**

<b>Rolando Herrera (Cooperativa Naranjillo)</b>	<b>Luis Casaverde Pacherrez (Approcap)</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala (CAC Oro VERDE)</b>
El sello de comercio justo brinda oportunidades de diversificar las líneas de cacao, inversión en tecnología y aumento de calidad en los productos.	El sello ayuda mucho porque normalmente si una organización no cuenta con el sello de la organización no será creíble si el producto es orgánico o justo, se requiere el sello para poder colocar el producto en diferentes mercados que requieren el producto orgánico.	Tener sello de <i>FairTradees</i> muy importante ya que el producto tiene una mejor opción de venta valorizándose más, por lo tanto, los productores generan mejores ingresos familiares y ayuda a vender a la Cooperativa.

**Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.**

**8. ¿Qué tipo de certificaciones y/o requisitos necesitan las cooperativas productoras/exportadoras para la obtención del sello de Comercio justo? ¿Podría nombrarlas?**

**Tabla 18: Respuestas a la pregunta 8 de la entrevista.**

<b>Rolando Herrera (Cooperativa Naranjillo)</b>	<b>Luis Casaverde Pacherrez (Approcap)</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala (CAC Oro VERDE)</b>
No hay requisitos que puedan valorarse como obstáculos, solo las evaluaciones continuas de los organismos para la verificación de los datos dados.	Las organizaciones de exportadores y productores de cacao orgánico deben de cumplir con ciertos requisitos que pide la organización del comercio justo, ya que pasaran por auditorias e inspecciones para la obtención del sello.	Para lograr la obtención del sello de comercio justo lo más importante es estar organizado, tener una pequeña infraestructura para poder almacenar los productos y desarrollar capacidades a nivel de los técnicos y el personal administrativo, y poder cumplir los requisitos del comercio justo.

**Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.**

**9. ¿Cuál cree usted que son las principales barreras para obtener el sello de comercio justo?**

**Tabla 19: Respuestas a la pregunta 9 de la entrevista.**

<b>Rolando Herrera (Cooperativa Naranjillo)</b>	<b>Luis Casaverde Pacherrez (Approcap)</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala (CAC Oro VERDE)</b>
El principal obstáculo es la organización de la asociatividad en los pequeños grupos de productores.	Las principales barreras: la falta de información que existe en el ambiente, además del individualismo de los agricultores que prefieren no hacer cooperativas o asociaciones para poder satisfacer el mercado mundial, además del financiamiento para poder cumplir con los requisitos que determina el <i>fairtrade</i> .	La única barrera sería que los productores no quieran organizarse y la otra conseguir financiamiento para asumir los costos a nivel de contratar la certificadora y el otro costo es la asistencia técnica, mejorar la capacidad de gestión empresarial, capacidad organizativa para el fortalecimiento.

**Fuente:** Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.

**10. ¿Usted cree que las cooperativas no obtienen este tipo de sello debido a la falta de información?**

**Tabla 20: Respuestas a la pregunta 10 de la entrevista.**

<b>Rolando Herrera (Cooperativa Naranjillo)</b>	<b>Luis Casaverde Pacherrez (Approcap)</b>	<b>Teófilo Beingolea Ayala (CAC Oro VERDE)</b>
El sello de comercio justo se otorga a pequeños productores, para obtenerlo no determina los volúmenes de ventas y las cooperativas informan a los socios de todo lo que ocurre	El tema del comercio justo es relativamente nuevo, pero existen personas que conocen del rubro y están bien informadas, en su mayoría los agricultores individuales no están bien informados de los	Algunas empresas no ingresan porque no tienen conocimiento de los beneficios y las ventajas que tiene el comercio justo, otras pueden tener pero no es atractivo porque se tienen que cumplir ciertos criterios

	beneficios que brinda este tipo de sello.	tanto sociales, económicos, medioambientales y condiciones de trabajo.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas a profundidad.

## ANEXO 2: Encuesta a 384 agricultores de cacao orgánico.

A continuación se presenta la encuesta realizada a los 384 agricultores de cacao orgánico, los días 09, 10 y 11 de Junio del 2015 como también los resultados obtenidos y el análisis realizado a través de la observación de los resultados y de las conversaciones realizadas a los agricultores, para así sintetizar y estructurar una respuesta equivalente a cada pregunta.

### Encuesta sobre la situación actual de las Exportaciones de Pasta de Cacao Orgánico a través del Comercio Justo.

Fecha: ..... Hora:.....

Lugar (Ubicación específica):.....

Edad: Sexo: Ocupación:

**Objetivo:** Recabar información para conocer la situación actual de las exportaciones de cacao y de su derivado (la pasta de cacao), con certificación orgánica y Comercio Justo de la provincia de Tocache, Departamento de San Martín en Diciembre del año 2014.

**Unidad de análisis:** Agricultores Cacaoteros de la provincia de Tocache, Departamento de San Martín.

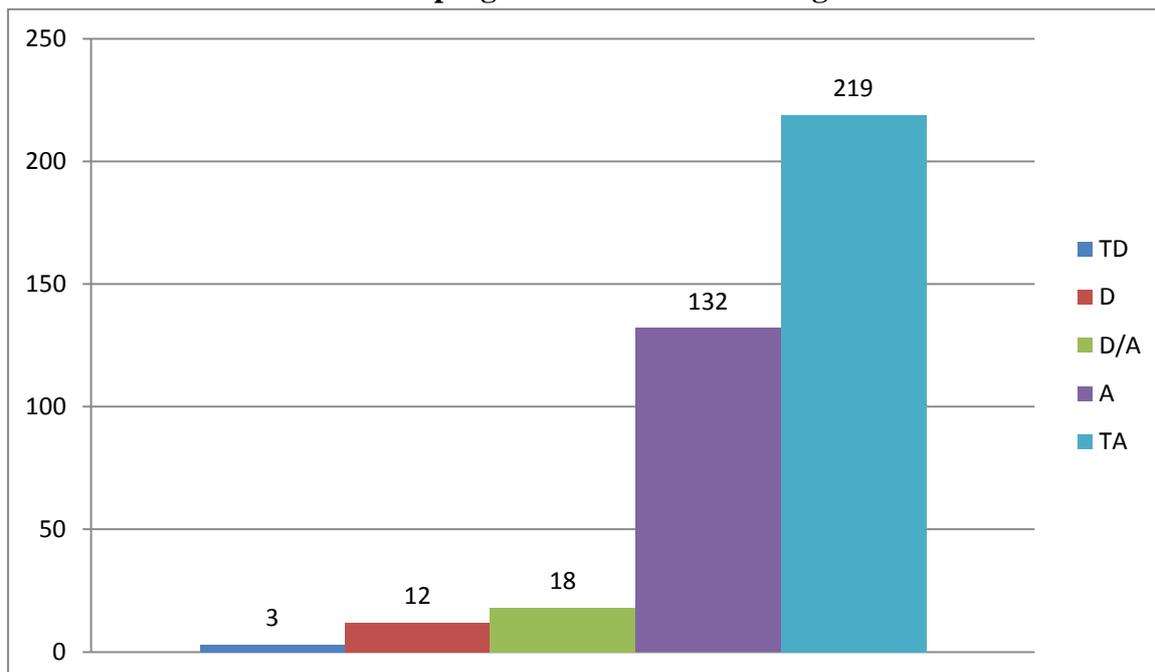
**Instrucciones:** Por favor indique hasta qué punto se encuentra de acuerdo o no con las siguientes preguntas. Marque con una (X) la letra que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación:

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

1) ¿Considera que las **exportaciones** de cacao en grano con **certificación orgánica** de la provincia de Tocache han aumentado?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 4: Resultados de la pregunta 1 realizada a los agricultores.**



