

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**PROPUESTA DE PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE CACAO DEL VALLE
PRIMAVERA-VRAEM ORIENTADO A MERCADOS CON BENEFICIOS
DIFERENCIALES**

Proyecto profesional presentado para obtener el título profesional de Licenciado
en Gestión, con mención en Gestión Empresarial y Social presentada por:

LOAYZA PARIONA, Mariela Rossio
MALDONADO LOBATO, Madolyn

20093046
20068077

Lima, 13 de marzo de 2015

Este proyecto profesional

PROPUESTA DE PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DEL VALLE PRIMAVERA-
VRAEM ORIENTADO A EL ACCESO A MERCADOS DE CACAO CON
BENEFICIOS DIFERENCIALES

Ha sido aprobado.

Dra. Sotomarino Maturo, Néride

[Presidente del Jurado]

Mag. Gamero Requena, Julio Hernán

[Asesor de la Tesis]

Dr. Wiener Fresco, Hugo Carlos

[Tercer Jurado]

Como decía Séneca: “no nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas”, esta tesis es muestra del pequeño paso al reto que me he propuesto por aplicar lo aprendido en beneficio de mi país. Agradezco en primer lugar a mi querido padre Ronualdo Loayza, por su confianza y amor para acompañarme en este camino, porque sin su apoyo y guía no hubiera sido posible la realización de esta tesis. A mis maestros en especial a Urphy Vásquez, Roberto Sullcahuamán, Jorge Ortiz, José Iturrios, Carola Amezaga y Marcelo Gutierrez por enseñarme con el ejemplo que es posible construir una mejor sociedad. A la fundación de BBVA Continental, por creer en mí como agente de cambio y brindarme todo el apoyo en la conclusión de mis estudios. A mis familiares y amigos por su apoyo incondicional. Y sobre todo agradecer a Dios, por colocar a cada persona en mi vida y bendecirme a lo largo de este camino de formación no solo profesional sino humana.

Mariela Loayza Pariona

Al Dios interno y externo por la maravilla del libre albedrío y la no coincidencia. A mi familia (Carlos, Elva, Evelyn y Estefanía) por ser mi equipo, pilar y mayor soporte en este proceso. A mis amigos quienes llegaron a apoyarme como una segunda familia (Ronald, Ernesto, Pedro G, Iván V, Micky, Santos, Kathy, Pedro C, Ivón y Renzo). A mí querido CGS y a las personas de mi centro de labores COPEME (Jesús, Lady, Ever, Hector y Jack), por su tiempo, comprensión, amistad y soporte. Finalmente, a Mariela, por enseñarme el valor del trabajo en equipo y a Helena, por el regalo de la amistad. A todas ellas les agradezco y las llevaré siempre en mi corazón.

Madolyn Maldonado Lobato

A los productores del Valle Primavera que nos abrieron la puerta de su comunidad y depositaron su confianza para emprender este proyecto, que con seguridad es solo el primer paso de nuestro trabajo conjunto. A nuestros guías por su valioso tiempo, dedicación y enseñanzas: Marcelo Gutierrez, Carola Amezaga, Francisco Alburquerque, César Gordon y Julio Gamero, nuestro asesor. Finalmente, queremos hacer una especial mención a cuatro personas: al señor Ronualdo Loayza, por su compromiso, soporte y guía; a Marcelo Gutierrez, Helena Camacho y Ernesto Ríos, por su compañerismo, amistad y apoyo incondicional.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes, problemática e hipótesis	1
2. Justificación	2
3. Objetivos.....	4
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	5
1. Enfoque de Desarrollo Económico Territorial.....	5
1.1. La necesidad de un desarrollo económico interno.....	5
1.2. El Desarrollo Económico Territorial y la competitividad	7
1.3. Las redes empresariales: un instrumento para la competitividad	9
2. Marco Metodológico.....	15
2.1. Investigación exploratoria	16
2.2. Investigación concluyente	20
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO DEL CULTIVO CACAO	26
1. Macrotendencias.....	26
1.1. Panorama global de la agricultura y la seguridad alimentaria.....	26
1.2. Panorama del mercado global del cacao.....	28
1.3. Principales productores de cacao especiales o finos y de aroma	33
1.4. La innovación de los sistemas de información y la trazabilidad	36
2. Entorno indirecto.....	39
2.1. Variables políticos-legales.....	40
2.2. Variables económicas	47
2.3. Variables sociales	48
2.4. Variables tecnológicas	48
2.5. Variables ambientales.....	50
3. Principales resultados.....	52
3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos	53

3.2. Diagrama de Oportunidades y Amenazas	54
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO DEL VALLE PRIMAVERA	55
1. Caracterización del Territorio.....	55
1.1. Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) del Valle Primavera	55
1.2. Demografía	60
1.3. Características geoambientales.....	61
1.4. Estructura agraria del cacao en el Valle Primavera.....	62
1.5. Organización Social.....	69
2. Análisis de la actividad cacaotera bajo el enfoque de cadenas del CIAT	72
2.1. Análisis del mercado	72
2.2. Dimensionamiento de la Oferta	78
2.3. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos	79
2.4. Puntos críticos y oportunidades	88
3. Principales resultados.....	88
3.1. Matriz EFI	88
3.2. Árbol de Problemas: definición del problema, causas y efectos	89
3.3. Árbol de Medios y fines	91
CAPÍTULO 4: PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE PRODUCTORES CACAOTEROS DEL VALLE PRIMAVERA	93
1. Formulación y evaluación de alternativas de solución.....	93
2. Descripción y estrategia del Proyecto	95
2.1. Principales estrategias del proyecto.....	95
2.2. Alcance del Proyecto	98
2.3. Objetivos específicos y estrategia de intervención.....	98
3. Descripción de la Matriz del Marco Lógico.....	100
4. Proyección de ingresos y egresos	106

4.1. Proyección de ingresos por ventas	106
4.2. Presupuesto de costos	107
5. Plan de inversión y financiamiento.....	107
5.1. Estructura de la inversión	107
5.2. Estructura de financiamiento	108
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA Y SUS PRINCIPALES RESULTADOS	110
1. Evaluación económica y financiera	110
1.1. Flujo de caja operativo y económico proyectado	110
1.2. VPN, TIR e indicadores de rentabilidad.....	110
1.3. Punto de equilibrio	110
1.4. Análisis de sensibilidad	111
2. Análisis de riesgos y plan de contingencias	112
3. Conclusiones.....	113
REFERENCIA	116
ANEXO A: Entrevistas a especialistas de DET y Redes Empresariales	128
ANEXO B: Principales resultados de la implementación de la estrategia de redes empresariales por el programa APOMIPE.....	129
ANEXO C: Invitación al II Festival del cacao Fino de Aroma realizado del 19 al 21 de julio del 2014.	130
ANEXO D: Entrevistas realizadas a líderes comunales	131
ANEXO E: Factores que contribuyen al proceso de generación y consolidación de confianza.....	132
ANEXO F: Encuesta semiestructurada	133
ANEXO G: Entrevistas sobre dinámicas comerciales	139
ANEXO H: Registro de COOPAVRE y participantes de los talleres por comunidad.....	140

ANEXO I: Entrevistas sobre dinámicas de producción	145
ANEXO J: Itinerario de los talleres participativos	146
ANEXO K: Variedades de cacao más conocidas y sus usos	147
ANEXO L: Lista anual de las principales empresas de chocolatería y confitería a nivel mundial	148
ANEXO M: Producción mundial de cacao 2013/2015	149
ANEXO N: Principales organizaciones que exportan cacao en Perú	150
ANEXO O: Países productores de granos de cacao Fino y de Aroma al 2010 en miles de toneladas.....	151
ANEXO P: Evolución de exportaciones de granos de cacao de Ecuador por tipo de variedades.....	152
ANEXO Q: Valle Primavera y los cultivos cacaeros	153
ANEXO R: Proyectos de Banda ancha que benefician al VRAEM	154
ANEXO S: Ruta exportadora.....	155
ANEXO T: Precio promedio en soles por kilo de cacao	156
ANEXO U: Sistema Agroflorestal (SAF) para el cultivo de cacao	157
ANEXO V: Rendimientos de cacao considerados como finos y de aroma	158
ANEXO W: Extracción maderera de las Comunidades Nativas	159
ANEXO X: Flujo de producción de derivados del cacao	160
ANEXO Y: Matriz de Evaluación de Factores Externos [EFE] que influyen en el Valle Primavera	161
ANEXO Z: Estructura organizativa	162
ANEXO AA: Caja de presentación de productos ICAM S.P.A.	164
ANEXO AB: Planta ICAM S.P.A. equipada con la más avanzada tecnología en el 2010.....	165
ANEXO AC: Propuesta de valor de ICAM S.P.A.....	166

ANEXO AD: Requisitos de calidad de grano según el ISO2451	167
ANEXO AE: Equipo de trabajo de COOPAVRE	168
ANEXO AF: Análisis de suelos de un lote productivo del Valle Primavera	169
ANEXO AG: Matriz de análisis de servicios	170
ANEXO AH: Cadena de valor del cacao en el Valle Primavera y sus principales puntos críticos para su articulación con mercados de chocolatería fina	171
ANEXO AI: Escenificación del comercio fluvial del Valle Primavera en el II Festival de Cacao Fino de Aroma.....	172
ANEXO AJ: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	173
ANEXO AK: Gastos, inversión y proyecciones del proyecto.....	174
ANEXO AL: Evolución de precios de cacao mensual del 2010 al 2014.....	175
ANEXO AM: Layout del centro de beneficio con un área de 500 m2	177

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de la aplicación de los análisis de cadena	16
Tabla 2: Número de familias en las siete comunidades del Valle Primavera.....	18
Tabla 3: Selección de territorios con mayor potencial en torno al cultivo cacaotero.....	20
Tabla 4: Segmentación de la población beneficiaria	24
Tabla 5: Dimensionamiento de la oferta efectiva y criterios de segmentación	24
Tabla 6: Producción y demanda de granos de cacao entre el 2011 y 2013	31
Tabla 7: Principales regiones productora de cacao en el Perú	39
Tabla 8: Presupuesto Público para el Año Fiscal 2015 de las regiones del VRAEM....	46
Tabla 9: Evolución de tecnología y rendimientos en kilos anuales por hectárea	49
Tabla 10: Distribución porcentual aprox.de cultivares de cacao en la Región Junín.....	63
Tabla 11: Evolución de la tecnología y rendimientos en el Valle Primavera-Junín.....	63
Tabla 12: Ciclo fenológico y calendario del cacao del Valle Primavera.....	63
Tabla 13: Estándares de clasificaciones:	77
Tabla 14: Características del tamaño de producción de cacao en el Valle Primavera ...	78
Tabla 15: Tamaño de la oferta efectiva de cacao	79
Tabla 16: Número de cosechas por mes en el Valle Primavera	80
Tabla 17: Rango de precios de transporte del Valle Primavera a Selva de Oro.....	87
Tabla 18: Criterio de valoración de alternativas.....	93
Tabla 19: Matriz de evaluación de alternativas para el objetivo de primer nivel 1.....	94
Tabla 20: Matriz de evaluación de alternativas para el objetivo de primer nivel 2.....	94
Tabla 21: Matriz de evaluación de alternativas para el objetivo de primer nivel 3.....	95
Tabla 22: Matriz de Marco Lógico	100
Tabla 23 Presupuesto Institucional de Apertura de Río Tambo y Satipo.....	109
Tabla 24: Estructura de financiamiento.....	109
Tabla 25: Tasa de Descuento Social, Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno	110
Tabla 26: Análisis de sensibilidad del rendimiento por Ha de cacao	111
Tabla 27: Análisis estadístico de precios de cacao 2010-2014.....	111
Tabla 28: Análisis de sensibilidad del precio internaiconal por kilo de cacao.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases de conformación de Redes Empresariales	11
Figura 2: Mapa Parlante de las comunidades que conforman el Valle Primavera	17
Figura 3: Secuencia metodológica de análisis de cacao	22
Figura 4: La escalera de participación	25
Figura 5: Los cultivos más rentables del mundo valorizados por kilómetro cuadrado ..	27
Figura 6: Demanda del mercado mundial del Cacao anual (1960-2020) en M TN	28
Figura 7: Evolución del consumo global de cacao entre el 2007 y 2013	29
Figura 8: Composición del consumo global de cacao de entre el 2007 y 2013	29
Figura 9: Oferta de los 10 principales países productores de cacao en miles de TN	32
Figura 10: La producción cacaotera y los pequeños agricultores.....	32
Figura 11: Potencial disminución en la fuerza laboral	32
Figura 12: Exportación de granos y derivados de cacao al 2012	35
Figura 13: Exportaciones de granos de Cacao Fino y de Aroma según país de origen .	35
Figura 14: Demanda y oferta de Cacao con certificaciones (MM TN)	37
Figura 15: Diagrama de Oportunidades y Amenazas	54
Figura 16: Corredores económicos vinculados al Valle Primavera	56
Figura 17: Rutas de acceso de Lima al Valle Primavera:	57
Figura 18: Control ecológico de plagas	64
Figura 19: Desgrame de granos de cacao en el Valle Primavera	65
Figura 20: Tipos de prácticas de fermentación utilizadas en el Valle Primavera.....	65
Figura 21: Cambio de coloración de granos en el proceso de fermentado.....	66
Figura 22: Tipos de practicas de secado utilizadas en el Valle Primavera.....	66
Figura 23: Almacenamiento y transporte de granos de cacao en el Valle Primavera	67
Figura 24: Variedades de cacao más difundidas en el Valle Primavera.....	67
Figura 25: Prueba de corte de granos secos de cacao del Valle Primavera.....	68
Figura 26: Perfil de sabor del cacao del Valle Primavera	69
Figura 27: Integrantes del CAD en el II Festival de Cacao Fino y de Aroma.....	71
Figura 28: Miembros de CCNN del Valle Primavera en el II Festival de Cacao Fino y de Aroma	72
Figura 29: Ciclo de Vida del Producto aplicada a los cacaos finos y de aroma.....	74
Figura 30: Agricultura familiar en el Valle Primavera.....	79

Figura 31: Equipos para el mantenimiento de cultivos cacaoteros	81
Figura 32: Árbol de Problemas.....	91
Figura 33: Árbol de Objetivos	92
Figura 34 : Actividades para el componente organizativo	96
Figura 35:: Actividades para el componente productivo.....	97
Figura 36:: Actividades para el componente comercial	97
Figura 37:Actividades para el componente comercial	97
Figura 38: Actividades para el componente comercial	98
Figura 39: Requerimientos de Capital de Trabajo.....	108



RESUMEN EJECUTIVO

El Valle del Río Apurímac, Ene y Mantaro [VRAEM], ubicado en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Cuzco, Huancavelica y Junín, es considerado como el territorio con mayor producción de coca y latentes conflictos sociales vinculados a acciones narcoterroristas en el Perú. Pese a ello, el VRAEM es también una de las zonas con mayor diversidad de flora y fauna, la cual cuenta con tres de las principales cuencas hidrográficas del Perú, donde convive la población de cincuenta y tres distritos, entre los que se hallan productores agrícolas que apuestan por cultivos lícitos como la producción de cacao.

Cabe señalar que el VRAEM alberga una gran diversidad de variedades locales de cacao promisorias, ya que cuenta con características diferenciales debido a su ubicación y composición de suelos. Sin embargo, los productores deben sobrellevar el peso de vivir en una zona declarada en emergencia desde el 2003, que los hace depender del subsidio estatal y los aleja de la posibilidad de ser un territorio autosostenible que pueda proveer bienes y servicios que una zona con sus características puede ofrecer.

Por otra parte, la creciente demanda de producción de cacao, y particularmente, del tipo “Cacao fino y de aroma” (Debenham, 2014), representan una oportunidad para que los productores de la zona puedan articularse a mercados con beneficios diferenciales, los cuales se caracterizan por el acceso a mejores precios, condiciones de comercio más justas, el reconocimiento de las zonas productivas y el incentivo de prácticas agrícolas sostenibles con el medio ambiente.