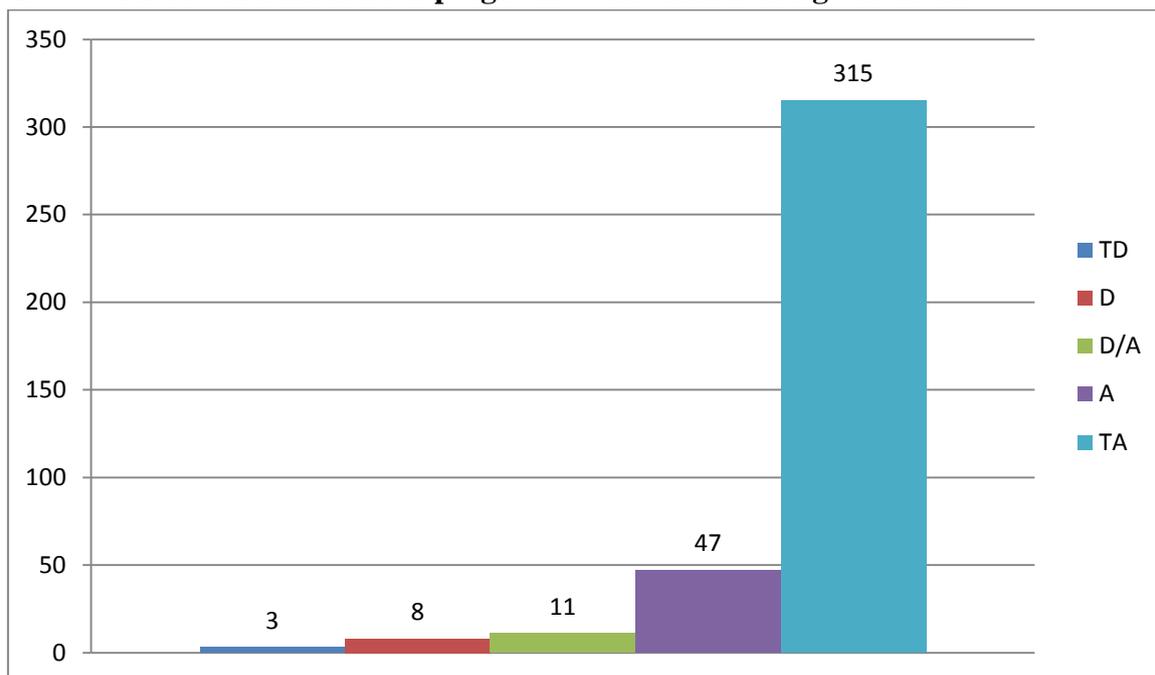
**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los agricultores cacaoteros de la Provincia de Tocache opinan que la exportación del cacao orgánico va en aumento cada año.

2) ¿Considera que las **exportaciones** de cacao en grano con **certificación Comercio Justo** de la provincia de Tocache han aumentado?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 5: Resultados de la pregunta 2 realizada a los agricultores.**



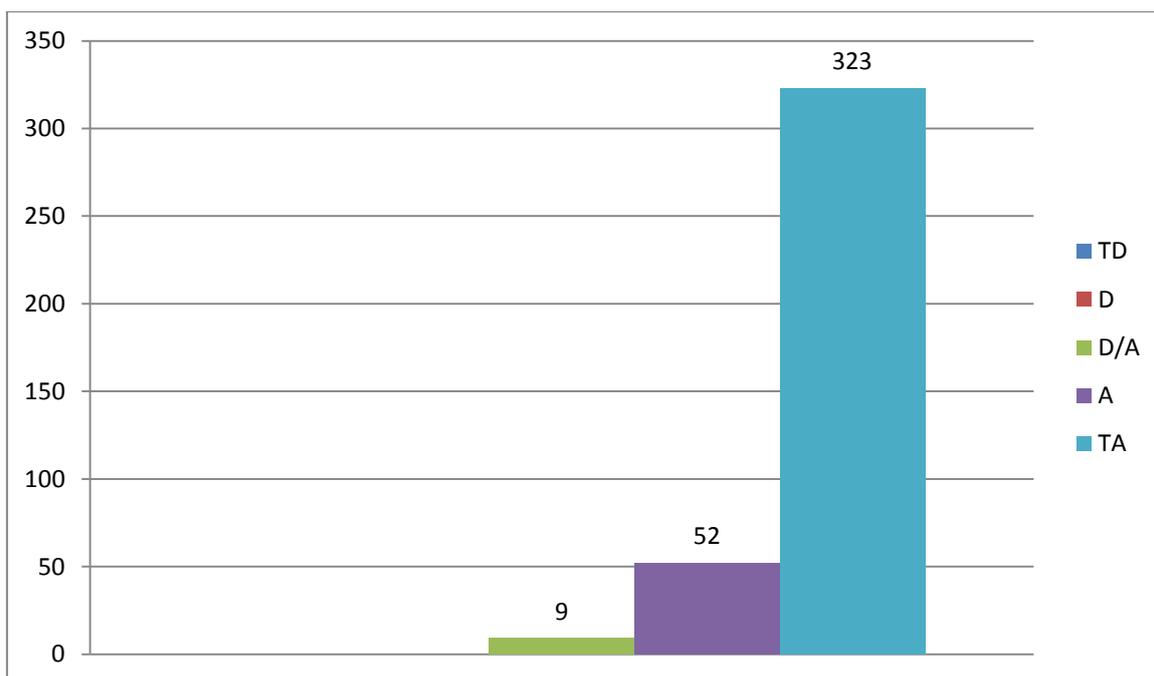
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los agricultores cacaoteros de la Provincia de Tocache opinan que la exportación del cacao en todas sus variedades se vieron favorecidas gracias al sello de Comercio Justo, además desde que apareció el sello de Comercio Justo los precios del grano del cacao aumentaron y con ello también las ganancias.

3) ¿Considera que existe potencial para el incremento de **hectáreas certificadas** de cultivo de cacao orgánico dentro de la provincia de Tocache?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 6: Resultados de la pregunta 3 realizada a los agricultores.**



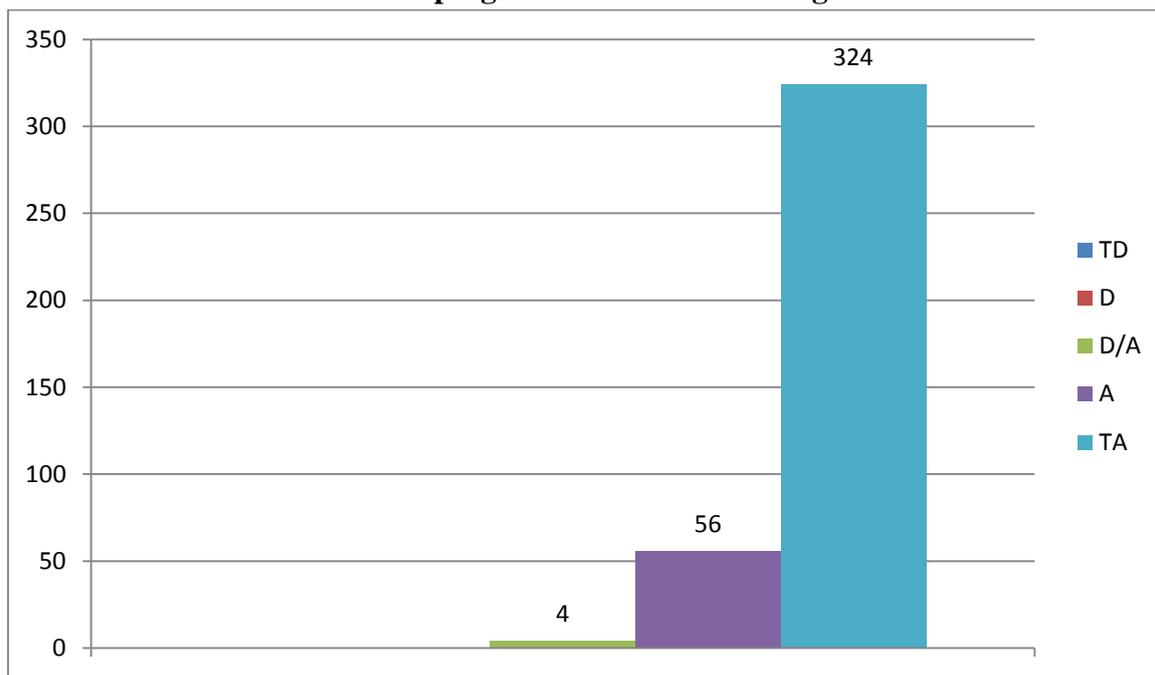
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los agricultores cacaoteros de la Provincia de Tocache opinan que la mayoría de hectáreas de cacao no están certificadas, por tanto existe potencial para certificar esas tierras, incluso hay tierras que no se siembra nada y se puede aprovechar para cosechar cacao.

4) ¿Considera usted que se logran mejores **beneficios** al asociarse en cooperativas?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 7: Resultados de la pregunta 4 realizada a los agricultores.**



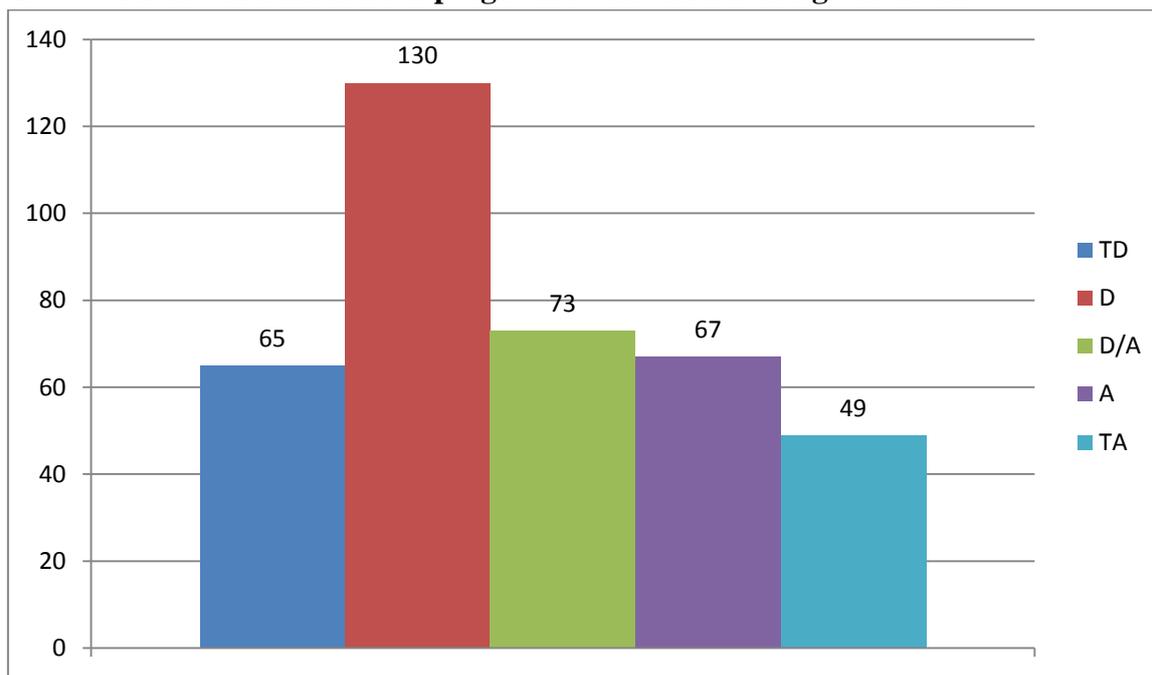
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los agricultores cacaoteros de la Provincia de Tocache están totalmente de acuerdo de que formando cooperativas se logran mayores beneficios.

5) ¿Considera que los **requisitos** para obtener la certificación orgánica son accesibles para el agricultor de la provincia de Tocache?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 8: Resultados de la pregunta 5 realizada a los agricultores.**



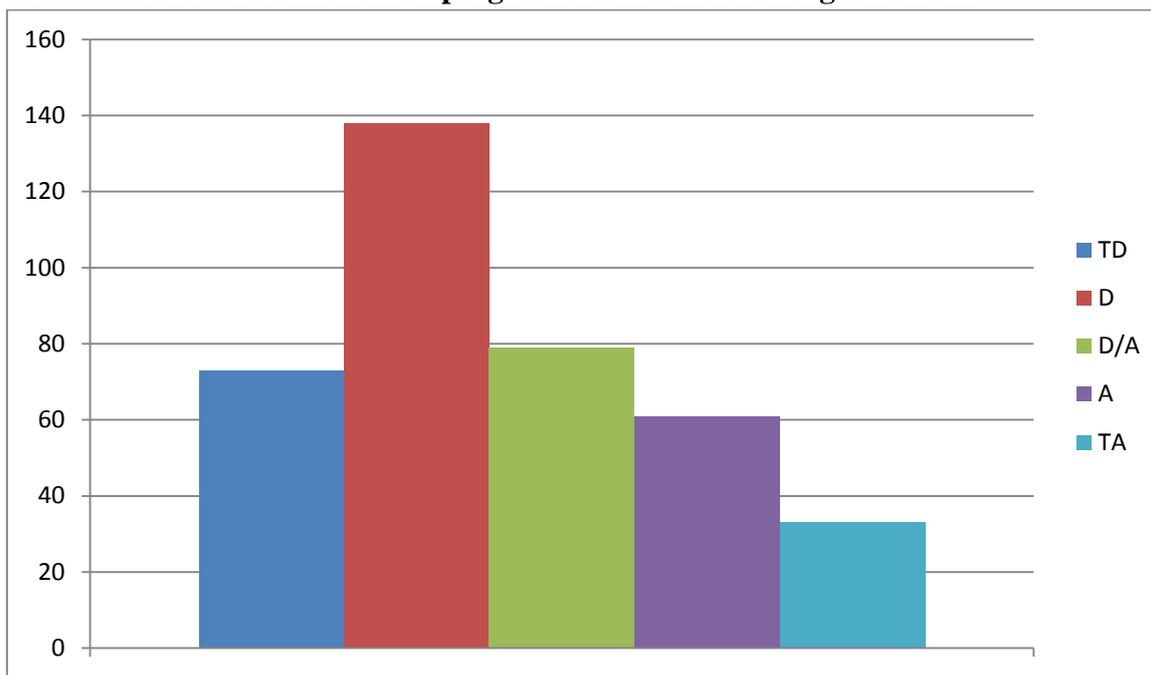
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** Hay un gran sector de agricultores que está convencido de que por sí solos es muy complicado cumplir con los requisitos para obtener el sello orgánico y que la manera más conveniente es asociándose en cooperativas para así lograr ayuda de entidades privadas como nacionales. Como es el caso de ONG's, empresas extranjeras chocolateras y programas del estado.

6) ¿Considera que los **requisitos** para obtener la certificación Comercio justo son accesibles para el agricultor de la provincia de Tocache?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 9: Resultados de la pregunta 6 realizada a los agricultores.**



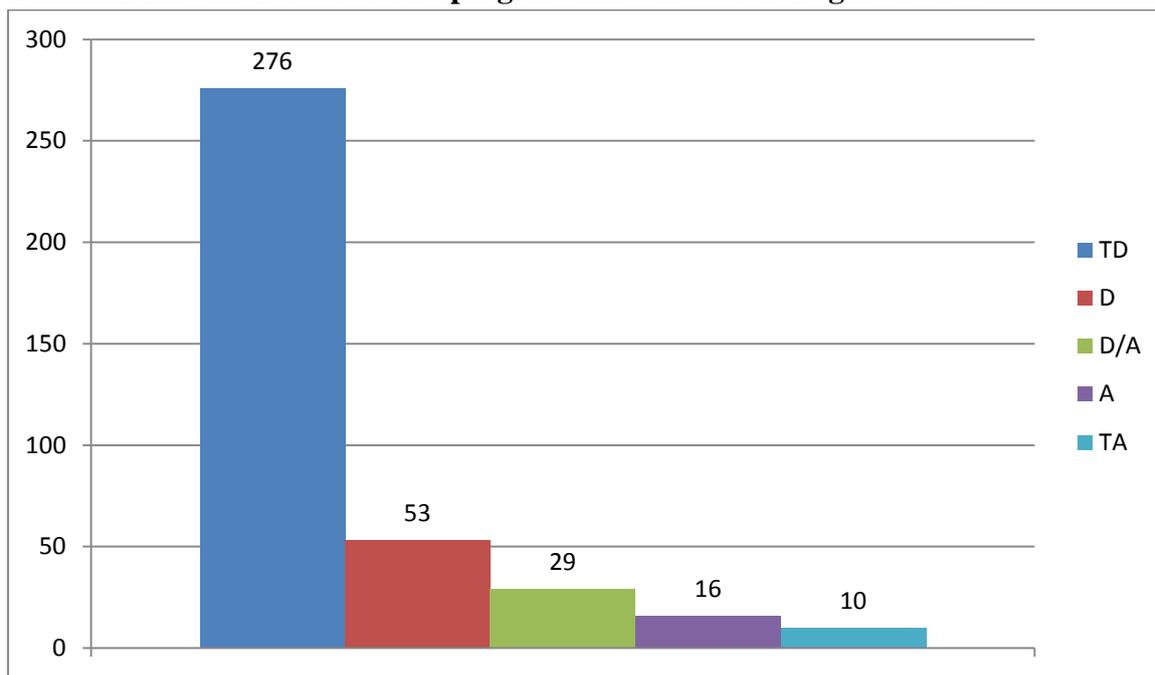
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** Hay un sector considerable de agricultores que opinan de que por sí solos es muy complicado cumplir con los requisitos para obtener el sello de Comercio Justo, para ello necesitan el apoyo de Instituciones del Estado y la mayoría de los agricultores consideran que este es el sello más importante, ya que este sello permite la comercialización al exterior de cualquier variedad de cacao, incluso de cualquier tipo de producto agrario que ofrece la región, permitiendo al agricultor incrementar sus utilidades.