En este sentido, se presenta el caso del Valle Primavera, ubicado en el distrito de Río Tambo, en la región Junín, conformado por siete comunidades, donde los productores tienen como principal actividad el cultivo de cacao desde hace más de 30 años, y cuyo empeño y esfuerzo han motivado el desarrollo de la propuesta de proyecto titulado “Fortalecimiento de las prácticas competitivas de los agricultores cacaoteros del Valle Primavera Río Tambo – VRAEM”.

Por consiguiente, en el presente proyecto profesional se detallan los principales hallazgos a nivel social, productivo y organizativo del Valle Primavera, a través de la Investigación Acción Participativa (IAP), así como las oportunidades entorno a los mecanismos de cofinanciamiento público y estrategias de intervención con 71 productores cacaoteros para su articulación efectiva con mercados especiales como la chocolatería fina italiana ICAM S.P.A, mediante la formación de redes empresariales que contribuyan al Desarrollo Económico Territorial.

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes, problemática e hipótesis

El cultivo del cacao es una de las especies vegetales de usos más diversificados, cuyos granos son utilizados en la elaboración de productos en las industrias de confitería, chocolatería, alimentos, farmacéutica y cosmética. La demanda mundial de granos de cacao, entre 1980 y 2013, presentó un crecimiento promedio del 2% anual; a este ritmo, según la Organización Internacional Cacao [ICCO], para el año 2020, la demanda global ascenderá 6 millones de toneladas.

Sin embargo, el volumen global ofertado es limitado, presentando un déficit que al 2013 ascendió a 160 mil toneladas, y se estima se acentuará en los próximos siete años (ICCO, 2013). Entre los factores más importantes que explican este fenómeno está la atomización de las parcelas, ya que el 98% de la producción mundial proviene de más de 19.5 millones de agricultores con menos de 5 hectáreas.

Por su parte, entre el 92% y 95% de la producción global se orienta principalmente al mercado convencional u ordinario del cacao, cuyo precio es volátil, por lo que para el productor es crucial alcanzar un alto volumen de producción para garantizar sus medios de subsistencia. No obstante, la sensibilidad del cultivo a factores medioambientales y a la reducción en la mano de obra disponible (Hütz y Fourtain, 2013), hacen que la provisión de los granos de cacao sea cada vez más crítica.

Por otro lado, el 5% y 8% restante de la producción se orienta a mercados con beneficios diferenciales como las chocolaterías finas o gourmet, las cuales demandan granos de cacao de calidad o “cacao fino y de aroma”; es decir, aquellos granos con mejores propiedades organolépticas (sabor, textura, olor y color).

En dicho mercado de chocolatería fina, son frecuentes los precios por encima de \$4.000 la tonelada (Villalobos & Orozco, 2012), representando para los productores el acceso a beneficios diferenciales como ingresos superiores e inversiones por parte de los compradores, que permite incrementar la productividad y garantizar la trazabilidad del comercio, así como estimular la conservación y desarrollo de especies nativas de cacao con prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.

En este contexto, en países como el Perú, cuya producción anual de cacao no supera el 1% de la producción mundial, apostar por cacaos de calidad representa una gran oportunidad, ya que cuenta con una gran riqueza florística, debido a su gran diversidad biológica concentrada principalmente en la Amazonía. Esta biodiversidad, que incluye a los cacaotales nativos u

originarios, lejos de ser aprovechada, viene siendo amenazada por problemas sociales, económicos y políticos, principalmente en zonas como el VRAEM.

Por esta razón, el ámbito de estudio de la presente tesis es el Valle Primavera, ubicado en el distrito de Río Tambo, perteneciente al VRAEM, con la finalidad de identificar aquellos aspectos que facilitan el acceso a mercados especiales, así como los factores que limitan dicho acercamiento. Con dicho fin, es entonces necesario responder primero a la pregunta sobre ¿Cuáles son los factores que limitan y contribuyen en la articulación de productores del Valle Primavera con mercados de cacao con beneficios diferenciales? Asimismo, las preguntas específicas, las cuales se responden a lo largo del presente estudio, son las siguientes:

- ¿Cuáles son los beneficios diferenciales que ofrece este tipo de mercado de cacao y quiénes son los actores más importantes?
- ¿Cuáles son las características diferenciales de los productores y cultivo cacaotero del Valle Primavera para su orientación a dichos mercados?
- ¿Cuáles son los principales puntos críticos para la articulación efectiva con mercados de beneficios diferenciales?
- ¿De qué manera se puede contribuir para la reducción de limitantes para la articulación efectiva de productores del Valle Primavera con mercados de beneficios diferenciales?

Cabe resaltar que la hipótesis que sostiene este proyecto de tesis es que los productores del Valle Primavera tienen precarias condiciones de vida debido a los limitados ingresos provenientes de la producción cacaotera, principalmente porque su producción agrícola se orienta a mercados convencionales de cacao, como consecuencia de las escasas capacidades organizativas orientadas a la producción y comercialización, pese a contar con el potencial social, agronómico y ambiental para la articulación con mercados especiales.

Adicional a ello, como lo señala Francisco Alburquerque, especialista en Desarrollo Económico Territorial, parece ser que en el VRAEM la actividad cacaotera encuentra competidores con componentes de funcionamiento informal e ilícito, que nació reforzado con una situación terrorista en un entorno sin regulación, lo cual acaba siendo un enorme contaminador de un medio. Sumado a ello, se observa la incoherencia en los fines por los cuales se les asigna derechos a las Comunidades Nativas sobre territorios para su preservación que terminan, en ese contexto de desregulación, depredado (Comunicación personal, 02 de diciembre del 2014).

2. Justificación

El hilo conductor de la presente tesis nace a partir del conocimiento del Valle Primavera como motivo del II Festival de cacao fino y de Aroma, la cual fue posible gracias al señor Ronualdo Loayza Pérez, que a partir de entonces ha facilitado la interacción y la convivencia

con la comunidad. En dicho proceso, se ha podido apreciar que pese a la gran potencialidad del cultivo cacaotero de la zona, las familias tienen precarias condiciones de vida evidenciadas en el acceso a servicios públicos básicos de saneamiento, salud y educación.

En este sentido, el rol de las tesis como profesionales de la gestión y actores de desarrollo, en palabras de Madoery (2000), se enmarca en el sistema de la acción. Este requiere del activismo (acción), pero también análisis (diagnóstico), además de tener la capacidad de ser portadoras de propuestas que tiendan a capitalizar, de la mejor manera, las potencialidades locales. Por esta razón, este proyecto profesional, realiza un diagnóstico fundamentado en las herramientas de gestión, así como la involucración de actores pertinentes para la construcción conjunta de una propuesta.

Durante nuestra formación profesional multidisciplinaria, hemos desarrollado habilidades y capacidades que nos permiten articular las diferentes iniciativas de los actores vinculados a un territorio, como el Valle Primavera, para la construcción de respuestas concretas, a las cuales se busca llegar a través del presente proyecto profesional.

Cabe resaltar que en el VRAEM es limitada la sinergia entre actores para el trabajo conjunto en beneficio de la población más vulnerable; como muestra de ello, según la entrevista realizada al gerente de Lutheran World Relief en el Perú, Jorge Huapaya¹, en el año 2014 se han dejado de invertir cerca de diez millones de soles de Fondo Empleo destinados para el VRAEM, debido a la falta de la formulación de proyectos (Comunicación personal, 15 de enero del 2015). Por otro lado, en el contexto cacaotero internacional y local, se evidencia lo siguiente:

“El nivel de pobreza y la remuneración inadecuada, la limitada organización e insuficiente preparación empresarial, la falta de información sobre los recursos cacaoteros existentes sobre el terreno, el bajo nivel de los rendimientos, las pérdidas de cosecha provocadas por plagas y enfermedades, el envejecimiento de los árboles, la degradación de la tierra, el uso competitivo de la tierra, la seguridad alimentaria, el cambio climático, la falta de acceso a créditos asequibles y de insumos adecuados y, finalmente, el hecho de que las generaciones más jóvenes se están alejando del cultivo de cacao y de la vida rural en general (Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [ONUDD], 2012, p. 83).

Situación que no solo justifica la necesidad de la realización de proyectos de desarrollo, sino la formulación conjunta que involucre la participación activa de la población beneficiaria

¹ Gerente del Programa Perú en Lutheran World Relief, que interviene en el VRAEM a través de la organización Minka Tarpuy.

en conjunto con la empresa, el estado, la sociedad civil y la academia; con el fin de responder a las necesidades reales de la población.

Muestra de ello es la participación, acompañamiento y orientación que han brindado los siguientes actores para la construcción de este proyecto profesional: los productores de las comunidades del Valle Primavera; el Representante Legal en el Perú de la empresa Italiana de chocolatería fina, ICAM S.P.A, César Gordon; el equipo de Alianza Cacao Perú, entre los que destaca el especialista en cacao, el ingeniero Marcelo Gutierrez; la especialista en la articulación de Redes Empresariales en zonas rurales, la economista Carola Amezaga; así como el apoyo de PROMPERU, a través de la Coordinación de Agronegocios, a cargo de William Arteaga; y el Ministerio de Agricultura, por medio del equipo del Centro Regional de Innovación Agroempresarial [CRIA] en el VRAEM.

3. Objetivos

El objetivo principal del proyecto profesional es la formulación de una propuesta que permita contribuir con la articulación efectiva de los productores de cacao del Valle Primavera con mercados de beneficios diferenciales que les permita mantener la actividad agrícola a largo plazo, y les otorgue medios suficientes para la mejora de su calidad de vida, a través de prácticas sostenibles con el medio ambiente. Siendo dos los objetivos específicos; el primero, orientado a identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades entorno a la actividad cacaotera, particularmente para el Valle Primavera; y el segundo, la presentación de una propuesta orientada a trabajar entorno a los puntos críticos de la cadena de cacao del Valle Primavera para su articulación con mercados especiales.

El presente proyecto profesional se estructura en cinco capítulos. En el primer capítulo se describe el marco teórico, conceptual y metodológico que se sostiene la presente tesis, tanto el diagnóstico como la propuesta de proyecto. Seguidamente, en el segundo y tercer capítulo se realiza un análisis del macroentorno y microentorno del Valle Primavera, centrándose en el análisis de la cadena de cacao del valle.

A partir del cual, en el cuarto capítulo, se elabora una propuesta de proyecto para el desarrollo competitivo de la cadena de cacao en el Valle Primavera, orientado a los mercados con beneficios diferenciados, estableciendo las principales estrategias que seguirá el proyecto, el cual incluye los aspectos contables, financieros y económicos del proyecto, que cuantifican los objetivos planteados en la propuesta de intervención, así como las potenciales fuentes de financiamiento. Por último, en el quinto capítulo, se muestran los resultados de la evaluación económica y financiera a través de indicadores de costo-beneficio, así como los principales hallazgos de la investigación y recomendaciones a manera de conclusión.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

En el marco de actividades del Programa Conecta DEL Perú, a cargo del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [COPEME], se pudo entrevistar al Dr. Francisco Albuquerque (ver Anexo A), especialista en Desarrollo Económico Territorial y asesor de organismos multilaterales internacionales; con el objetivo de validar el enfoque de Desarrollo para el estudio del Valle Primavera, para lo cual previamente se expusieron los principales hallazgos de la investigación exploratoria.

De esta manera se concluyó que debido a los débiles incentivos de las organizaciones vinculadas al Valle Primavera para el diseño y ejecución de estrategias relacionadas a la promoción de las economías, para trabajar una estrategia de Desarrollo Económico Territorial, se requiere de una etapa previa de fomento y consolidación de la integración productiva a través de redes empresariales. Este proceso de integración productiva por medio de redes empresariales, según Albuquerque, cuenta con una amplia aplicación en Latinoamérica, las cuales se sistematizaron en estudios de Marco Dini junto a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [UNIDO] y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (Dini, Ceglie & Michele, 1998); y posteriormente en el estudio de Carlos López junto al CEPAL (López, 2003).

Cabe resaltar que a partir de dicha sistematización de experiencias en América Latina de proyectos de UNIDO – CEPAL, se adaptó la metodología de redes empresariales a entornos rurales, la cual fue desarrollada y aplicada en el Perú por la Cooperación Suiza, a través del “Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú [APOMIPE]”.

Por consiguiente, en este capítulo se profundizará sobre el enfoque de Desarrollo Económico Territorial, detallando lo que se entiende por competitividad de un territorio a nivel micro y la pertinencia del uso de una de las estrategias de integración productiva adaptadas a entornos rurales, como es el caso de la estrategia de redes empresariales que contribuye con la generación de confianza y capital social; permitiendo la cohesión social, el desarrollo rural y la competitividad de un territorio.

1. Enfoque de Desarrollo Económico Territorial

1.1. La necesidad de un desarrollo económico interno

“La nueva mirada sobre el desarrollo nos propone elaborar respuestas locales con retos globales” (Albuquerque, 2002). En la actualidad, la globalización y apertura de las economías,

ha traído consigo la existencia de altos índices de desigualdad. A nivel de Latino América las diferencias entre los servicios proporcionados entre las zonas urbanas y las rurales, así como la falta de oportunidades ha llevado a las naciones a enfrentar fenómenos referidos a la migración y el sobre poblamiento de las zonas urbanas aumentando el índice de pobreza y el costo social² (Llisterri, 2000).

Para Llisterri (2000), los mercados exigen personal capacitado y tecnologías adecuadas para hacer frente a la nueva competencia. Sin embargo, existe un bajo nivel de competitividad en las regiones la cual no le permite acceder a estos nuevos mercados. Asimismo, el autor menciona que solo las economías flexibles, capaces de generar procesos de descentralización fiscal, por medio de economías regionales en crecimiento, serán capaces de acceder a los beneficios de la globalización.

En este sentido, de forma general, desde el enfoque del Desarrollo Económico Territorial, el desarrollo endógeno parte de concebir al territorio como un agente y no como espacio. Ello implica tener un ámbito socialmente organizado; con rasgos ambientales, culturales e históricos, sistemas de información, y que considere finalmente, el capital social y las actividades económicas de la zona. Particularmente, el manejo adecuado de las actividades económicas internas, generan la posibilidad que zonas poco avanzadas tecnológicamente puedan poner en valor su potencial desde una perspectiva endógena (Llisterri, 2000). Mediante el mapeo de los recursos naturales, el mercado de trabajo local, la gestión municipal, la gestión ambiental, el nivel de acceso a tecnologías y el grado de vinculación entre los centros de formación para el recurso humano y la necesidad productivas locales (Alburquerque & Dini, 2008).

Por lo tanto, el objetivo principal del enfoque de Desarrollo Económico Territorial es la mejora de los entornos empresariales en las economías internas, a través de un trabajo desde las regiones haciendo uso de sus propios recursos, fortaleciendo su capacidad de endogenizar (Alburquerque & Dini, 2008); es decir, elevar la competitividad del territorio para que pueda acceder a los beneficios del mercado global, tal y como se señala Alburquerque en la siguiente cita:

La competitividad territorial, como por ejemplo la del Valle Primavera, insiste en que no compiten los productores aislados, sino el conjunto de redes empresariales y eslabonamientos de las cadenas productivas, así como el territorio, en la medida que

² Se entiende por costo social, el costo total que debe pagar la sociedad cuando ocurre un acto de utilizar un recurso (León, 1974), en este sentido el costo social se refiere al costo de los programas y proyectos del Estado dirigido a los más pobres.

éste se dota del capital social e institucional favorable a la introducción de innovaciones. De esta manera, se debe comprender también que una visión integrada de la funcionalidad entre lo rural y lo urbano, necesariamente no vincula el desarrollo agrario al desarrollo industrial y de servicios, ya que es claro que en el medio rural pueden desplegarse actividades diversas como la agroindustria, la artesanía, el turismo u otras actividades de producción de bienes y servicios medioambientales (Comunicación personal, 02 de diciembre, 2014).

Es entonces el capital social un aspecto determinante de la competitividad de un territorio, ya que según Cornejo (2003), el capital social se origina cuando las relaciones entre los individuos cambian para la obtención de un objetivo o fin común siendo la base de esa relación la confianza. Estas relaciones se generan en espacios de necesidad a lo cual Fukuyama llamará “crisol de la confianza”, (Fukuyama, 1996) ya que existe una diferencia entre grupos humanos que confían y desconfían. Los primeros alcanzarán mejores resultados (Cornejo, 2003). Por este motivo, Cornejo señala que existe una relación estrecha entre capital social y crecimiento económico (2003).

El capital social caracterizado por los lazos de confianza en las redes asociativas facilita la cooperación voluntaria mediante el uso de fondos rotatorios de recursos para la formación de asociaciones con fines empresariales y las obligaciones contractuales pertinentes. Ello, promueve el desempeño económico, debido a la expansión de la producción y eleva la capacidad de adaptación a los cambios externos. De esta manera, afectará a la estructura social, en cuanto a su identidad, promoviendo una cultura más emprendedora, la cual, finalmente, afectará al capital social haciendo un círculo virtuoso en favor del crecimiento económico (Cornejo, 2003). Es así, como el capital social contribuye al crecimiento y se muestra como un elemento favorable para elevar el grado de competitividad³ de un territorio.

1.2. El Desarrollo Económico Territorial y la competitividad

El Desarrollo a principios del siglo XX era entendido como el crecimiento del Producto Bruto Interno de un país desde una dimensión económica. Sin embargo, el desarrollo es un fenómeno complejo que involucra dimensiones sociales, políticas, ambientales, culturales, entre otras. A esta nueva perspectiva se la denominó Desarrollo Sostenible, que según las Naciones

³ Respecto a la competitividad, proviene del latín *competere*, entendido como "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir" (Corominas, 1987). Según el estudio de Segura (1985), se usaba dentro de expresiones latinas como *si ita competit ut y actionem competens*, entendidas como "corresponder a", "ser propio de", "ser aplicable a", "tratar de alcanzar juntamente con" y "pedir en competencia". De acuerdo con esta definición, la competitividad no se entiende como rivalidad entre actores, por lo contrario, se refiere a articular esfuerzos para alcanzar metas conjuntas.

Unidas se define como: “El proceso de transformación de la sociedad que compatibiliza la satisfacción de las necesidades, opciones y capacidades del ser humano como centro y sujeto del desarrollo, garantizando la equidad social, preservando la integridad ecológica y cultural del planeta, distribuyendo adecuadamente los costos ambientales a la economía y ampliando la participación de la base social, mediante el uso de políticas económicas, sociales y ambientales” (Szauer & Castillo, 2003, p. 30).

Este desarrollo se gesta en un espacio territorial, concepto que tiene su origen en la esfera pública de países Latino Americanos, pues tomaron este concepto como marco para la intervención de las políticas en espacios rurales⁴. De esta manera, se generó la articulación de políticas sectoriales sobre entornos territoriales, la integración de las cadenas productivas, la participación y corresponsabilidad de los actores territoriales, finalmente, reformas en la gestión pública para el fortalecimiento institucional (Echevarri & Echevarri, 2009).

Por lo tanto, el desarrollo territorial se define como un enfoque que busca el desarrollo rural mediante el accionar del aparato público haciendo del sujeto partícipe de su propio desarrollo. En este sentido, Albuquerque y Dini (2008) coinciden el desarrollo territorial como el equilibrio entre las dimensiones de desarrollo: humano, social e institucional, económico local y ambiental. Cabe resaltar que un elemento clave en esta concepción son las actividades económicas del territorio como promotoras de su desarrollo. Es así, como el desarrollo económico debe concebirse a partir de su geografía y la interacción entre la población, la producción industrial y el mercado (Tello, 2006). Así también, este aspecto económico debe centrarse en la búsqueda del “desarrollo en el esfuerzo de la sociedad y del grupo humano que conforma el territorio” (Merchand, 2009).

En este sentido, el territorio es un elemento decisivo del desarrollo, y la competitividad de las actividades productivas, que debe contemplarse siempre como una construcción territorial en la que participan tanto el sector privado como el sector público y las instituciones de apoyo existentes. Nada de esto es llevado a cabo por la sola lógica o funcionamiento de los mercados (Albuquerque, 2012). En este proceso, las empresas y redes eficientes son la base de fortalecimiento de la competitividad de un territorio (Esser, Hillebrand, Messner & Mayer-Stamer, 1996).

Con respecto a la competitividad, según Esser, Hillebrand, Messner & Mayer-Stamer (1996) existen cuatro niveles de factores que impactan en la competitividad⁵: niveles meta,

⁴ Particularmente en México y Guatemala (Echevarri, R. P & Echevarri, A. M, 2009)

⁵ Nivel meta, que responde a una visión compartida con objetivos nacionales de largo plazo; nivel macro, políticas nacionales que respondan a la meta (ambiente político y jurídico estable); nivel meso, acciones

macro, meso y micro. El nivel micro se encuentra controlado por las organizaciones que lo conforman y por lo tanto, se puede gestionar estrategias dirigidas a su fortalecimiento en dirección a realizar mejora en procesos (atención a los puntos críticos, aumento de la eficiencia y productividad), en los productos (calidad y costos competitivos) y hacia los mercados (reconocimiento en el contexto nacional e internacional (Meleán & Rodríguez, 2013). Estos factores son: la capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo completo de producción, integración de redes de cooperación tecnológicas, logística empresarial, capacidad de interacción entre proveedores y productores (Hernández, 2001).

La organización, por lo tanto, se vuelve un elemento sobre el cual incidir para fortalecer la capacidad competitiva de un territorio. Más aún con la creciente apertura económica a raíz de la suscripción de tratados comerciales, que en lugar de ser un mecanismo de crecimiento económico, ha presentado desajustes en el tejido industrial de países principalmente latinoamericanos, donde miles de micro y pequeñas empresas han cerrado por su débil competitividad para operar en nuevas condiciones (López, 2003).

Este fenómeno ha llevado a la construcción de estrategias de intervención que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad, de las cuales, es la estrategia de redes empresariales, aquella que se centra en el trabajo con la base productiva, y cuya implementación en países como el Perú no solo superó las metas propuestas, sino que ha demostrado su sostenibilidad.

1.3. Las redes empresariales: un instrumento para la competitividad

Las pequeñas y microempresas a nivel de América Latina y el Caribe concentran la mayor parte de la Población Económicamente Activa (PEA)⁶; sin embargo, tienen una limitada contribución en el crecimiento económico y desarrollo equitativo. Gran parte de estas empresas tienen limitado acceso a capacitaciones, financiamiento e información, así también, presentan dificultades para asegurar un volumen de producción creciente, variedad de productos y abastecimiento regular; de tal manera que tienen una escasa respuesta para el aprovechamiento de oportunidades derivadas de la internacionalización de las economías y el dinamismo económico local. (Dini, Ceglie & Michele, 1998). Al respecto, López señala lo siguiente:

de las políticas, así como instituciones de fomento; nivel micro, empresas y redes eficientes, siendo la base para la generación de la competitividad (Esser, Hillebrand, Messner & Mayer-Stamer, 1996).

⁶ Particularmente en el Perú al 2008, de una PEA de alrededor de 14.5 millones, trabajan en las micro y pequeñas empresas más de 10 millones de trabajadores, quienes producen menos de 250 dólares mensuales (Chacaltana & Yamada, 2009, pp.10-69).

El tamaño de la producción no es un obstáculo en sí, en la medida en que las empresas logren establecer un sistema de relaciones eficiente con su entorno productivo e institucional. Cooperando con otras firmas, pueden alcanzar economías de escala en el manejo de los insumos y acceder a mercados que demandan grandes volúmenes de producto. Asimismo, mediante el intercambio de conocimientos y experiencias con otras empresas, pueden acelerar su proceso de aprendizaje y lograr importantes niveles de especialización. El desarrollo de estas relaciones de colaboración, sin embargo requiere de un insumo fundamental, extremadamente escaso y que no se transa en los mercados: la confianza. (López, 2003).

Ante esta problemática, organizaciones como UNIDO realizaron programas de asistencia técnica con la finalidad de generar esquemas asociativos de pequeñas empresas independientes de Latinoamérica⁷; a través de la conformación de una red empresarial, la cual según López (2003) “es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes para la conquista de mercados, que de manera individual no podrían ser considerados” (López, 2003, p. 22).

Estas intervenciones se sistematizaron en los estudios de la UNIDO y CEPAL a cargo de Dini, Ceglie & Michele (1998) y López (2003). Particularmente, en el Perú se adaptó la estrategia de intervención de redes empresariales a entornos rurales, por intermedio de la cooperación bilateral entre la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación [COSUDE] y el Ministerio de la Producción [PRODUCE], a través del “Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú [APOMIPE]”, el cual fue desarrollado y ejecutado por la fundación Helvetas Cooperación Suiza en colaboración de organismos no gubernamentales, como Minka, Cedepas Norte y el Centro Bartolomé de las Casas (Helvetas, 2011a). En este sentido, en el presente apartado se describirá la estrategia de intervención, mediante las redes empresariales, así como sus principales resultados y la pertinencia de este modelo de intervención para el desarrollo de la presente tesis.

1.1.1. Estrategia de Redes Empresariales del programa APOMIPE

Entre el año 2005 y 2011, el programa APOMIPE inició la adaptación de la metodología de Redes Empresariales con pequeños productores rurales en los departamentos de

⁷ como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Perú. (Dini, Ceglie & Michele, 1998) y (López, 2003).

Cajamarca, La Libertad y Cusco teniendo dos ejes centrales de intervención. Por un lado, se encuentra la promoción de redes empresariales rurales como modalidad asociativa de pequeños productores rurales con orientación a mercados y negocio. Por otro lado, se halla la contribución a la mejorar del entorno para los negocios de las redes empresariales rurales. Dicha intervención se realizó en siete etapas, las cuales se ilustran en la Figura 1.

En la primera fase, se identifican las cadenas productivas con mayor potencial dentro de un territorio, dicho análisis se debe realizar de forma participativa, tomando en cuenta los compradores actuales y potenciales, así como las instituciones de apoyo a la actividad productiva. La finalidad de esta fase es definir la oportunidad de negocio concreta para la obtención rápida de beneficios tangibles, para motivar, inicialmente, la articulación entre los productores.

Figura 1: Fases de conformación de Redes Empresariales



Fuente: (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú [APOMIPE], 2011)

La segunda fase esta orientada ala promoción de las ventajas del trabajar en redes empresariales la oportunidad de negocio y la selección de productores interesados. Con ese fin en un primer momento se identifica y convoca a productores y grupo semilla, a través de líderes locales. Así también, se convocan a instituciones del entrono, para que de forma conjunta se identifique puntos críticos en la cadena, así como alternativas de solución.

En esta etapa de reuniones, a través de las cuales un articulador se encarga de la sensibilización, se inicia un proceso de autoselección, a partir del cual productores con menos interés abandonan esta etapa, debido a factores como la poca disposición a invertir esfuerzo, tiempo y dinero; baja homogeneidad con los demás productores; la actividad promovida no es su principal actividad económica; y/o, desconfianza. Así también, en la segunda fase se generan alianzas estratégicas con gobiernos, instituciones de fomento y proveedores de servicios. De

esta manera se busca involucrarlos en la sostenibilidad de la cadena, por medio de la provisión de recursos humanos, técnicos, financieros e institucionales que puedan aportar al proceso.

La tercera fase se orienta a la generación y fortalecimiento de la confianza, para desarrollar y fortalecer relaciones de confianza que generen cohesión en la red empresarial y preparen a sus miembros para realizar negocios conjuntos. Es así como, se promueven actividades de camadería, recreativas, pasantías a empresas exitosas en el rubro, entre otras. En este proceso, se logra identificar al líder, se define un reglamento interno y se fijan los aportes de dinero para un fondo común. Así también, se elabora con apoyo de los articuladores un plan de mejoras, priorizando aquellos cuellos de botella, los cuales pueden solucionarse ya sea con asistencia técnica, desarrollo de nuevos productos, entre otros.

La cuarta fase se orienta a la consolidación de la confianza mediante la planificación de mejoras y acciones piloto. En base a la fase anterior, se valida la oportunidad de negocio identificada a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Así como los ajustes al plan de mejoras, el cual debe partir del establecimiento de una línea base, objetivos generales y específicos, presupuesto, aportes y responsables. En base a este plan, se identifica aquellas acciones de mayor impacto, viables en términos de tiempo, costo, riesgo y que contribuyan a consolidar la red empresarial⁸. De esta manera, se ejecutan dichas actividades priorizadas, empoderando a los miembros, ya que son ellos los responsables del planteamiento, desarrollo y ejecución.

La quinta fase se orienta a la ejecución de un proyecto estratégico del negocio conjunto⁹, el cual apunta a mercados o clientes puntuales, punto indispensable para proyectar la viabilidad económica de los negocios. En este sentido los criterios de análisis se centran en el mercado, la producción, inversión necesaria y la rentabilidad. Estos proyectos son cofinanciados por las redes empresariales, acción que evidencia la confianza en la realización de actividades conjuntas, la cual se retroalimenta a través de la constatación de las ventajas del trabajo en red empresarial de la fase anterior, principalmente en el ahorro de costos e incremento de los ingresos.

⁸ En el programa APOMIPE, las acciones piloto estuvieron orientadas a pequeños proyectos comerciales (compras de insumos y ventas conjuntas), así como a proyectos de mejoramiento productivo (Contratación de servicios de asistencia técnica y capacitación, mejoras de infraestructura y adquisición de nuevas tecnologías). (APOMIPE,2011)

⁹ Los proyectos estratégicos implementados en el programa APOMIPE fueron de dos tipos. Por un lado, Proyectos de aprovisionamiento de insumos y servicios (compra y producción de insumos, establecimiento de un centro de servicios). Por otro lado, la Integración de procesos del próximo eslabón en la cadena (instalación de punto de venta para acceder a consumidor final, implementación de mejoras para acceder y mejorar ventas) (APOMIPE,2011).

La sexta fase se orienta a la gestión del negocio conjunto, por lo que busca contribuir con la generación de relaciones sostenibles con los clientes, con dicho objetivo en esta etapa se refuerza los instrumentos de gestión empresarial¹⁰ de la red. Así como su formalización tanto de las ventas como de la red empresarial, a través de figuras como el contrato de consorcio sin contabilidad independiente¹¹ como la cooperativa de servicios respectivamente. De esta manera se incrementa la confianza con los clientes, y posibilita la participación de la red en adjudicaciones y concursos públicos, fondos concursables, evaluación de resultados económicos, acceso a fuentes de financiamiento, identificación de los miembros de la red con el negocio, así como responsabilidades compartidas, entre otros.

La última fase, se fundamenta en la necesidad de incrementar la oferta productiva para atender la creciente demanda, situación que no se ha evidenciado en todas las intervenciones del programa APOMIPE. Esta séptima fase se orienta a la formación de una red de redes como organización de segundo nivel, de esta manera se promueven las redes apoyadas dentro de un territorio para el desarrollo de proyectos y negocios conjuntos con mayor alcance dentro de una cadena; generando mayor oferta para clientes; facilitando el acceso a nuevos mercados y consolidando la red como una organización representativa de su territorio.

En esta fase, la organización adquiere mayor poder de negociación, y al ser representativo de un territorio viabiliza la generación de marcas colectivas para la generación de mayor valor agregado, por lo tanto, se genera mayores posibilidades para alianza con institucionales y la obtención de certificaciones. Así también, la organización tiene una mayor responsabilidad para gestionar sus recursos propios, contribuir en la promoción económica del territorio y su cadena.

En síntesis, la estrategia de redes empresariales aplicada por APOMIPE busca fortalecer la confianza, la cual es la clave para el éxito de la articulación y de los negocios conjuntos. Para el logro de esta sinergia la figura del articulador o facilitador es crucial para el establecimiento de espacios de encuentro y acompañamiento temporal que incide en el empoderamiento de los miembros para la sostenibilidad de las intervenciones. En este sentido, las redes eligen qué acciones realizar y las cofinancian mostrando voluntad de aportar esfuerzo, tiempo y dinero.

¹⁰ Principalmente orientado al mercadeo (producto, promoción, precio y plaza); organización y administración; manejo financiero y producción para la comercialización, logística de abastecimiento y distribución. (APOMIPE,2011).

¹¹ En esta etapa las ventas se pueden formalizar por el contrato de consorcio sin contabilidad independiente través del Registro Único de Contribuyente (RUC) del líder de la red empresarial. (APOMIPE,2011).