7) ¿Considera que el factor: “Volatilidad de los precios internacionales” limitó a la oferta exportable de cacao orgánico en grano entero certificado de la provincia de Tocache en los años 2014-2015?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 10: Resultados de la pregunta 7 realizada a los agricultores.**



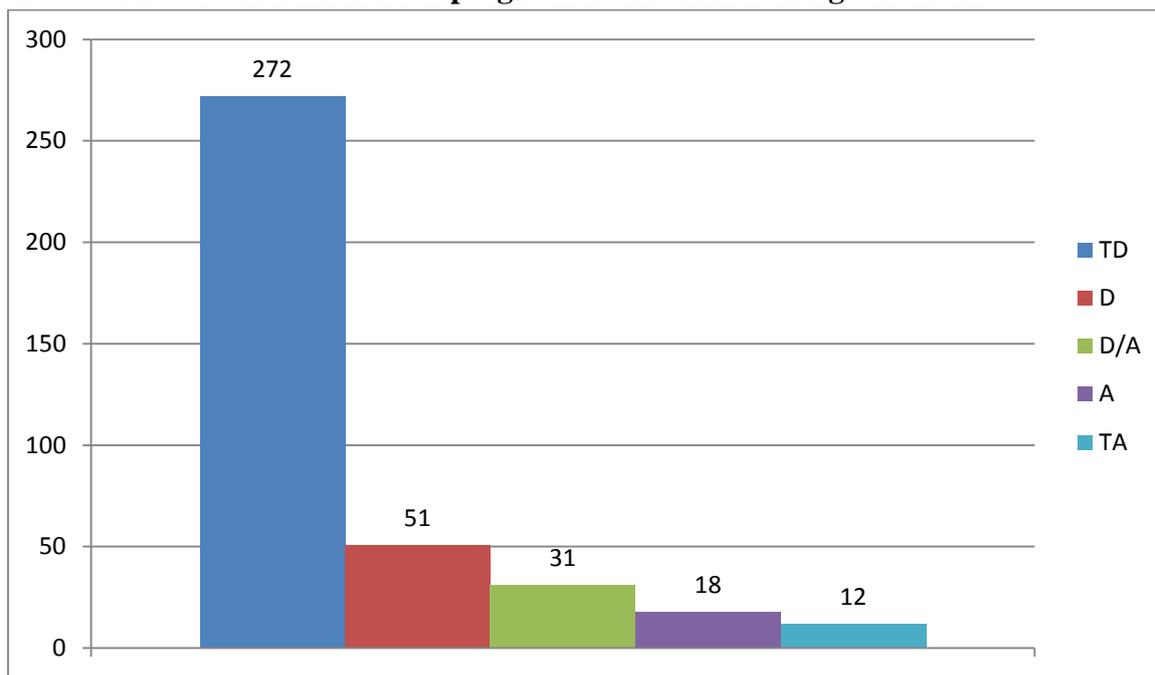
**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los agricultores cacaoteros de la Provincia de Tocache opinan que a pesar de que el precio del cacao está en subida y en bajada pero con tendencia a incrementarse, la exportación ha seguido aumentando.

8) ¿Considera que el factor: “Altos costos de las certificaciones” limitó a la oferta exportable de cacao orgánico en grano entero certificado de la provincia de Tocache en el año 2015?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 11: Resultados de la pregunta 8 realizada a los agricultores.**



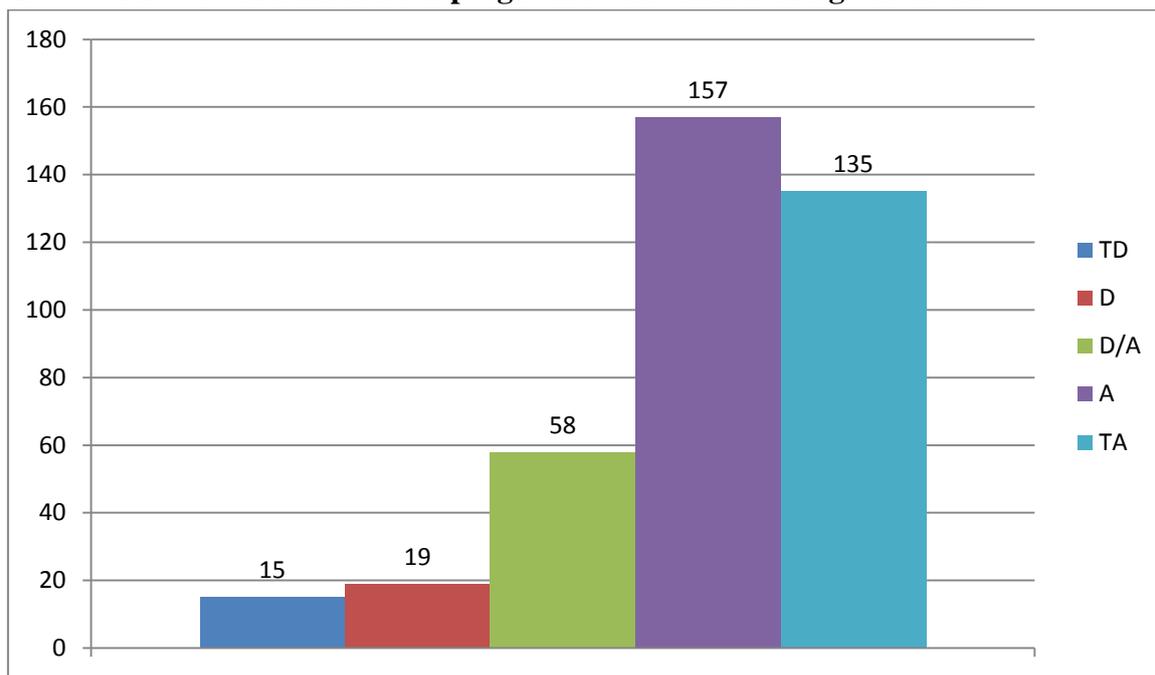
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los agricultores cacaoteros de la Provincia de Tocache están convencidos de que a pesar de que para ellos por sí solos es costoso obtener las certificaciones; sin embargo, la comercialización se incrementó.

9) ¿Considera que el factor: “Malas prácticas comerciales” limitó a la oferta exportable de cacao orgánico en grano entero certificado de la provincia de Tocache en el año 2015?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 12: Resultados de la pregunta 9 realizada a los agricultores.**



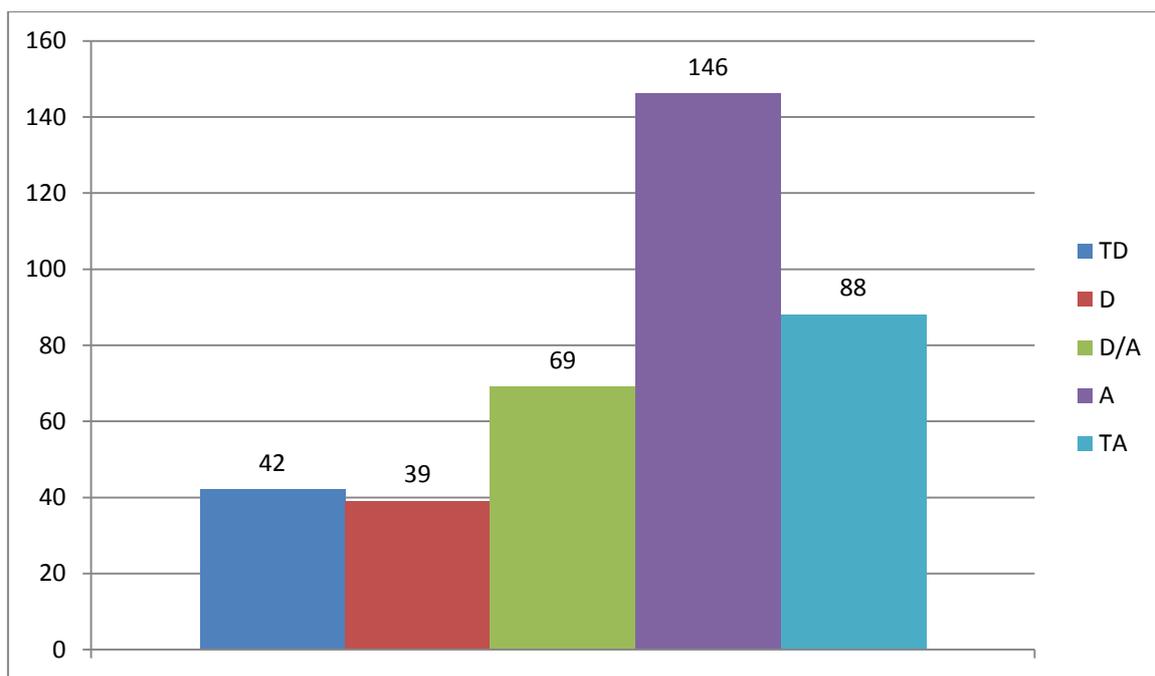
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** Hay un gran sector de agricultores que está totalmente convencido de que las malas prácticas comerciales se viene dando en la región, ya que existe mucha informalidad y muchas empresas privadas se abusan de los agricultores no asociados pagándoles mucho menos.

10) ¿Considera que el factor: “Deficiente tratamiento post cosecha” limitó a la oferta exportable de cacao orgánico en grano entero certificado de la provincia de Tocache en el año 2015?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 13: Resultados de la pregunta 10 realizada a los agricultores.**



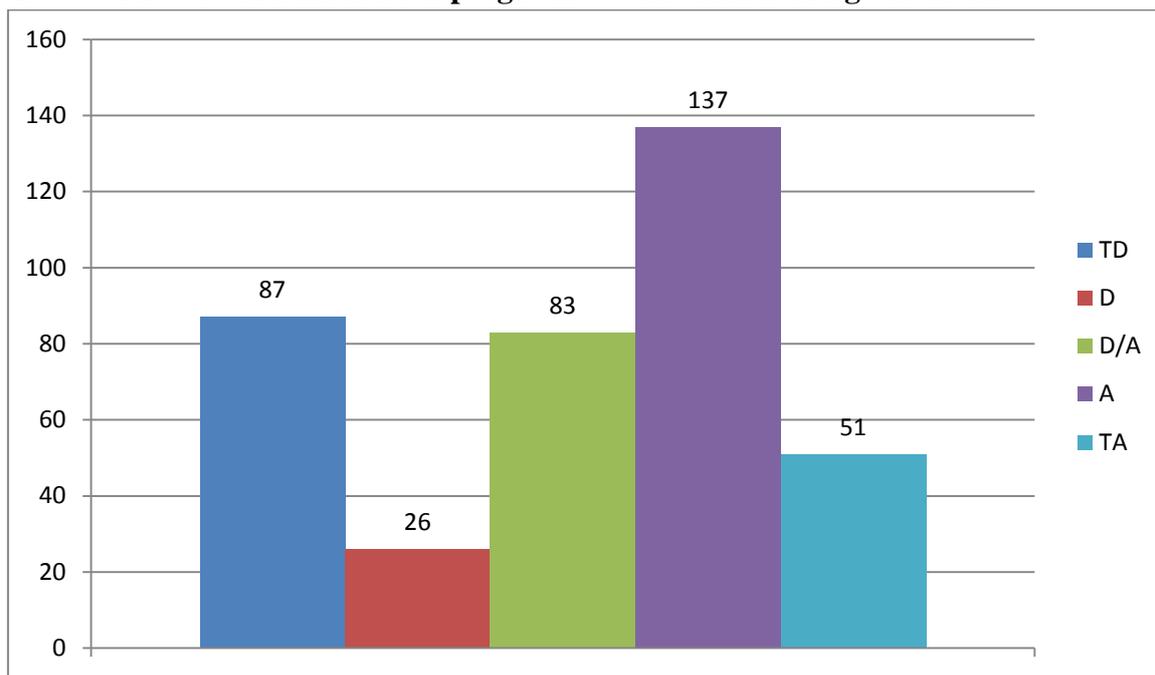
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los agricultores cacaoteros están convencidos de que falta un mayor apoyo técnico en especial en el manejo de la Post-Cosecha para así poder ofrecer un mayor producto de calidad.

11) ¿Considera que el factor: “Escasa capacidad de gestión” limitó a la oferta exportable de cacao orgánico en grano entero certificado de la provincia de Tocache en el año 2015?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 14: Resultados de la pregunta 11 realizada a los agricultores.**



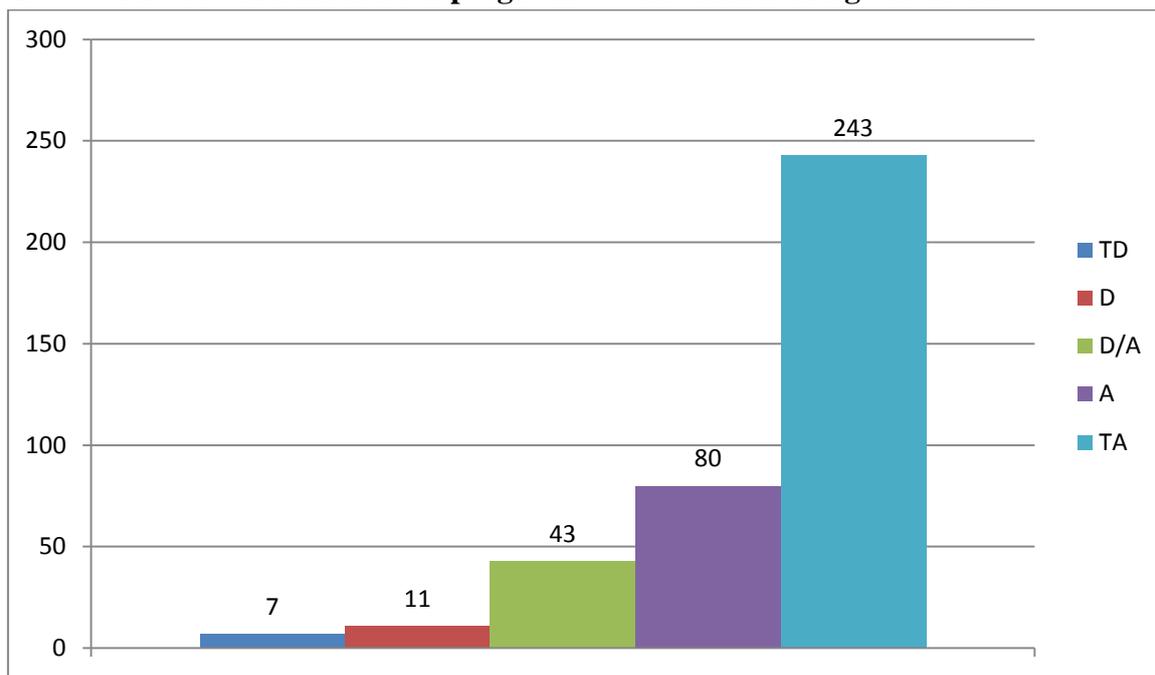
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** Acá la opinión está dividida, ya que acá depende mucho de la percepción que se tiene en el trabajo de los Gerentes a cargo de las cooperativas o programas del estado para el apoyo del cultivo del cacao.

12) ¿Considera que el factor: “Escasa asociatividad” limitó a la oferta exportable de cacao orgánico en grano entero certificado de la provincia de Tocache en el año 2015?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 15: Resultados de la pregunta 12 realizada a los agricultores.**



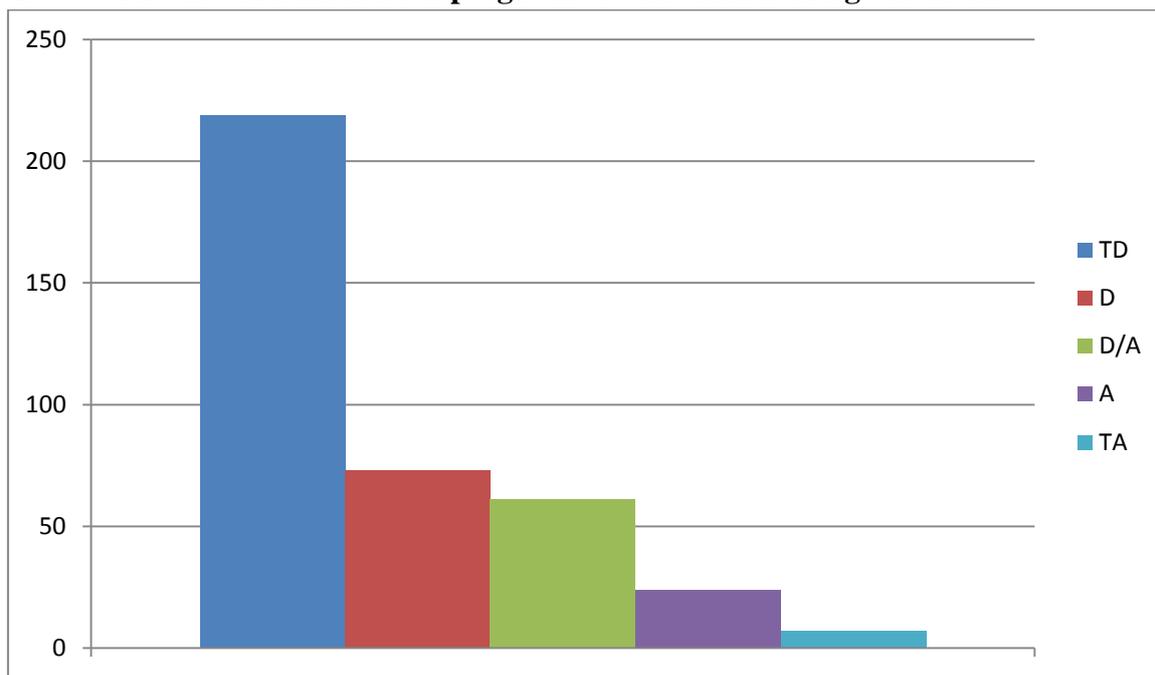
**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los agricultores cacaoteros de la Provincia de Tocache opinan de que existe mucha informalidad y que son muy poco los agricultores asociados, por tal motivo hay empresas privadas que se abusan en el precio a los agricultores no asociados.