1.1.2. Principales resultados de la estrategia de Redes Empresariales en el Perú

En primer lugar, como resultado directo de la aplicación de la estrategia de redes empresariales a cargo del programa APOMIPE (2011) en Cajamarca, La Libertad y Cusco, se obtuvo que 1 253 microempresas de subsistencia que se asociaron en 118 redes empresariales; logrando articularse sosteniblemente a mercados locales, regionales y nacionales. De igual manera se ha formado 70 articuladores capacitados y con experiencia que pueden masificar la aplicación de la estrategia de redes empresariales y 60 líderes locales con la capacidad de desarrollar propuestas de políticas y relacionamiento institucional.

Respecto al impacto en los ingresos de las familias apoyadas, en la primera y segunda fase se obtuvo un incremento de 364% y 144% respectivamente¹². “Desde el enfoque del gasto, el porcentaje de “no pobres” pasó de un 16% en el 2007 a un 52% en el 2011, mientras que el porcentaje de “pobres extremos” disminuyó de 70% a 25% en los territorios donde se aplicó el programa.” (APOMIPE,2011) como se puede apreciar en el Anexo B (Figura B.1, B.2 y B.3).

La experiencia de APOMIPE, se sistematizó en publicaciones como el “Manual para la Articulación de Redes Empresariales” (Helvetas, 2011a), “Herramientas para la articulación de redes empresariales” (Helvetas, 2011b), “Aprendizajes artesanos en la Libertad ” y “Guía metodológica para promover, consolidar y medir el nivel de la confianza necesaria en redes empresariales en pequeños productores y microempresarios” (Helvetas, 2011c), “Dinamismo económico en el Valle de Condebamba: el aporte de las redes empresariales de la cadena del cuy en Cajamarca” (Helvetas, 2011d).

Aportando también en la adaptación de mecanismos legales que permitan la formalización de las transacciones, tanto a corto como mediano y largo plazo. Lo cual se sistematizó en las guías de “Manual de conformación de Consorcio sin Contabilidad Independiente (CSCI)” (Estudio Torres y Torres Lara & Asociados, 2008) y el “Manual para la gestión empresarial de una Cooperativa de Servicios” (PRODUCE,2009).

En segundo lugar, como resultados indirectos, 17 entidades nacionales han asumido la metodología en 23 proyectos de desarrollo, beneficiando alrededor de 5 786 microempresas. (APOMIPE, 2011). Así también a inicios del 2015, el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural [AGRORURAL] y Helvetas Cooperación suiza, firmaron un convenio interinstitucional, para el proyecto de “Escalamiento de la Metodología de Articulación de Redes Empresariales en el Ámbito Rural”, focalizando la intervención en las regiones de Cusco,

¹² La primera fase se ejecutó del 2005 al 2008, en dicha etapa las familias reportaron un ingreso anual de S/.2, 797 y S/.12, 990 respectivamente. Mientras que en la segunda fase la cual se ejecutó del 2009 al 2011, las familias reportaron un ingreso anual de S/.2, 873 y S/.6, 997 respectivamente (APOMIPE:2011).

Apurímac, Puno, Lima, Junín y Ancash, atendiendo a un estimado de 1012 productores agropecuarios (AGRORURAL, 2015). Este proyecto “busca desarrollar capacidades y mecanismos que permitan articular una estrategia de asociatividad rural orientada a negocios mediante la aplicación de la metodología de redes empresariales a nivel nacional. Este plan forma parte de un trabajo articulado entre AGRO RURAL y el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN-BID), a través de la Agencia Ejecutora Helvetas Cooperación Suiza. La inversión total del proyecto asciende a US\$ 578,946, de los cuales el aporte monetario por parte de FOMIN es de US\$ 323,000, y el valorizado del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural [AGRORURAL] de US\$ 229,365 y el de Helvetas de US\$ 26,581” (AGRORURAL, 2015).

2. Marco Metodológico

La presente tesis tiene un fin intervencionista, es decir, busca dar soluciones, de forma participativa, a los problemas identificados. El principal medio utilizado en la presente investigación fue la Investigación Acción Participativa [IAP], debido a la flexibilidad en cuanto al uso de herramientas mixtas para el involucramiento del sujeto de estudio durante los procesos de investigación (Elliot, 2000); así también, se utilizaron herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, por lo tanto, el estudio posee un enfoque mixto (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Se debe agregar que la investigación se dividió en dos etapas.

En primer lugar, respondiendo a un estudio exploratorio se realizó un diagnóstico de la situación actual del entorno externo e interno vinculado a la producción cacaotera, y particularmente a los productores del Valle Primavera¹³. En cuanto a los medios, siguiendo el enfoque de IAP, se utilizaron las herramientas de Diagnóstico Rápido Participativo [DRP] propuestas por Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA] (Renault, 2010) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ([FAO], 1996). El propósito del uso de las herramientas del Diagnóstico Rápido Participativo [DRP] es la obtención directa de información primaria o de “terreno” para el conocimiento crítico de la realidad y la sistematización participativa de experiencias a lo largo de procesos participativos amplios. “Los DRPs parten de una orientación eminentemente práctica, buscando ante todo, que la población o los colectivos locales tomen decisiones y emprendan acciones de cambio” (Renault, 2010, p23). En este sentido, se realizaron talleres de mapas parlantes, matriz para la selección de territorios, historia de la comunidad y factores que favorecen la confianza¹⁴, cuya

¹³ El diagnóstico responde a un estudio exploratorio, debido al escaso material existente para el estudio de la población. (Muñoz, 2011).

¹⁴ Herramientas propuestas en la Guía para el Diagnóstico Rural Participativo (FAO, 1999) y en el Manual de herramientas para el articulador (Helvetas, 2011).

interpretación fue de carácter hermenéutico o interpretativo, el cual “consiste en captar la intencionalidad significativa del autor [en este caso los productores del Valle Primavera a pesar de la injerencia de la intencionalidad del intérprete” (Beuchot, 2010).

En segundo lugar, con respecto a la investigación concluyente, respondiendo a los fines intervencionistas de la investigación, se identificaron los puntos críticos de la cadena de cacao en el Valle Primavera para el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, así como la identificación del problema central, en cuya solución se pretende contribuir con la propuesta de proyecto formulada en la presente investigación. En cuanto a los medios, siguiendo el enfoque IAP, se realizó un análisis de la cadena de valor del cacao, en base a la herramienta de análisis propuesta por el Centro Internacional de Agricultura Tropical [CIAT]. Por su mayor carácter participativo, sencillez y rapidez en su aplicación en comparación con metodologías de análisis de cadenas productivas, como la propuesta por RURALTER¹⁵, Value Links de GTZ, de acuerdo al análisis realizado por Cifuentes (2011), el cual se resume a continuación:

Tabla 1: Resultados de la aplicación de los análisis de cadena

	CIAT	RURALTER	GIZ
Nivel de profundidad	Medio	Alto	Medio
Número de herramientas	Bajo	Alto	Medio
Tiempo requerido	Bajo	Alto	Medio
Participación de productores/as de pequeña escala	Alto	Medio	Bajo

Adaptado de: (Cifuentes, 2011)

2.1. Investigación exploratoria

2.1.1. Análisis de las oportunidades y amenazas en torno al cultivo cacaotero

El objetivo fue el de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en torno a la actividad cacaotera, particularmente para el Valle Primavera. De esta manera, en primer lugar, se realizó una revisión de literatura existente en torno a la producción agrícola en el mundo, centrando dicho análisis en el cultivo del cacao, particularmente en el Perú; los hallazgos del análisis se detallan en el capítulo tres. En segundo lugar, respecto a la identificación de macro tendencias en torno a la producción agrícola se recurrió a los estudios realizados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2014), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola [FIDA] (2013) y la Organización de las Naciones Unidas (2014).

En tercer lugar, en torno a las macro tendencias en la producción y comercialización de cacao se recurrió a las investigaciones realizadas por Morris, J. (2012 y 2014), Debenham Nicko

¹⁵ La metodología RURALTER fue desarrollada y aplicada por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y la Fundación Intercooperation América Latina en alianza con AGRARIA.

(2014), KPMG (2012), Euromonitor (2011), Hütz-Adams y Fourtain (2013), la Organización Internacional de Cacao [ICCO] (2013) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza [CATIE], a través de los estudios realizados por Villalobos & Orozco (2012).

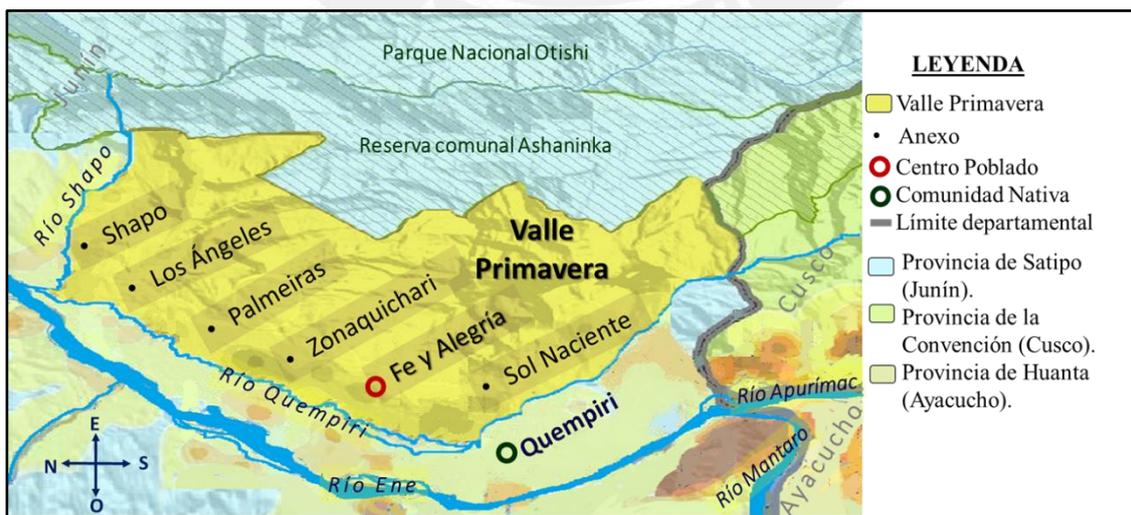
En cuarto lugar, a través de un análisis de las variables Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental [PESTA] se identificaron los factores más importantes que repercuten en la producción cacaotera en el Perú, para lo cual se recurrió a las investigaciones realizadas por el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2014), la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA] (2014), García (2012), entre otras. Cabe resaltar, el apoyo de los miembros de la Alianza Cacao Perú, en esta etapa de la investigación, gracias a quienes se pudo identificar oportunidades concretas para productores cacaoteros del Perú.

2.1.2. *Ámbito de estudio: Valle Primavera*

El ámbito de estudio de la presente tesis, contempla el localmente denominado “Valle Primavera”, el cual está conformado por siete comunidades, los cuales se encuentran entre los 400 y 500 msnm. La selección de este territorio nace a partir de la distinción del valle como una de las zonas más productivas de cacao en el VRAEM, información que se dio a conocer en la visita realizada por las tesisistas al II Festival de Cacao Fino y de Aroma, promovido por el caserío Los Ángeles (ver Anexo C). Una vez identificado el Valle Primavera como la zona de estudio, se procedió con el reconocimiento de la composición social y geográfica.

Como se puede apreciar en el mapa de la Figura 2, el Valle Primavera tiene como límites geográficos, por el norte el Río Shapo, por el este la Reserva comunal Ashaninka, por el sur con la provincia de la Convención (Cusco) y por el oeste el Río Quempiri.

Figura 2: Mapa Parlante de las comunidades que conforman el Valle Primavera



Al respecto, como el “Valle Primavera”, aún no se encuentra reconocido por el Poder Ejecutivo, en conformidad con la Ley de Demarcación y Organización Territorial (Ley N°

27795, 2002), se realizaron talleres de mapas parlantes con líderes locales. En dichos talleres se pudo apreciar el consenso existente en cuanto a la conformación del Valle Primavera, el cual, de norte a sur alberga a la comunidad de Shapo, Los Ángeles, Palmeiras, Zonaquichari, Fe y Alegría, Sol Naciente y la Comunidad Nativa [CCNN] de Quempiri.

2.1.3. Dimensionamiento de la población total

Se realizaron entrevistas a sus líderes locales con la finalidad de autorizar el estudio y conocer la historia sobre la conformación de cada comunidad del Valle Primavera (ver Anexo D). En dichas entrevistas también se pudo acceder al padrón de registro de la población que cada comunidad maneja, la cual se contabiliza por número de lotes productivos que se encuentran a cargo de un grupo familiar. De acuerdo a dichos registros, el Valle Primavera alberga a un total de 349 familias entre migrantes de la sierra llamados localmente “colonos” y miembros de la comunidad nativa de Quempiri, según las entrevistas a las autoridades de las siete comunidades¹⁶, como se detalla a continuación:

Tabla 2: Número de familias en las siete comunidades del Valle Primavera

Comunidades de colonos del Valle Primavera	Autoridad local	Cargo	Número de familias
Anexo Shapo	Emiliano Gavilán	Teniente alcalde	30
Anexo Los Ángeles	Mario Gómez	Comando zonal	49
Anexo Palmeiras	Manuel Aguilar	Presidente comunal	30
Anexo Zonaquichari	Marcial Felices	Teniente gobernador	20
Centro Poblado Fe y Alegría	Beltrán Leiva	Alcalde	70
Anexo Sol Naciente	Dario Torres	Teniente alcalde	50
Comunidad Nativa de Quempiri	Rodolfo Gutierrez	Jefe de la comunidad	100
TOTAL			349

2.1.4. Selección de territorios

Siguiendo la estrategia de promoción de redes empresariales rurales aplicada al Valle Primavera en base al “Manual de Articulación de Redes Empresariales” (Helvetas, 2011a) y a la “Guía metodológica para promover, consolidar y medir el nivel de la confianza necesaria en redes empresariales en pequeños productores y microempresarios” (Arieta, 2010). Se elaboró una encuesta semi estructurada para el levantamiento de información sobre factores económico productivo, tecnológicos, socio-culturales y organizacionales que contribuyen a la generación y consolidación de la confianza (ver Anexo E). Estas encuestas se aplicaron a una muestra por

¹⁶ La información proporcionada en el Directorio de Centros Poblados y población dispersa de Junín Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007), solo considera al Centro Poblado Fe y Alegría, la CCNN Quempiri y al Anexo Los Ángeles, mientras las otras comunidades son consideradas como población dispersa.

conveniencia de 20 productores del Valle Primavera entre líderes locales, autoridades y miembros comunales (ver Anexo F).

Los hallazgos principales de estas entrevistas, que se detallan en el capítulo tres, fueron cinco. En primer lugar, con respecto a los factores económicos productivo, los productores del Valle Primavera poseen título de propiedad gracias de Proyecto Especial de Titulación de Tierras y Catastro Rural [PETT] realizado en 1997. Así también, los productores del Valle Primavera tienen como principal actividad económica el cultivo de cacao para el ingreso familiar, excepto la Comunidad Nativa (en adelante CCNN) de Quempiri.

En segundo lugar, con respecto a los factores tecnológicos, los productores cuentan con una alta especialización en el tratamiento del cultivo del cacao para su mantenimiento y prácticas de control fitosanitario, y poda sincronizada. Sin embargo, las actividades de poscosecha, tienen prácticas poco homogéneas, que se evidencian en una baja calidad, tema que se ahonda en el capítulo tres. En tercer lugar, con respecto a los factores socioculturales, los productores del Valle Primavera realizan actividades comunales conjuntas en el mantenimiento de sus cultivos y obras comunales (caminos, puentes, saneamiento básico). Así también como la participación de actividades culturales como ferias y eventos, espacio en los cuales las siete comunidades participan y se integran; sin embargo, de todas las comunidades la CCNN de Quempiri tiene menor participación e identificación con el Valle Primavera. En cuarto lugar, con respecto a los factores organizacionales, si bien los productores cacaoteros en su mayoría son socios de la Cooperativa Agraria Ecológica Cacaotera Valle Rio Ene [COOPAVRE], tienen una escasa participación e identificación con dicha organización, pese a ser un agente local con potencial promotor del desarrollo local por su vinculación con organizaciones públicas y privadas como se detalla en el capítulo tres.