13) ¿Considera que el factor: “Bajo rendimiento por hectárea” limitó a la oferta exportable de cacao orgánico en grano entero certificado de la provincia de Tocache en el año 2015?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 16: Resultados de la pregunta 13 realizada a los agricultores.**



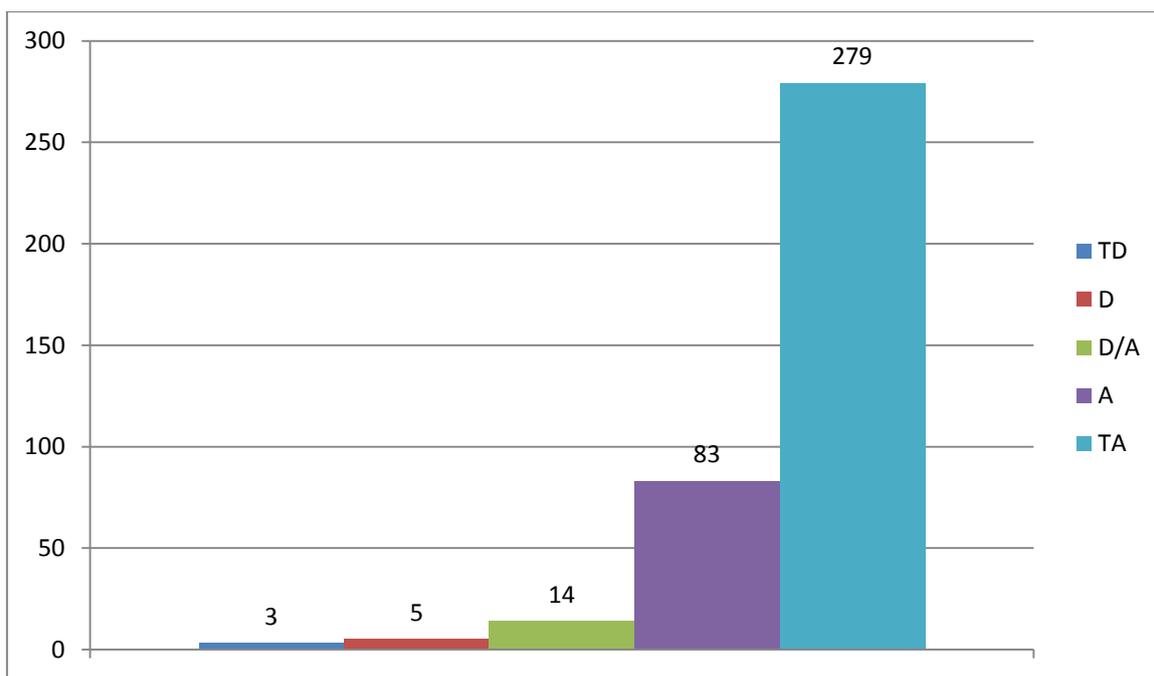
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los agricultores cacaoteros de la Provincia de Tocache considera que esas tierras son las más productivas del mundo y eso es muy cierto ya que hace unos años Indonesia era el país más productivo con 1000 Kg. de cacao al año por hectárea, sin embargo las tierras del Alto Huallaga pueden llegar a producir 3600 Kg. de cacao al año por hectárea, la diferencia está en la cantidad de hectáreas cosechadas y eso es lo que falta impulsar con fuerza en la región.

14) ¿Considera que el factor: “Insuficiente hectáreas certificadas” limitó a la oferta exportable de cacao orgánico en grano entero certificado de la provincia de Tocache en el año 2015?

- (1) Estoy **en total desacuerdo (TD)** con este aspecto.
- (2) Estoy **en desacuerdo (D)** con este aspecto.
- (3) No estoy **ni en desacuerdo ni en acuerdo (D/A)** con este aspecto.
- (4) Estoy **de acuerdo (A)** con este aspecto.
- (5) Estoy **en total acuerdo (TA)** con este aspecto.

**GRÁFICO 17: Resultados de la pregunta 14 realizada a los agricultores.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada y entrevistas a profundidad.

**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los agricultores cacaoteros de la Provincia de Tocache están convencidos de que se está desaprovechando la oportunidad de comercializar mayor cantidad de cacao debido a que muchas hectáreas no se encuentran certificadas y se está vendiendo el producto a un precio mucho menor.

### **ANEXO 3: Entrevista al Jefe de área Comercial de la Cooperativa Naranjillo.**

La siguiente entrevista fue realizada en Enero del 2015 al Señor Mario Cavero, Jefe del área Comercial de cacao en la Cooperativa Naranjillo en Tocache, para conocer la situación de la exportación del Cacao:

**Entrevistador:** Buenas tardes, Sr. Mario Cavero, ¿podría brindarme una entrevista para determinar la influencia de Comercio Justo en la Provincia de Tocache?

**Sr. Mario Cavero:** Por supuesto. En realidad nosotros industrializamos el Cacao en productos derivados para luego exportarlo al mercado europeo, trabajamos con pequeños y medianos productores.

**Entrevistador:** ¿Usted cree que las exportaciones peruanas de Cacao Orgánico han venido en aumento hacia el mercado de la Unión Europea debido al sello de Comercio Justo?

**Sr. Mario Cavero:** Los años 2007 y 2008 fueron muy buenos años, el 2009 tuvimos algunos problemas por la crisis global internacional. En el 2009 no pudimos exportar cacao orgánico de comercio justo y por las ferias internacionales, ahora se están organizando, se están retomando de muy buena manera este mercado de *fairtrade*.

**Entrevistador:** ¿Cuáles cree que son las razones principales por la cual las exportaciones peruanas de Cacao Orgánico han venido en aumento hacia el mercado de la Unión Europea debido al sello de Comercio Justo?

**Sr. Mario Cavero:** La organización en el mercado *FairTrade* (Comercio Justo).

**Entrevistador:** Para usted, ¿Cuál es el mercado que consume más Cacao Orgánico con sello de Comercio Justo?

**Sr. Mario Cavello:** El mercado que consume más cacao orgánico es el mercado europeo, el cual se inclina más por el cacao *FairTrade* (Comercio Justo).

**Entrevistador:** ¿Cuál cree usted que son las razones por las que los europeos tienen tendencia o costumbre de comprar productos de Comercio Justo?

**Sr. Mario Cavello:** Mire, algunas empresas están orientando a los cacaos finos de aroma, otras empresas prefieren el orgánico *fairtrade*. Entonces hay una diversidad de opciones de mercado para poder exportar.

**Entrevistador:** ¿Usted cree que una cooperativa peruana de cacao orgánico con sello de comercio justo tiene más oportunidades de aumentar su volumen de exportaciones?

**Sr. Mario Cavello:** Efectivamente que sí, tener sello de *fairtrade* es muy importante, le da un valor agregado al producto y tienen una mejor opción de venta, el producto se valoriza más por lo tanto los productores generan mejores ingresos familiares y ayuda a vender a la Cooperativa... estos sellos de *fairtrade* y el sello orgánico.

**Entrevistador:** Acerca de las cooperativas que cuentan con el sello de Comercio Justo, ¿Estas cooperativas han tenido algún apoyo del estado o de alguna organización para la obtención del sello de comercio justo?

**Sr. Mario Cavello:** Últimamente existen iniciativas del gobierno central, también existen programas de Inca Agro que contribuyen a desarrollar los cultivos de cacao y estamos tratando de ingresar al programa PCC que también tiene enfoque de apoyar a las organizaciones de pequeños productores.

**Entrevistador:** ¿Creería que el sello de comercio justo ha traído cambios en las cooperativas? ¿Qué tipos de cambios?

**Sr. Mario Caveró:** En estos 5 últimos años en la industria, como productores de cacao de alta calidad con la Unión Europea como principal mercado, creemos que si existen cambios positivos, ya que las ventas de nuestro cacao han aumentado con este sello.

**Entrevistador:** ¿Qué beneficios ha traído el comercio justo a su cooperativa?

**Sr. Mario Caveró:** Tener el sello de *fairtrade* es muy importante, el producto tiene una mejor opción de venta valorizándose más por lo tanto los productores generan mejores ingresos familiares y ayudan a vender a la cooperativa donde pertenecen.

**Entrevistador:** ¿Qué tipo de certificaciones y/o requisitos necesitan las cooperativas productoras/exportadoras para la obtención del sello de Comercio Justo? ¿Podría nombrarlas?

**Sr. Mario Caveró:** Lo más importante para la obtención del sello es que los productores deben estar organizados y la organización o compañía también debe tener capacidad de exportación y si no la tienes debes adquirirla durante los años y experiencia y la organización debe mantener directamente su exportación. Sin embargo, también hay organizaciones que utilizan *brokers*, en este caso utilizan el servicio de empresas exportadoras con experiencia pero también hacen que esas organizaciones reciban los beneficios del Comercio Justo. Entonces, para lograr ese sello lo más importante es estar organizado, tener una pequeña infraestructura para poder almacenar los productos y desarrollar capacidades a nivel de los técnicos y el personal administrativo, y poder cumplir los requisitos del Comercio Justo.