En base a estos hallazgos se determinaron las comunidades con mayor potencial en torno al cultivo de cacao, en las cuales se centra la presente tesis. Para dicha selección se recurrió a las herramientas de análisis de territorios desarrolladas por Helvetas (2011a), aplicando los criterios expuestos en la Tabla 3 y cuya ponderación responde a la evaluación comparativa de las siete comunidades del Valle Primavera.

De acuerdo a esta evaluación se seleccionaron las comunidades de Shapo, Los Ángeles, Palmeiras, Zonaquichari, Fé y Alegría y Sol Naciente, ya que cuentan con un entorno favorable para el fomento de actividades vinculadas a la producción cacaotera, porque como señala Helvetas (2011a), el mayor incentivo que tienen los productores a participar en procesos de estudio e intervención, se presenta cuando éstos últimos estén vinculados a su principal

actividad económica, a diferencia de la CCNN de Quempiri, que cuenta con otras actividades económicas como se ahonda en el capítulo tres.

Tabla 3: Selección de territorios con mayor potencial en torno al cultivo cacaotero

CRITERIOS RELACIONADOS CON EL TERRITORIO	PUNTUACIÓN (1-3)						
	Shapo	Los Ángeles	Palmeiras	Zonaquichari	Fe y Alegría	Sol Naciente	CCNN Quempiri
Vocación productiva del territorio en armonía con la sostenibilidad del medio ambiente.	2	2	2	2	2	2	1
Existencia de cadenas específicas (productos) con potencial de mercado	3	3	3	3	3	3	3
Cercanía a mercados urbanos, que pueden ser pequeños, pero con altas tasas de crecimiento poblacional.	3	3	3	3	3	3	3
Existencia de número importante de pequeños productores.	3	3	3	2	3	2	2
Sistemas de comunicación (telefonía)	3	3	3	3	3	3	3
Infraestructura de transporte mínima.	2	2	2	2	2	2	2
Existencia de organismos de cooperación, empresas o instituciones del Estado con voluntad política e interés en impulsar proyecto de desarrollo económico local inclusivo.	2	2	2	2	2	2	2
Existencia de normas favorables a la asociatividad de productores, desarrollo económico local e inclusión.	3	3	3	3	3	3	3
Relaciones armónicas (ausencia de graves conflictos)	3	3	3	3	3	3	2
Mínima influencia de intervenciones asistencialistas	3	3	3	3	3	3	1
Total (*)	27	27	27	26	27	26	22

Leyenda
 1 = No cumple con el criterio
 2 = Cumple a medias con el criterio
 3 = Cumple satisfactoriamente con el criterio.
 (*) Se elegirán el/los territorio(s) que logren mayor puntaje.

Adaptado de: (Helvetas, 2011a, p. 8)

2.2. Investigación concluyente

2.2.1. Oportunidades comerciales para la producción cacaotera

Se realizaron talleres experimentales en la cadena de elaboración de derivados de cacao a cargo de la empresa Chocomuseo con la finalidad de identificar las oportunidades comerciales para la producción cacaotera en el Perú. Así también, se participaron en los eventos como el Quinto Salón del Cacao y Chocolate y la Expoalimentaria 2014, particularmente en el Salón de

Cacao y Café. Cabe resaltar que, a través de dichos eventos se pudo acceder a entrevistas con especialistas de la Alianza Cacao Perú, quienes han contribuido en el desarrollo del presente proyecto de tesis. Asimismo, se realizaron entrevistas a entidades promotoras del comercio de la producción nacional, como PROMPERÚ, a través del Coordinador de Agronegocios, William Arteaga (ver Anexo G).

De esta manera, con el fin de identificar una oportunidad concreta de negocios para la producción cacaotera del Valle Primavera, se realizaron reuniones con el representante legal de la empresa de chocolatería fina ICAM S.P.A., con la finalidad de orientar la propuesta del proyecto de tesis a la articulación efectiva con organizaciones que permitan el acceso a beneficios de comercio diferenciales, como se describe a mayor detalle en el capítulo cuatro. En dichas reuniones se manifestaron los requerimientos de ICAM S.P.A. para el establecimiento de relaciones comerciales, entre las que destacaron el trabajo directo con productores y la modalidad de las transacciones comerciales.

Cabe resaltar que uno de los puntos críticos para la articulación comercial entre los productores del Valle Primavera y empresas como ICAM S.P.A., es el servicio de logístico para el transporte de la producción hacia puntos más comerciales como la ciudad de Lima. De esta manera, también se involucró a potenciales proveedores locales de dicho servicio, particularmente a la empresa de transportes local dirigida por el señor Ronualdo Loayza (ver Anexo G), quien por ser miembro del Valle Primavera ha contribuido en la generación de confianza con los productores de cada comunidad para la realización de talleres participativos y reuniones con autoridades y líderes locales. En este sentido, también ha participado de forma activa en todas las visitas realizadas a la zona como en las reuniones sostenidas con el representante de la empresa ICAM S.P.A.

2.2.2. Dimensionamiento de la oferta productiva de cacao

Partiendo de los requerimientos establecidos por la empresa ICAM S.P.A. y con el fin de dimensionar la oferta productiva de cacao del Valle Primavera, particularmente de las comunidades de Shapo, Los Ángeles, Palmeiras, Zonaquichari, Fe y Alegría y Sol Naciente se realizó una encuesta sobre la cantidad de hectáreas de los lotes de cada familia, la producción cacaotera actual (en hectáreas) y los rendimientos por hectárea. Dicha encuesta se aplicó a una muestra estadística¹⁷ representativa de 151, con un nivel de confianza del 95%, para una

¹⁷ Asumiendo que el error aceptado es de 5%; es decir con un nivel de confianza del 95%, “Z” equivalente a 1.96; la dispersión de la población “p” es del 50%, es decir la mitad de los individuos poseen la característica de estudio ; la probabilidad de no ocurrencia de la hipótesis es 50% “1-p”, según la siguiente fórmula:
$$n = \frac{Z^2 N p(1-p)}{e^2(N-1)+Z^2 p(1-p)}$$

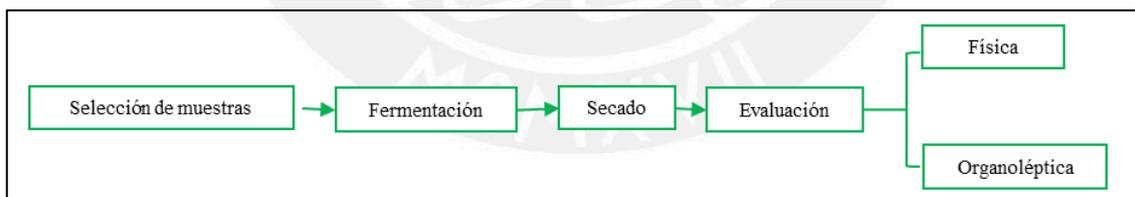
población equivalente a 249 familias de las seis comunidades mencionadas, según los datos proporcionados por fuente primaria como se señaló en la Tabla 2.

El levantamiento de datos se realizó acorde a una encuesta aleatoria a 75 productores asistentes a los talleres realizados en cada comunidad, mientras que la información de los 77 productores fue proporcionada por los registros de la cooperativa COOPAVRE (ver Anexos del 8 al 17). Como resultado de la encuesta aplicada se obtuvo que los productores del Valle Primavera de las comunidades de Shapo, Los Ángeles, Palmeiras, Zonaquichari, Fe y Alegría y Sol Naciente tienen en promedio 13.33 hectáreas totales, de las cuales 4.85 hectáreas son destinadas a la producción de cacao, cuyo rendimiento promedio es equivalente a 1100 kilos por hectárea anual. Estos resultados reflejan la alta productividad cacaotera del Valle Primavera, así como su crecimiento potencial, lo cual se detalla en el capítulo tres.

2.2.3. Características de la producción cacaotera del Valle Primavera

Se realizó una caracterización de la producción cacaotera, con el fin de establecer un diagnóstico inicial sobre la situación de los cultivos cacaoteros del Valle Primavera enfocado en el análisis de la calidad de granos, así como las características del cultivo. Por un lado, respecto a la evaluación de la calidad de granos, a través de la Alianza Cacao Perú [ACP], se pudo acceder a entrevistas con el especialista en cacao, Marcelo Gutierrez, quien brindó un breve curso de catación para esbozar conjuntamente las características físicas y organolépticas (sabor, textura, olor y color) tanto de los granos como del licor de cacao del Valle Primavera. El análisis siguió la siguiente secuencia metodológica.

Figura 3: Secuencia metodológica de análisis de cacao



Fuente: (Gutierrez, 2010)

Cabe resaltar, que para dicho análisis se contó con el apoyo de los productores para el envío de una muestra de granos secos de cacao, así también gracias al apoyo de la ACP se pudo acceder al uso de la infraestructura del Segundo Concurso: Buscando al cacao de oro Peruano para la preparación de la muestra a cargo del ingeniero Marcelo Gutierrez (ver Anexo 18).

Por otro lado, se realizaron visitas a las unidades productivas del Valle Primavera, con la finalidad de identificar las variedades de cacao más representativas, así como las prácticas de mantenimiento del cultivo, cosecha, fermentado, secado y almacenado de granos de cacao.

Asimismo, se realizaron entrevistas a los actores locales de la cadena de cacao del Valle Primavera, como el presidente y gerente de COOPAVRE, Manuel Aguilar; al gerente de Lutheran World Relief, Jorge Huapaya, cuya presencia en el VRAEM está a través de la ONG Minka Tarpuy; y a los encargados del Centro Regional de Innovación Agraria-VRAEM, para informarnos sobre las políticas dirigidas a la zona por parte del Estado, quienes, a su vez, durante el cuarto viaje nos acompañaron hasta la comunidad de Los Ángeles (ver Anexo I y J).

2.2.4. Estimación de la población demandante

Como el fin de la investigación es intervencionista, en el presente apartado se estimará el número de familias que integrarán las redes empresariales. En base a la herramienta de segmentación propuesta por Tapia (2011), se ha considerado cuatro criterios. En primer lugar, se determina la población total del área de influencia del proyecto, que según la información presentada en la Tabla 2 equivale a 249 familias.

En segundo lugar, se determina la población de referencia, es decir aquella que se encuentra vinculada al proyecto. En este sentido, para el Valle Primavera es importante la consideración de aquellas familias cuya actividad principal sea la agricultura, que según el censo del INEI (2007), en Río Tambo el 91% se dedica a esta actividad y, con este dato, la población de referencia asciende a 227 familias productoras.

En tercer lugar, se determina la oferta potencial, es decir, la población con necesidades que potencialmente requerirían los servicios en los que intervendrá el proyecto. Para determinar este criterio, se realizaron mayor número de actividades conjuntas y talleres en el Anexo de Los Ángeles, el cual se ubica en el centro de la vía que comunica a las otras cinco comunidades y ha sido sede del Festival de Cacao Fino y de Aroma en sus dos ediciones. En dichas actividades, se contó con la participación activa de 28 familias de un total de 49, es decir, un 57%. Dicho porcentaje se utilizó para estimar la oferta potencial con la que se podría trabajar en el Valle Primavera, equivalente a 142 lotes productivos.

Por último, se determina la oferta efectiva, es decir, la población con necesidades que requerirá y demandará efectivamente los servicios en los que intervendrá el proyecto e integrará de forma permanente las redes empresariales. En este sentido, para determinar dicho criterio, se realizaron entrevistas a la Coordinadora Nacional de APOMIPE, Carola Amezaga (ver Anexo A), señaló que si bien se han tenido experiencias en las cuales el número de integrantes de una red empresarial, ha incrementado desde su conformación inicial.

En base a la experiencia del programa en el trabajo con productores rurales, se ha evidenciado que la generación, fortalecimiento y consolidación de confianza para el trabajo en

red es un proceso en el cual aproximadamente la mitad de los integrantes iniciales logran consolidarse como red empresarial” (comunicación personal, 8 de setiembre, 2014).

En base a esta información, en un escenario conservador, se ha considerado que solo el 50% de los productores que conforman la oferta potencial llegan a consolidarse como una red empresarial, ello equivale a 71 familias productoras de cacao distribuidas en las comunidades del Valle Primavera, como se resume en las Tablas 4 y 5.

Tabla 4: Segmentación de la población beneficiaria

Segmentación de la población beneficiaria	Descripción	Estimación
Población total	Considera la totalidad de la población del área de influencia del proyecto	249
Población de referencia	Es la población vinculada al propósito del proyecto	227
Oferta potencial	Es la población con necesidades que potencialmente requerirían los servicios en los que intervendrá el proyecto	142
Oferta efectiva	Es la población con necesidades que requerirá y demandará efectivamente los servicios en los que intervendrá el proyecto	71

Adaptado de: (Tapia, 2011)

Tabla 5: Dimensionamiento de la oferta efectiva y criterios de segmentación

Valle Primavera	Número de familias	Filtro 1	Población de referencia	Filtro 2	Oferta potencial	Filtro 3	Oferta Efectiva
Anexo Shapo	30	Familias cuya actividad económica principal es la agricultura 91% (INEL, 2007)	27	Participación activa de los productores 57% (Porcentaje de asistencia a los talleres sobre el total de la población)	17	Deserción estimada 50% (En base a la experiencia de la consolidación de Redes Empresariales)	9
Anexo Los Ángeles	49		45		28		14
Anexo Palmeiras	30		27		17		9
Anexo Zonaquichari	20		18		11		6
C.P. Fe y Alegría	70		64		40		20
Anexo Sol Naciente	50		46		29		14
Total	249		227		142		71

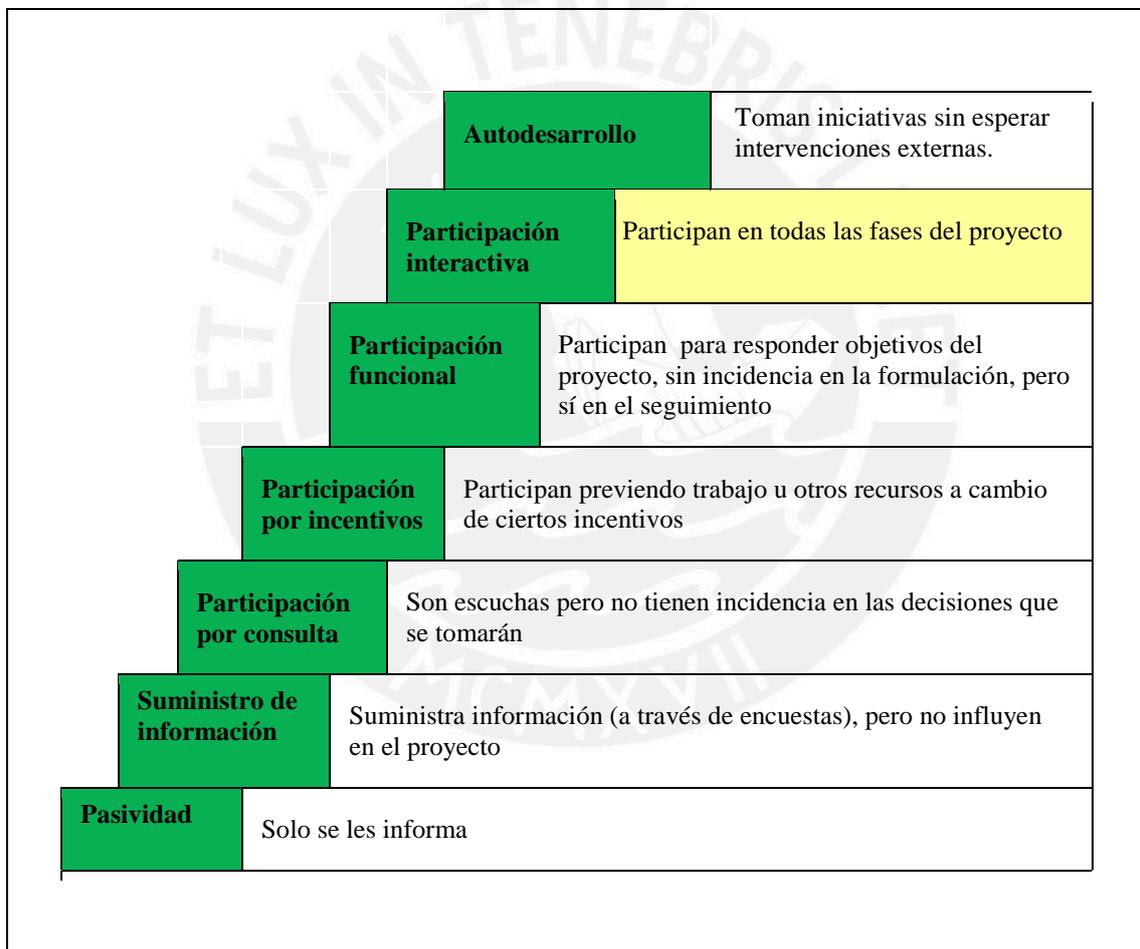
2.2.5. Herramientas para la formulación del proyecto

Como instrumento de formulación de la propuesta de proyecto se utilizó el Marco Lógico, ya que es una herramienta que incentiva el consenso entre las partes, así como un planteamiento coherente y secuencial, donde la participación es crucial, como señala Perea: “si hay algo que define al Marco Lógico es su apuesta esencial y decidida por la participación en la

identificación y el diseño de las propuestas de las parte implicadas. Desde lo social en ocasiones dicha participación es limitada y condiciona las propuestas y su propia viabilidad posterior” (Perea, 2012, p.16).