**Entrevistador:** ¿Cuál cree usted que son las principales barreras y/o impedimentos para obtener el sello de Comercio Justo?

**Sr. Mario Caverro:** Yo pienso que la única barrera sería que los productores no quieran organizarse y la otra conseguir financiamiento para asumir los costos a nivel de contratar la certificadora, *broker*, y el otro costo es la asistencia técnica para poder lograr que los técnicos puedan orientar la organización, mejorar la capacidad de gestión empresarial, capacidad organizativa para el fortalecimiento, entonces, todo eso necesita un pequeño presupuesto, un financiamiento, un acompañamiento, unos tres o cuatro años hasta que la organización se consolide.

**Entrevistador:** ¿Usted cree, que las cooperativas no obtienen este tipo de sello debido a la falta de información?

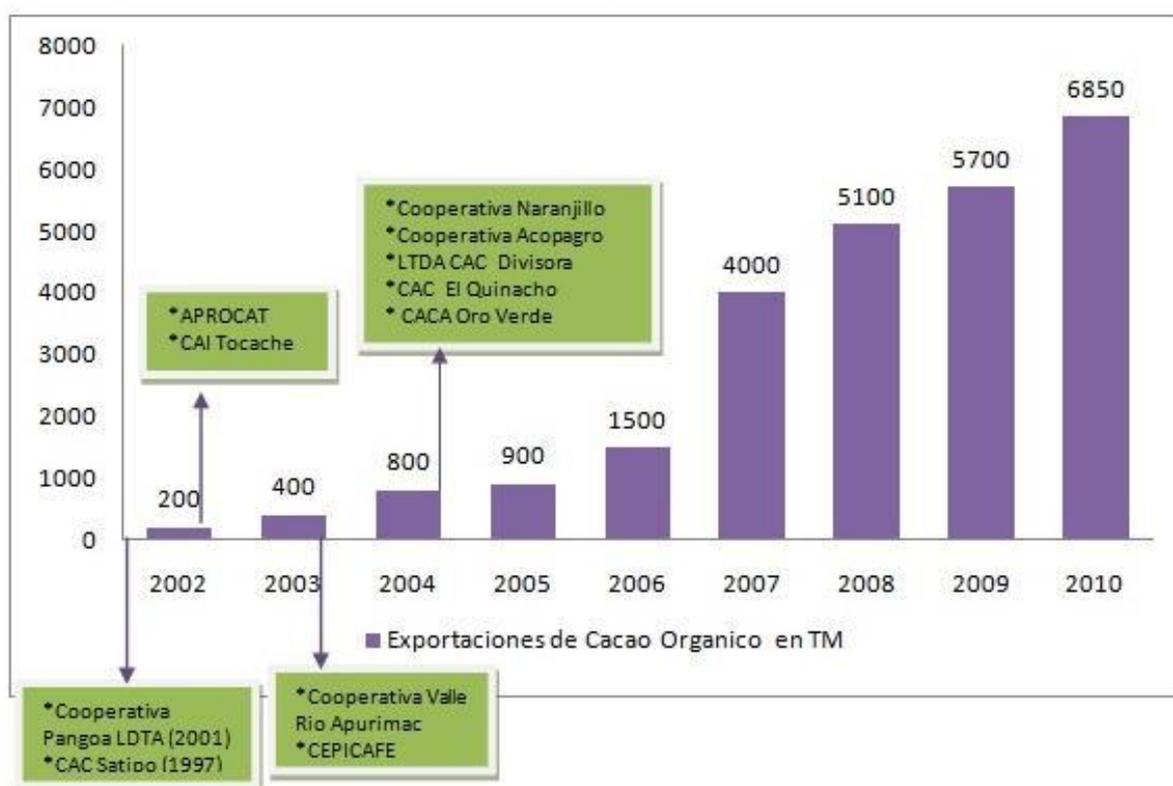
**Sr. Mario Caverro:** Algunas empresas no ingresan justamente porque no tienen conocimiento de los beneficios y las ventajas que tiene el comercio justo, otras pueden tener pero no es atractivo porque se tienen que cumplir ciertos criterios tanto sociales, económicos, medioambientales y condiciones de trabajo; entonces, si uno no está con la capacidad de cumplir con estos tres ítems importantes del comercio justo simplemente no lo toman como una opción para ingresar al Comercio Justo, porque hay que cumplir normas dentro del sistema de Comercio Justo.

**Entrevistador:** Eso es todo, muchísimas gracias, Sr. Mario.

#### ANEXO 4: Proceso de obtención del sello de Comercio Justo en el Perú.

El proceso de obtención del sello de Comercio Justo de las 11 cooperativas que cuentan con él, en la actualidad empezó en 1997 hasta el 2004. A partir del año 2005 las exportaciones comienzan a incrementar casi el doble del valor de ese año; sin embargo no se puede concluir que el sistema de Comercio Justo incrementa las exportaciones al máximo ya que existen diferentes factores como: la cultura de consumo orgánico en Europa, prestigio en el mundo por la calidad de cacao y la demanda insatisfecha que vivió la Unión Europea en ese periodo, sin embargo los datos recolectados y las entrevistas expuestas lo confirman. No obstante, la evolución de las exportaciones desde el año 2002 hasta el 2010 muestra una tendencia creciente sostenida.

**Gráfico 18: Obtención de certificaciones de Comercio Justo en cooperativas de cacao orgánico peruano frente al aumento de las exportaciones del mismo. (2002- 2010).**



**Fuente:** Organización Internacional de Comercio Justo

De acuerdo al cuadro la cantidad de cacao orgánico peruano que está siendo exportado a la UE en modalidad de Comercio Justo tiene como total \$ 1, 132,942.00 en el año 2009.

**Tabla 21: Países de la Unión Europea importadores de cacao orgánico en el año 2009**

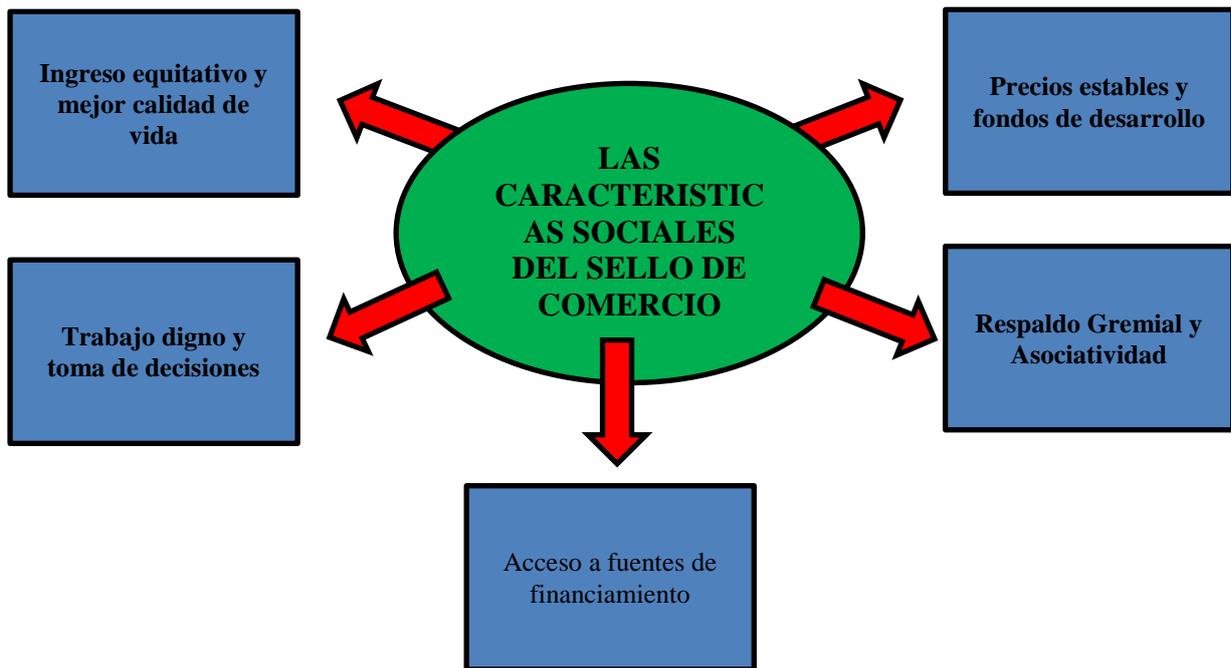
Países	Orgánico		Orgánico FairTrade		Convencional		Totales	
	Valor FOB (USD)	Peso Neto (Kg.)	Valor FOB (USD)	Peso Neto (Kg.)	Valor FOB (USD)	Peso Neto (Kg.)	Valor FOB (USD)	Peso Neto (Kg.)
Bélgica		334,841	105,390	156,397	49,920	1,258,513	130	<b>1,750,908</b>
Alemania		150,780	50,260			3,211,493	2,200	<b>3,378,124</b>
Italia		1,348,544	477,493			2,050,390		<b>3,398,934</b>
Holanda		2,154,903	775,153	834,447	332,640	745,200	1,370	<b>3,746,206</b>
España				142,099	48,300	23,750		<b>165,849</b>
Inglaterra						3,077	758	<b>9,898</b>
Francia		49,536	16,512				300	<b>51,726</b>
Finlandia							1,600	<b>12,881</b>
Suecia							200	<b>2,115</b>
<b>Totales</b>		<b>4,038,604</b>	<b>1,424,808</b>	<b>1,132,942</b>	<b>430,860</b>	<b>7,292,423</b>	<b>6,558</b>	<b>12,516,641</b>