En este sentido, en trabajo con los productores del Valle Primavera que participaron de manera activa en actividades de integración como el II Festival de Cacao Fino de Aroma del Valle Primavera, así como actividades de camaradería en las faenas comunales, la fiesta de promoción de los niños de la escuela comunal de “Los Ángeles-Valle Primavera” y las festividades de año nuevo. De esta manera, se ha podido generar un entorno de confianza que ha permitido un grado de participación interactiva, en la formulación del proyecto.

Figura 4: La escalera de participación



Adaptado de: (Perea, 2012, p. 16)

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO DEL CULTIVO CACAO

En el presente capítulo, se realiza un análisis externo al cultivo de cacao en dos niveles. Por un lado, se describen las principales macrotendencias en torno a la producción agrícola cacaotera y sus características principales. Por otro lado, se analizan las principales variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ambientales [PESTA], derivadas de las tendencias internacionales que influyen indirectamente en las zonas de producción cacaotera del Perú, particularmente en las comunidades del VRAEM. Por último, se identifican las principales oportunidades y amenazas en torno a la producción cacaotera, la cual se resume en la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

1. Macrotendencias

1.1. Panorama global de la agricultura y la seguridad alimentaria

1.1.1. Cambio climático, demanda de alimentos y producción agrícola

La Organización de las Naciones Unidas [ONU] señala que existe un consenso mundial sobre la creciente emisión de Gases de Efecto Invernadero [GEI] como principal causante del calentamiento global (ONU, 2014). Así también, manifiesta que una de las principales fuentes de mitigación, los bosques, vienen disminuyendo su capacidad de almacenamiento del dióxido de carbono y, como efecto de la deforestación, se han incrementado las emisiones y liberaciones de GEI, ya que, según la ONU, cada año se pierden más de nueve millones de hectáreas de bosques en el mundo para la alimentación y la agricultura (FAO, 2011).

Asimismo, el 25% de la superficie terrestre se encuentra degradada o en proceso de degradación (ONU, 2014). A esta situación se suma el crecimiento de la población mundial, que ubica a la seguridad alimentaria en un punto crítico. Debido al creciente déficit de abastecimiento de productos agrícolas, se requiere que la producción mundial actual se incremente en más del 60% para atender las demandas alimentarias de cerca de nueve mil millones de personas para el 2050 (FAO, 2011).

En este sentido, se prevé que el 90 % del crecimiento de la producción agrícola a nivel mundial se deba a rendimientos más altos, a la intensificación de cultivos y el resto a la ampliación de la superficie de las tierras” (FAO, 2011). Este fenómeno involucra el crecimiento de áreas de cultivo donde América Latina, la cual “posee el 28% de las tierras potencialmente aptas para expandir la producción ganadera y agrícola” (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX], 2013)

1.1.2. Agricultura rural

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola [FIDA] (2013), señala que alrededor de 3000 millones de personas viven en las zonas rurales de los países en desarrollo, con menos de

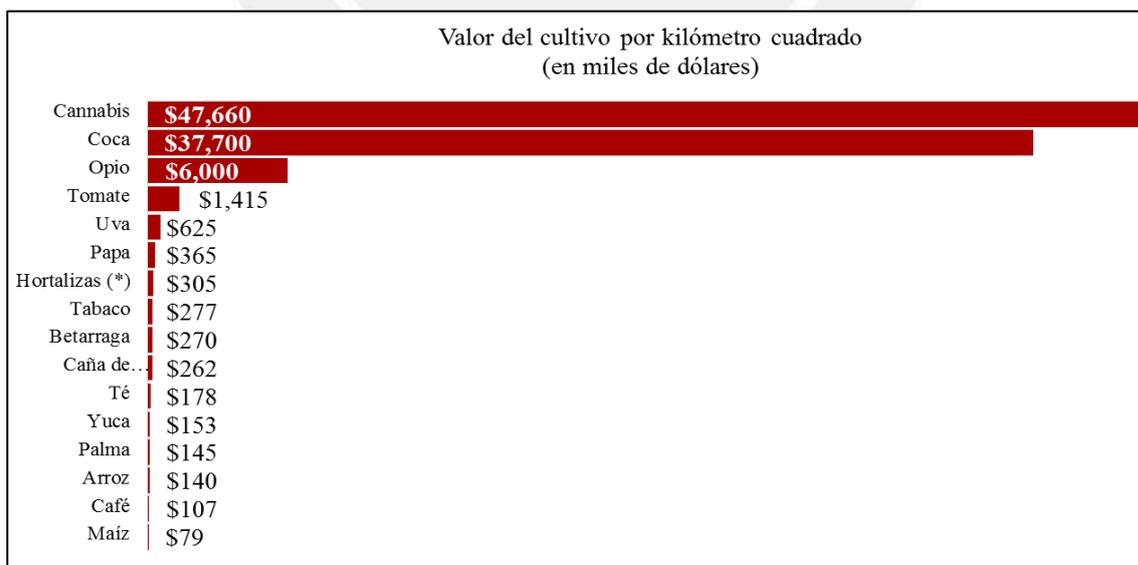
dos dólares diarios y sus medios de subsistencia dependen de la agricultura. Cabe resaltar que, según la ONU (2014), el 70% de los alimentos proviene de sistemas de agricultura familiar rural. Este tipo de agricultura depende principalmente de las condiciones ambientales favorables para su desarrollo, ya que se caracteriza por un bajo nivel de tecnificación.

Por esta razón, los agricultores rurales serían los más afectados con los efectos del cambio climático en cuanto a la reducción de sus medios de subsistencia, puesto que, según el FIDA (2012), se prevé la reducción del rendimiento de la agricultura en un 50% para el 2020. Más aún, si se considera que las zonas rurales se encuentran en zonas alejadas con redes limitadas de comunicación, transporte e instituciones débiles. En el corto plazo, difícilmente se podrá hacer frente a la demanda incremental de alimentos. Ante esta situación, una tendencia es la migración de productores agrarios hacia otros espacios y/o actividades (FIDA, 2012).

1.1.3. Cultivos más rentables

Pese a la creciente demanda por alimentos, la producción agrícola más rentable a nivel mundial se centra en cultivos como el cannabis, la cocaína, el opio y tabaco, cuya producción se destina principalmente para la elaboración de drogas. Según los datos de la FAO y la Organización de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [ONUDD], la marihuana es el cultivo más rentable del mundo (valorizada en 47.660.000 dólares por kilómetro cuadrado), seguida por la coca (37 millones por kilómetro cuadrado) y el opio (6 millones de dólares), superando largamente a otros cultivos agrícolas, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 5: Los cultivos más rentables del mundo valorizados por kilómetro cuadrado



Adaptado de: (División estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT], 2014) y (ONUDD, 2014)

1.2. Panorama del mercado global del cacao

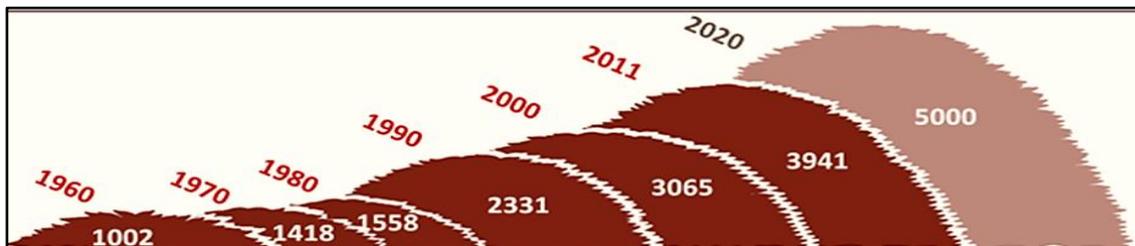
El árbol de cacao o *theobroma cacao* L, llamado también “Alimento de los dioses” (MINAGRI, 2014b). Desde el descubrimiento para usos alimenticios (600-500 a.C.), este noble cultivo reconocido por su semilla ha ido conquistando paladares alrededor del mundo, siendo sus almendras el insumo básico para la elaboración del chocolate. Su producción se ha extendido entre los diez grados de latitud al norte y sur de la línea ecuatorial en más de treinta países (ICCO, 2013). En este apartado se describirán las principales características y tendencias en el consumo y producción de los granos de este milenario cultivo.

1.2.1. Panorama de la demanda de cacao: mercado, industria y tipo de consumidor

Desde el punto de vista comercial e industrial, el cacao es una de las especies vegetales de usos más diversos. Sus almendras son el insumo básico para la industria del chocolate, su principal comprador; mientras que sus derivados son utilizados por la industria alimentaria, farmacéutica y cosmética (ver Anexo K). Cabe resaltar, que según el estudio realizado por Morris (2012), la industria mundial del chocolate y confitería tiene un comportamiento atípico en un panorama mundial recesivo, caracterizado por la caída de los ingresos, la volatilidad de los precios de las materias primas y el incremento de la competencia. Esto es así porque el chocolate se describe como un producto “a prueba de recesión o lo que algunos economistas llaman el efecto pintalabios¹⁸” (Morris, 2012).

En este sentido, según la ICCO, en estos últimos veinte años la demanda mundial de cacao ha presentado un crecimiento promedio del 2% anual y se estima que para el año 2020 se ha de requerir por lo menos un millón de toneladas adicionales a la producción actual para satisfacer la creciente demanda (ICCO, 2014). El estudio de Hütz-Adams y Fourtain (2013), que se muestra en la siguiente ilustración, resume el comportamiento de la demanda global de granos de cacao desde 1960 y las estimaciones al 2020.

Figura 6: Demanda del mercado mundial del Cacao anual (1960-2020) en miles de TN

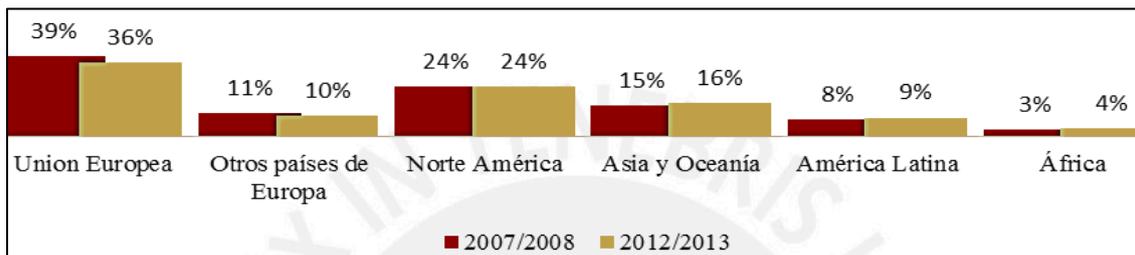


Adaptado de: (Hütz-Adams F. & Fourtain, 2013)

¹⁸ La hipótesis del efecto pintalabios sostiene que “cuando los consumidores se enfrentan a una crisis económica, están más dispuestos a comprar artículos de lujo menos costosos, tales como cosméticos y chocolate”. (Morris, 2012).

En este contexto, según Morris, en los últimos años se ha evidenciado el crecimiento de mercados emergentes como Brasil, Rusia, India, Indonesia y China (BRIIC), que “representaron el 55% del comercio mundial de confitería minorista durante el 2011” (Morris, 2014). Además, el autor señala que la creciente población juvenil de clase media representará en un futuro cercano importantes mercados de destino. Sin embargo, según ICCO (2014), el mercado mundial sigue dominado por Europa Occidental y América del Norte, como se ilustra a continuación:

Figura 7: Evolución del consumo global de cacao entre el 2007 y 2013

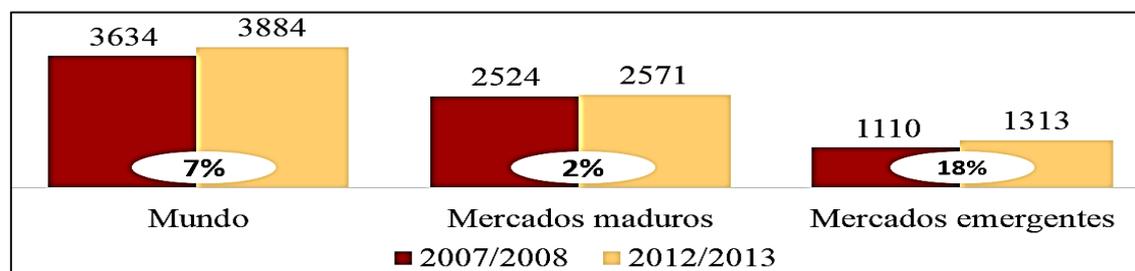


Adaptado de: (ICCO, 2014)

Esta demanda se concentra principalmente en la industria del chocolate y la confitería, representada por las siguientes diez empresas, seleccionadas en función de su tamaño de ventas anuales (ver Anexo L). Por el lado de los consumidores, estos principalmente se ubican en mercados maduros como el europeo y americano, mercados que se encuentran aparentemente saturados (Morris, 2014). Sin embargo, cuentan con los fabricantes de chocolatería que aplican técnicas cada vez más innovadoras. Por ejemplo, en la creación de empaques más atractivos, la combinación de sabores más enigmáticos, la comunicación de propiedades saludables, el control de proporciones y la personalización de productos.

Los fabricantes responden a la demanda de los consumidores finales, que no solo involucran a aquellos de los mercados más maduros, sino que consideran también a los crecientes mercados emergentes, como se detalla en la Figura 8.

Figura 8: Composición del consumo global de cacao de entre el 2007 y 2013



Adaptado de: (ICCO, 2014)

En ese sentido, Morris (2014), establece tres tipos de compradores finales en la industria del chocolate y confitería. En primer lugar, los denominados “Compradores por conveniencia”,

caracterizados por el impulso, cuyo consumo es permanente pero no disponen de mucho tiempo. Estos valoran la practicidad de las envolturas en porciones adecuadas a un consumo diario. Ante esta demanda, las industrias como Mars han innovado en los empaques de mayor practicidad y la introducción de barras más pequeñas.

En segundo lugar, se encuentran los denominados “Compradores por valor” que, según Morris (2012), buscan una buena relación entre el precio y la marca de un producto. Estos abundan especialmente en economías con una importante clase media, pero cuyos ingresos están por debajo de los niveles occidentales, como es el caso de la India, donde una barra de chocolate de 45 gramos representa el 18% del presupuesto de compra semanal; mientras que el mismo producto representa menos del 1% del presupuesto de compra semanal en EEUU y Reino Unido (Rabobank, 2012).

Debido a que la clase media mundial difiere de país en país, Morris, señala que en aquellas economías emergentes es de esperarse que los formatos de “ventanilla única” o grandes supermercados puedan ser un punto de compra debido a los bajos precios y diversidad de opciones, dejando de lado los formatos de especialización como las pequeñas tiendas (Morris, 2012).