**Fuente:** APP CACAO

**Elaboración:** Propia en base a las revisiones documentarias e entrevistas realizadas.

En base a las revisiones documentarias y a las entrevistas realizadas a profundidad, se ha podido elaborar una representación gráfica que muestra los cambios característicos en el ámbito social que imparte el del sello de Comercio Justo en las cooperativas exportadoras de cacao orgánico hacia la Unión Europea. Como se puede observar el sello de Comercio Justo no solo beneficia económicamente a los agricultores, sino que también los hace crecer como comunidad brindándoles ingresos equitativos, trabajo digno sin explotaciones con condiciones óptimas en el ambiente de trabajo. El fondo de desarrollo que brinda el sello de Comercio Justo, basado las ventas del cacao orgánico en el exterior, fomenta el desarrollo social ya que ese dinero es utilizado para el mejoramiento de la cooperativa y la calidad de vida de cada uno de sus integrantes.

**Gráfico 19: Las características sociales del sello de comercio justo.**



**Fuente:** Organización Internacional de Comercio Justo y entrevistas a profundidad.

Según las entrevistas brindadas por los principales encargados del área de Cacao Orgánico de la muestra tomada e información de la Organización *Fairtrade Labeling*, se han identificado los estándares a cumplir por las empresas cacaoteras peruanas para la obtención del sello de Comercio Justo, los cuales incluyen estándares aspectos sociales y medioambientales.

**Tabla 22: Estándares para las cooperativas cacaoteras peruanas para obtener el sello de Comercio Justo.**

<b>Asociatividad y Organización</b>	<b>Democracia</b>	<b>Buen ambiente laboral</b>	<b>Prohibiciones</b>	<b>Cuidado del Medio ambiente</b>
Pertenecer cooperativas o asociaciones.	Participación de todos los miembros de la organización para toma de decisiones.	Condiciones de empleo mayores a los requisitos mínimos legales.	Trabajo Infantil y forzado.	Buen uso de la tierra y mantenimiento de la fertilidad.
Organización para el desarrollo.	Libertad sindical y negociación colectiva.	Óptimas condiciones sanitarias y de seguridad.	Prácticas discriminatorias.	Uso adecuado y cuidado del medio ambiente.

**Fuente:** Fairtrade *Labelling Organization*

**Elaboración:** Propia en base a entrevistas a profundidad y revisión documental.

Existen muchas cooperativas en el país que han cumplido con estos estándares y hoy gozan de los beneficios del Comercio Justo; es difícil llegar a cumplir todos estos estándares, ya que en Perú existe todavía el trabajo infantil y los ambientes laborales no son apropiados, es por eso que las cooperativas se organizan y crean agrupaciones que pertenecen a diferentes organizaciones que son las que se encargan de todo este proceso.

### ANEXO 5: Matriz de consistencia.

<b>Título: “Desarrollo de proveedores como modelo de asociatividad en la provincia de Tocache para la exportación de pasta de cacao”</b>				
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<p><b>Problema principal:</b></p> <p>¿Cuáles son las razones para proponer como modelo asociativo el “Desarrollo de Proveedores” que permita el mejoramiento del nivel competitivo de los agricultores para promover la exportación de Pasta de Cacao orgánico, fino y aromático en el mercado Gourmet?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Proponer como modelo asociativo el “Desarrollo de Proveedores” para el mejoramiento del nivel competitivo de los agricultores de la Provincia de Tocache que permita promover la exportación de Pasta de Cacao de la variedad orgánica, fina y aromática en el mercado Gourmet.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Las razones para proponer como modelo asociativo el “Desarrollo de Proveedores,” es que este modelo permitirá el mejoramiento del nivel competitivo de los agricultores de la provincia de Tocache para promover la exportación de Pasta de Cacao orgánico, fino y aromático en el mercado Gourmet.</p>	<p><b>Conclusión general:</b></p> <p>El modelo de Desarrollo de Proveedores es viable puesto que los agricultores están dispuestos a exportar por medio de esta forma de asociación de productores; pues así podrán mejorar e incrementar sus ingresos.</p>	<p><b>Recomendación general:</b></p> <p>Implementar el modelo de Desarrollo de Proveedores puesto que los agricultores están dispuestos a exportar por medio de esta asociación, pues así podrán aumentar sus ingresos.</p>
<p><b>Problemas secundarios:</b></p> <p>a) ¿Cuáles son los factores que favorecen la asociatividad entre los agricultores de cacao?</p> <p>b) ¿Cuáles son las razones por las cuales la mayoría de agricultores de cacao de la Provincia de Tocache no</p>	<p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>a) Determinar los factores que favorecen la asociatividad de los agricultores de cacao.</p> <p>b) Establecer las razones por las cuales la mayoría de agricultores de la Provincia de Tocache no desea</p>	<p><b>Hipótesis secundarias:</b></p> <p>a) La valoración que hacen los agricultores de la provincia de Tocache que favorecen a la asociatividad, está relacionada con los siguientes factores: trabajo comunitario como</p>	<p><b>Conclusiones específicas:</b></p> <p>a) Los resultados de este estudio demuestran que el trabajo comunitario como tradición favorece la asociatividad.</p> <p>b) La valoración de las razones por las cuales la mayoría de</p>	<p><b>Recomendaciones específicas:</b></p> <p>a) Promover el diálogo con los agricultores de cacao, inculcando que el trabajo comunitario como tradición conlleva a beneficios directos a la comunidad.</p> <p>b) Desarrollar un plan de información a los</p>

<p>desea pertenecer a una cooperativa?</p> <p>c) ¿Cuál es el nivel de eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache?</p> <p>d) ¿Cuál es el nivel de importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en la Provincia de Tocache?</p> <p>e) ¿Cuál es el nivel de importancia del modelo de Desarrollo de Proveedores para la Provincia de Tocache?</p>	<p>pertenecer a una cooperativa.</p> <p>c) Evaluar la eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache.</p> <p>d) Valorar el nivel de importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en la Provincia de Tocache.</p> <p>e) Valorar el nivel de importancia del modelo de Desarrollo de Proveedores (Red Vertical) para la provincia de Tocache.</p>	<p>tradición, obtención de créditos financieros y acceso a nuevos mercados.</p> <p>b) Las principales razones por las cuales la mayoría de agricultores de la provincia de Tocache no desea pertenecer a una cooperativa está directamente relacionado con: desconfianza a la capacidad de gestión de las cooperativas, desconocimiento de nuevas formas de asociatividad y falta de apoyo a las cooperativas por parte del estado.</p> <p>c) El nivel de eficiencia de la cadena de valor de los agricultores de cacao de la provincia de Tocache basada en su valoración es menos del 50%.</p> <p>d) El nivel de importancia para la exportación de pasta de cacao orgánico fino y aromático en la Provincia de Tocache, es "Muy Importante".</p> <p>e) El nivel de importancia del</p>	<p>agricultores no desea pertenecer a una cooperativa está directamente relacionado con: 72% desconfía de la capacidad de gestión de las cooperativas.</p> <p>c) El nivel de eficiencia promedio de la cadena de valor de los agricultores que logran el desarrollo de las actividades es del 42.52%, cifra por debajo del promedio, que revela que ellos no poseen conjuntamente capacidades que constituyan ventajas competitivas significativas.</p> <p>d) El nivel de importancia para la exportación al mercado mundial Gourmet se ve reflejada</p>	<p>agricultores, mostrándoles los beneficios a lograr con la alianza a una empresa grande que faculte las capacidades de gestión para lograr una buena administración.</p> <p>c) Mejorar la eficiencia de la cadena de valor a través de una buena administración para adquirir ventajas competitivas.</p> <p>d) Concretar la exportación al mercado mundial Gourmet para mejorar la economía de la Provincia.</p>
---	--	---	--	--

		modelo de Desarrollo de Proveedores (Red Vertical) por parte de los agricultores de cacao de la Provincia de Tocache, es "Muy Importante".	en el deseo de los agricultores de poder obtener mayores ingresos.	
--	--	--	--	--