En tercer lugar, también se tienen a los denominados “Compradores de lujo”. Morris, señala el crecimiento de este tipo de consumidores que no se limita a las economías desarrolladas, pues, según Mogelonsky, los compradores siguen la premisa que “un chocolate aún sea caro es un lujo asequible” (Morris, 2012). En efecto, el chocolate es un producto cada vez más selecto o premium; así, por ejemplo, “marcas como Godiva y Lindt se han convertido en un mercado de masas que a través de la chocolatería gourmet ha aumentado sus ventas de 400 a casi 700 millones en diez años¹⁹, siendo actual propiedad de Yildiz Holdings de Turquía, y plantea convertirse en un elemento fundamental para el consumo saludable de dulces” (Morris, 2012).

Así también lo señala el estudio de Euromonitor (2011), con las proyecciones de crecimiento de ventas al 2016 en un 45% en el mercado de Rusia y Medio Oriente, donde Lindt disfruta de un crecimiento de las ventas de dos dígitos. Otro ejemplo es el caso de China, con Ferrero Rocher, quien ha lanzado con éxito marcas de chocolate premium negro. En este contexto, las industrias más grandes también buscan incursionar en este sector creciente de chocolatería fina, pero sin dejar de lado sus marcas de golosinas tradicionales. En este sentido,

¹⁹ Así lo señala en CEO de Godiva Jim Goldman: “Nuestros ingresos se han incrementado en todos nuestros mercados, especialmente en China y Japón, quienes son nuestros mercados más importantes en este momento” (Morris, 2012).

se ha iniciado un proceso de compra de las chocolaterías orientadas al mercado gourmet, como por ejemplo la adquisición de “Ethel por parte de Mars, la compra de Nestlé de chocolatería fina de Maison Cailler y la industria Hershey con la adquisición de Dagoba y Scharffen Berger” (Morris, 2012).

En base a lo expuesto, existe una creciente demanda por granos para satisfacer a los diferentes tipos de consumidores, sobre todo aquellos “compradores de lujo”. Por esta razón, si la oferta productiva puede abastecer a dichos mercados y si existe alguna diferencia en torno a la calidad²⁰ de granos que demanda tanto la industria de confitería como la chocolatería gourmet.

1.2.2. Panorama de la oferta: principales países productores

La oferta productiva de cacao se ha concentrado principalmente en países del África (72%), seguidos por países de América Latina (16%), Asia y Oceanía (12%) (ver Anexo M) presenta un déficit creciente contrastando con las estimaciones de la demanda que se mantendrán hasta el 2020 ICCO (2014a), , como se puede resumir en la Tabla 6.

Tabla 6: Producción y demanda de granos de cacao entre el 2011 y 2013

Miles de toneladas	2011/2012	% +/-	2012/2013	% +/-
Producción bruta	4006	-7.3%	3889	-2.9%
Producción neta	3977		3862	
Demanda de grano	3906	-0.5%	4022	-3%
Superávit/déficit	71		-160	
Índice de rotación del stock de granos (*)	0.448		0.395	

Adaptado de: (Debenham, 2014)

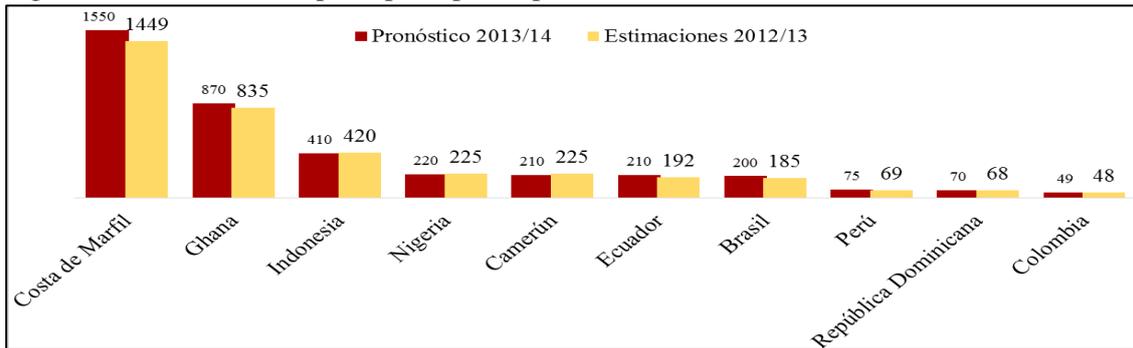
Nota: (*) Índice de Rotación = Ventas a precio de coste/Existencias medias

En este sentido, las estimaciones tanto de la ICCO como las de Hütz-Adams F. & Fourtain (2013), coinciden que para el 2020 habría un déficit de casi 1 millón de toneladas de cacao en el mercado, impulsado por aumento en el consumo del chocolate, cabe resaltar que la ICCO estima una menor producción de granos de cacao, en los países principalmente africanos, como se muestra en la Figura 9.

La característica más resaltante de la producción cacaotera es que el 90% de esta se encuentra en manos de entre 5.5 millones de agricultores, de cuya producción dependen cerca de 14 millones de trabajadores. Cabe resaltar que el 98% de estos agricultores trabajan en unidades productivas de menos de 5 hectáreas (Has), como se muestra en la Figura 10.

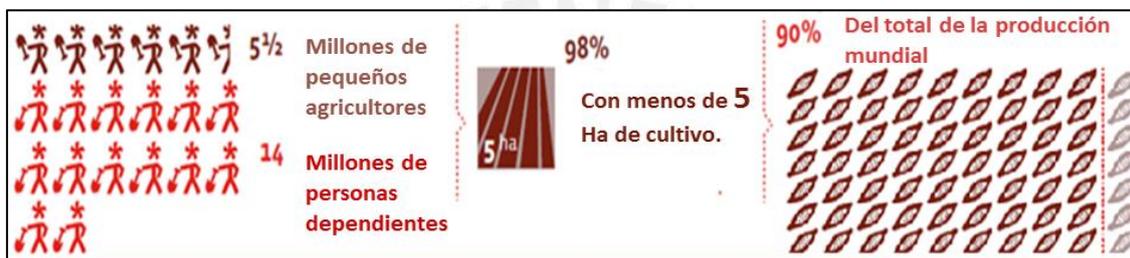
20 Calidad del producto, entendida como “Dar al cliente aquello que espera” (Trifus,1994) y “tener conformidad con las especificaciones” (Crosby ,1996).

Figura 9: Oferta de los 10 principales países productores de cacao en miles de TN



Adaptado de: (ICCOB, 2014)

Figura 10: La producción cacaotera y los pequeños agricultores



Fuente: (Hütz-Adams F. & Fourtain, 2013)

Esta producción fragmentada y dispersa, sumada a la sensibilidad del cultivo a factores ambientales, que incrementa el costo de producción. Además, según Hütz-Adams F. & Fourtain (2013), el promedio los productores en África bordean los 50 años siendo su expectativa de vida 60 años, por esta razón se afirma que la generación de agricultores comenzará a desaparecer, debido a que las pésimas condiciones de trabajo han ocasionado que los productores no vean en el cacao un futuro para sus hijos. Es por ello que se estima una progresiva reducción en la fuerza laboral que sostiene la producción cacaotera, como se muestra en la figura 11.

Figura 11: Potencial disminución en la fuerza laboral



Fuente: (Hütz-Adams F. & Fourtain, 2013)

Cabe destacar, que según Hütz-Adams F. & Fourtain (2013), el problema de desabastecimiento de granos de cacao tiene un carácter sistémico que responde a factores económicos, sociales y ambientales. En primer lugar, dentro de los factores económicos

tenemos los niveles de ingresos familiares, la limitada diversificación de cultivos, el creciente costo de vida, la volatilidad de los precios, la especulación de los mismos, el acceso a mercados financieros e información, las precarias prácticas agrícolas y altos costos de transporte por la limitada infraestructura.

En segundo lugar, por el lado de los factores sociales, estos se dan principalmente en África. Es el caso de la violación de derechos humanos en torno al trabajo infantil, la trata de personas la discriminación y desigualdad de género, así como la baja formalidad de las propiedades, la precaria educación, la limitada negociación colectiva y organización, el envejecimiento de comunidades campesinas y los conflictos de poder (corrupción, evasión fiscal, inestabilidad política).

En tercer lugar, se tienen los factores ambientales, como es el caso del envejecimiento de las plantaciones, la baja productividad²¹, la baja calidad de granos, la presencia de monocultivos que incrementa la vulnerabilidad a plagas, la deforestación, la disminución de la biodiversidad, la degradación del suelo por el uso de químicos y otros problemas de salubridad pública como la epidemia del ébola.

Estos factores configuran, sin duda, una de las crisis más dramáticas en la producción de cacao, principalmente en África, que afecta la oferta productiva mundial. Así también, según la World Wildlife Found (WWF, 2014), esta situación genera la mayor demanda por aceite de palma y grasas vegetales que se utiliza como sustituto de los granos de cacao por las industrias de confitería, que acentuarían los problemas medioambientales, vinculado a cultivos de este tipo.

Cabe resaltar que las industrias de confitería son las principales compradoras de granos de cacao en el mundo, cuyo negocio se sustenta en grandes volúmenes de cacao y se desenvuelven en el llamado mercado convencional u ordinario de cacao, cuyos proveedores son los principales afectados. En este contexto, surge la pregunta sobre si el comportamiento del mercado especial de cacao sigue la misma tendencia o, por el contrario, representa una oportunidad para los productores cacaoteros. Esta pregunta que se responderá en el siguiente apartado.

1.3. Principales productores de cacaos especiales o finos y de aroma

Cabe resaltar que el Centro Internacional de Comercio [CCI], clasifica los granos de cacao en dos categorías. Por un lado, el “Cacao ordinario: granos producidos por los cacaos tipo forastero; éstos son utilizados en la fabricación de manteca de cacao y de productos que tengan

²¹ Según la ICCO (2012), el rendimiento promedio por hectárea en África Occidental fue de 350 kilos.

una elevada proporción de chocolate” (CCI, 1991). Por otro lado, el “Cacao fino o de aroma: en términos generales, los granos de cacao “Criollos” y “Trinitarios” corresponden a lo que en el mercado mundial se conoce como cacao fino o de aroma. Éste es utilizado usualmente en mezclas con granos ordinarios o “Forastero” para producir sabores específicos en los productos terminados” (CCI,1991). Estos granos de cacao fino otorgan características específicas de aroma o color en chocolates finos de resvestimientos o capas de cobertura (ICCO,2013).

Comparando los volúmenes de comercio del cacao convencional o granel, y los volúmenes del cacao premium o fino y de aroma, este último, con respecto al primero, no supera el 8%; sin embargo, se encuentra en crecimiento. De hecho, el cacao premium es un insumo básico para la fabricación de los chocolates gourmet, el cual alcanza precios diferenciales. Para el cacao a granel los márgenes para los actores de la cadena son más pequeños y las empresas obtienen beneficios mediante la venta de grandes volúmenes.

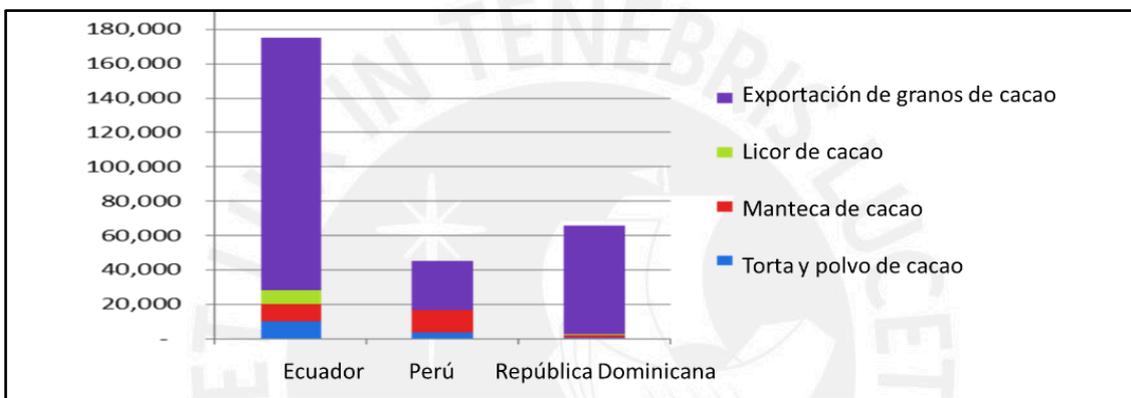
La producción de granos de cacao considerados como fino y de aroma está orientada a mercados especiales gourmet, en los cuales se valora la calidad del grano, cuyas propiedades organolépticas (sabor, textura, olor y color) son diferenciales, además de preocuparse por la trazabilidad del producto. Como lo señala Debenham (2014) “si conocemos la procedencia de nuestras semillas de cacao, podemos comprender cómo se producen y saber qué tipo de apoyo debemos prestar a los productores y a sus comunidades para asegurar su bienestar y sus fuentes de ingresos”.

En dicho mercado, son frecuentes los precios por encima de \$4.000 la tonelada (Villalobos & Orozco, 2012), lo que representa para los productores el acceso a beneficios diferenciales, como ingresos superiores e inversiones por parte de los compradores que permiten incrementar la productividad y garantizar la trazabilidad del comercio, además de estimular la conservación y desarrollo de especies nativas de cacao con prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente. Cabe resaltar que la producción de cacao finos y de aroma representa entre el 5% y 8% de la producción global, teniendo como principales productores a Ecuador, Colombia, Papúa Nueva Guinea, Perú, República Dominicana, Venezuela, Indonesia, Madagascar, Costa Rica, Santo Tomé y Príncipe, Trinidad y Tobago y Jamaica (ver Anexo O).

En este sentido, los países que producen granos de cacao finos y de aroma altamente demandada por la chocolatería gourmet (MINCETUR, 2008) están distribuidos en Latino América (Ecuador, Perú, Colombia, República Dominicana, México y Venezuela), Asia (Papua Nueva Guinea e Indonesia) y África (Cameroon, Togo, Uganda). Particularmente, América Latina tiene la oferta productiva con mayor potencial para el mercado de cacao fino y de aroma: “tiene un alto nivel de desarrollo de variedades de cacao Criollo y Trinitario, ya que la historia

de América Latina, en lo que respecta al cacao, evidencia un amplio conocimiento local especializado tanto de granos como de chocolate. Así por ejemplo, en Perú y Venezuela el cacao es considerado como producto nacional o bandera. La mayoría de los países Latinoamericanos tienen un relativo nivel alto de organización de los agricultores, numerosas organizaciones (públicas y privadas) que se centran en cacaos finos y de aroma. Por otro lado, Venezuela, Ecuador, Perú y Colombia incluso llegan a tener un precio superior por el cacao de especialidad”. (MINCETUR, 2008). El tipo de venta actual que realizan los productores es principalmente en granos de cacao, bajo la partida arancelaria 1801.00.19.00, como se muestra a continuación:

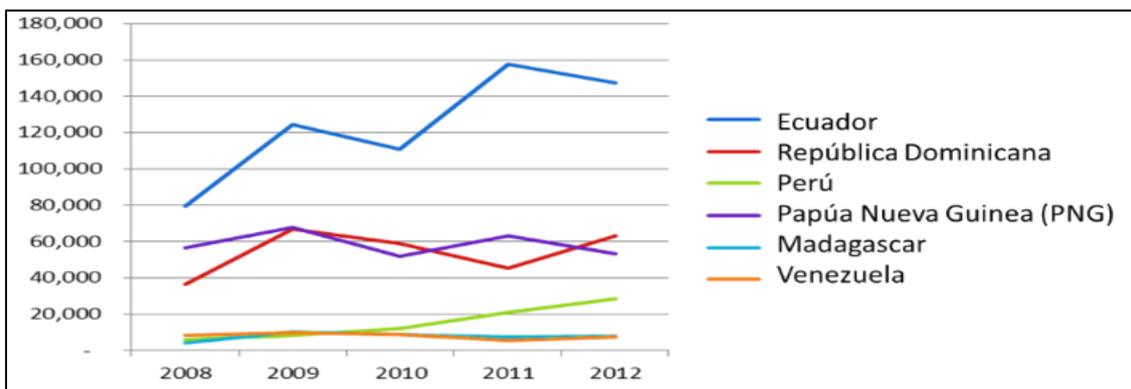
Figura 12: Exportación de granos y derivados de cacao al 2012



Adaptado de: (Debenham, 2014)

La diferencia con el mercado convencional radica en que estos cacaos pueden acceder a precios diferenciales al establecido en la bolsa de NYSE, dependiendo de las características diferenciales en torno a las propiedades organolépticas del grano, el origen del mismo, así como a la exclusividad, el volumen y frecuencia en la provisión. De esta manera, el país que actualmente lidera la producción de granos finos y de aroma es Ecuador, que en el año 2011 alcanzó un volumen de 160 mil toneladas, como se ilustra en la Figura 13.

Figura 13: Exportaciones de granos de Cacao Fino y de Aroma según país de origen



Adaptado de: (Debenham, 2014)

Sin embargo, el mayor productor de granos de cacao fino y de aroma se encuentra en declive, debido al débil incentivo para su producción, ya que las variedades de cacao de la zona son poco resistentes a plagas y enfermedades, sumado a diversos factores: los costos de producción elevados, el mayor número de intermediarios -que hace menos atractivo la compra por parte de los fabricantes de chocolate-, así como a la poca transparencia existente en el comercio (Debenham, 2014). Esta situación ha llevado a que el Ecuador reduzca su oferta productiva y apueste por variedades cacaotera más convencionales, como el caso del clon CCN51 en lugar de las variedades aromáticas (ver Anexo P).

Frente a esta situación, el Perú, según Debenham (2014), cuenta con ventajas comparativas en torno a la producción de cacaos finos y de aroma que lo perfilan como un potencial líder mundial en este rubro, toda vez que cuenta con territorios disponibles para el cultivo de cacao, considerando no solo las áreas agrícolas sino aquellas áreas deforestadas que se pueden recuperar con cultivos de cacao. Así también, el Perú, según la ICCO, alberga el 60% de las variedades del cacao que existen en el mundo y, a diferencia de Ecuador, según Debenham (2014), cuenta con una cadena de suministro relativamente más corta y con menor número de intermediarios.

1.4. La innovación de los sistemas de información y la trazabilidad

En un contexto de cambio climático, condiciones de comercio agrícola poco justas y riesgo sobre la inocuidad de los productos principalmente perecederos. Los consumidores, cada vez mejor informados²², buscan tener medios de verificación sobre el origen de los productos, insumos utilizados, las prácticas productivas y ambientales utilizadas así como las condiciones de trabajo. Particularmente, en el mercado cacaotero, los medios de información de un consumo responsable se dan a través de certificaciones y más reciente a través de sistemas de trazabilidad.

1.4.1. Certificaciones como medio de verificación del consumo responsable

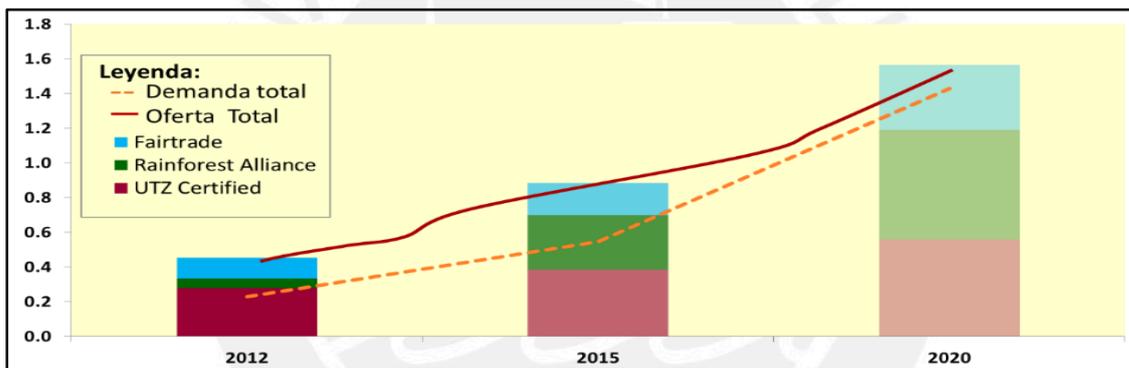
Uno de los principales factores para la decisión de compra de los consumidores es la información sobre el origen de los alimentos, sobre todo en mercados maduros, particularmente en los productos derivados del cacao como el chocolate. Es por esta razón que todos los grandes fabricantes han adoptado en algún grado mecanismos que permitan verificar la responsabilidad social de estas organizaciones, con el fin de proyectar una mejor imagen organizacional. Como ejemplo de esta situación, “la Marca Cadbury de Kraft que ha triplicado la cantidad de cacao de

²² Principalmente los consumidores europeos, como señala la siguiente cita: “El perfil general de un consumidor europeo es una demanda de alta, con productos seguros e inocuos, información del producto, certificaciones, valorando empresas responsables y sostenibles. Se trata pues de un consumidor bien informado y sofisticado que compra en tiendas especiales y supermercados” (Kilian & Schroeder, 2013)

Comercio Justo que utiliza; la barra de chocolate más vendida en el Reino Unido está certificada con Comercio Justo. Hershey anunció que su marca de Bliss se proveera de cultivos con Comercio Justo, mientras que Mars y Nestlé tienen como principales líneas de ventas chocolates con comercio justo” (Morris, 2012, p.8).

Como se puede apreciar en la figura 14, este consumo más responsable ha incentivado el crecimiento de certificaciones como Fairtrade (Comercio Justo), Rainforest Alliance y UTZ Certified, que según los pronósticos de Aramajaro²³, para el 2020 la oferta de cacao con certificaciones será mayor que la demanda de total. Cabe resaltar que según el estudio de KPMG (2012)²⁴, una organización modelo empezaría a beneficiarse de la certificación a partir del sexto año, con una prima aproximada de S/.0.10 y S/.0.38 céntimos de sol por kilo a partir del sexto año; sin embargo el beneficio neto para los productores es paroximadamente S/.0.01 céntimo de sol.

Figura 14: Demanda y oferta de Cacao con certificaciones (MM TN)



Adaptado de: (Debenham, 2014)

En este sentido, con el incremento del cacao certificado, se pronostica que “la prima de precio pueda disminuir en el futuro al convertirse la certificación en opción mayoritaria” (KPMG, 2012). Por esta razón, las primas que se ofrecen por certificaciones como RA, UTZ y FairTrade, orientadas a garantizar condiciones de comercio más justas y ambientalmente sostenibles, son un medio limitado de verificación de una producción responsable e inocua, debido a “la escasa evidencia sobre las ganancias económicas a través de la certificación para los productores” (ICCO, 2014, p. 4).

Por último, según la FAO, entre el 2000 y 2013 se ha incrementado la apertura comercial entre los países, lo cual no solo ha posibilitado el comercio de mayor variedad de

²³ Actual ECOM Agroindustrial Corp. Ltd.

²⁴ El estudio se realizó principalmente a nivel de agricultores y cooperativas en los dos países productores principales: Costa de Marfil y Ghana, en ambos casos utilizando datos facilitados por Comercio Justo, Rainforest Alliance y UTZ Certified (KPMG, 2012).

productos, sino el incremento de riesgos asociados. Esto es así por cuanto el gran número de actores y operaciones de un circuito comercial, principalmente para productos agropecuarios, ha incrementado el riesgo en cuanto al control sanitario particularmente para productos perecibles. Como evidencia de ello se tienen las crisis alimentarias como el del síndrome urémico hemolítico, entre otros casos. Al respecto, desde el 2000, los controles aduaneros incrementaron los estándares de ingreso de productos agrícolas, con el fin de garantizar la trazabilidad de los mismos.

1.4.2. Trazabilidad

La actual globalización de los productos agrícolas acarrea nuevos riesgos en el suministro de productos alimenticios con respecto a aspectos de inocuidad de los componentes y transparencia en las transacciones comerciales. Esta situación sumada a la limitada información, ha ocasionado que mercados como el de la Unión Europea establezcan normativas en el comercio que permitan garantizar la seguridad alimentaria, como es el caso de la Ley General de Alimentos cuyos puntos principales se resumen en la siguiente cita:

“La seguridad alimentaria, el principio de precaución y la trazabilidad—se prohíbe la entrada a los productos alimenticios que puedan hacer daño a la salud o causar enfermedades. Se resalta la importancia de la trazabilidad—conocer el origen del producto y de todas sus etapas de producción, transformación y distribución.” (Reglamento CE N° 178, 2002).

En este sentido, la trazabilidad es entendida como el “conjunto de aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.”(Asociación de Fabricantes y Distribuidores [AECOC], 2010, p.6).

Por otro lado, desde la perspectiva de la gestión de la información, “la trazabilidad consiste en asociar sistemáticamente un flujo de información a un flujo físico de mercancías de manera que se pueda recuperar en un instante determinado la información requerida relativa a los lotes o grupos de productos determinados” (AECOC, 2010, p.7). Cabe resaltar que, en un sistema de trazabilidad, el flujo de información no depende únicamente de un actor, sino “de la cadena de suministros global, en este sentido, para poder llevar a cabo una iniciativa de trazabilidad, se considera necesaria la colaboración entre todos los agentes de la cadena” (AECOC, 2010, p.7).

A través de este sistema trazabilidad se puede saber la ubicación exacta de una mercadería a lo largo de la cadena de suministros, lo que se denomina como trazabilidad

descendente. También, es un sistema que permite identificar el origen de la mercancía, así como los procesos de transformación a los que se ha sometido, lo que se denomina trazabilidad ascendente. Particularmente en el cultivo de cacao, una de las herramientas más extendidas en los sistemas de trazabilidad son los códigos de barra²⁵, que permiten acceder a información del punto de origen del grano a partir de datos georeferenciados y sistematizados de cada productor, tales como la “ubicación geográfica, las prácticas de cultivo, la presencia de enfermedades, los perfiles socio económicos de los productores y sus familias, las habilidades de los agricultores y su capacitación” (Geotraceability, 2014). Por ejemplo, el grupo Geotraceability, facilita dicha información a los clientes en una plataforma web²⁶. En síntesis, con los sistemas de trazabilidad se busca garantizar la inocuidad y transparencia en la información, lo que permite verificar que la producción cacaotera es social y ambientalmente responsable, además de garantizar la calidad en todas las etapas de producción.

2. Entorno indirecto

Según el estudio de la Apoyo Consultoría, el sector agrario en el Perú al 2013, pese a representar solo el 6% del PBI, emplea a más del 23% de la población económicamente activa. Particularmente, la producción de cacao en el Perú al 2013, que alcanzó un volumen de 71,431 toneladas en más de 144 mil hectáreas, generó alrededor de “6.9 millones de jornales anuales, beneficiando de manera directa a más de 45 mil familias, e indirecta a 225 mil personas en las zonas de producción, con ventas por un valor de 145 millones de dólares²⁷” (Ministerio de Agricultura e Iriego [MINAGRI], 2014). Dicha producción se extiende en más de ocho regiones como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7: Principales regiones productora de cacao en el Perú

Región	Producción en miles de toneladas al 2013	% de participación 2013	Zonas cacaoteras
San Martín	26	37%	Saposa, Juanjui, Tarapoto y Tocache
Cusco	13	18%	La Convención
Ayacucho	8	11%	San Francisco, Santa Rosa y Sivia.
Junín	9	13%	Satipo
Amazonas	6	8%	Bagua y Utcubamba
Huánuco	3	4%	Leoncio Prado
Cajamarca	1	2%	Jaen y San Ignacio
Ucayali	3	4%	Padre Abad
Otros	2	3%	
Total	71		

Adaptado de: (MINAGRI, 2014)

²⁵ Sin embargo, con el desarrollo tecnológico, en otros productos agrícolas se viene utilizando el sistema de etiquetado para la Identificación por Radiofrecuencia (RFID).

²⁶ Ver (Geotraceability, 2014).

²⁷ Ver anexo 23 : Principales organizaciones que exportan cacao en Perú al 2013 en miles de toneladas

Como se puede apreciar, en conjunto, los distritos de las regiones de Cusco, Ayacucho y Junín pertenecientes al Valle del Río Apurímac, Ene y Mantaro [VRAEM], concentran cerca de 42% de la producción nacional. Por esta razón, en el presente apartado se describirán, las variables vinculadas al actividad agrícola a través del análisis PESTA, particularmente aquellas relacionadas al cultivo cacaotero en el VRAEM.

2.1. Variables políticos-legales

2.1.1. Políticas públicas contra el narcotráfico y terrorismo en el VRAEM

El VRAEM, es un valle conformado por cincuenta y tres distritos de los departamentos de Ayacucho, Cuzco, Junín, Huancavelica y Apurímac. Es una zona geográfica que va desde los 540 hasta los 3000 msnm y alberga uno de los ecosistemas más megadiversos, así como un gran potencial productivo. Sin embargo, la reputación que se ganado este valle no es precisamente por dichas características, sino por el estado de emergencia continuo en el que se encuentra desde el año 2003, debido a los remanentes terroristas, el tráfico ilícito de drogas, conjuntamente con las bandas criminales organizadas.

Según la ONUDD (2014), el VRAEM registra alrededor del 55% de la producción de PBC y clorhidrato de cocaína, constituyendo para los narcotraficantes una zona de enorme interés estratégico para la continuidad de sus actividades ilícitas, acentuado por la relación con la organización terrorista para asegurar los centros de acopio así como las rutas de salida de la zona de producción del VRAEM. Entre los distritos que concentran la mayor cantidad de hectáreas de coca, se encuentran, en Cuzco, los distritos de Pichari y Kimbiri; y, en Ayacucho, los distritos de Santa Rosa, Sivia, Llochegua y Anco, como se ilustra en Anexo Q.

Para hacer frente a esta problemática, el Estado ha adoptado una serie de las políticas entre las que se destacan cinco. En primer lugar, a través de la creación de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA]²⁸, cuya actividad se centra en el diseño y conducción de la “Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas” (DEVIDA, 2014).

En ese sentido, puesto que el Perú es uno de los principales productores de drogas como la cocaína, DEVIDA se constituye como contraparte nacional de otras instituciones y organismos de cooperación internacional como ONUDD, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID], Organización Mundial de la Salud [OMS] (2014) y la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas [CICAD], que destinan fondos para la lucha contra las drogas. De esta manera, con dichos fondos, al 2014, se encuentran vigentes siete proyectos, entre los que destaca el Programa de Desarrollo Alternativo Satipo

²⁸ “Organismo público adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM],” (DEVIDA,2013)

[DAS]²⁹, a través del cual se ha formado especialistas en catación de cacao y café, así como el equipamiento de laboratorios para el control de calidad y construcción de centros de acopio, entre otras actividades realizadas en los distritos de Mazamari, Pangoa y Río Tambo en la Provincia de Satipo, Región Junín.

En segundo lugar, debe mencionarse el Decreto Supremo para el Control de Insumos Químicos y Productos Fiscalizados, maquinarias y equipos utilizados para la elaboración de drogas ilícitas (Decreto Legislativo N° 1126, 2012). A través de dicha medida, uno de los insumos que se restringió fue el combustible³⁰, autorizando únicamente la venta de hasta diez galones de combustible para el consumo doméstico en cocinas, motores y grupos electrógenos. Esta medida se ha tenido repercusiones en el incremento en el precio del combustible, que afecta directamente a los productores de cultivos alternativos a la coca.

En base a las encuestas y entrevistas realizadas, se pudo evidenciar que el 90% de los productores cacaoteros restringió su consumo de combustible, cuyo precio de acuerdo con Osinergmin, para la gasolina de 90 octavos es de S/12.75; sin embargo, los productores han pagado hasta S/60.00 por galón, es decir, cerca de cuatro veces el precio.

Cabe resaltar que los productores utilizan cerca de tres galones por hectárea para las actividades de mantenimiento de sus cultivos. Frente a este incremento en el precio, cerca del 80% de encuestados manifestaron que la mayor realización del trabajo manual se incrementa, debido a las precarias herramientas³¹. Por otro lado, el incremento en el precio del combustible aumenta el costo del flete para el abastecimiento de insumos básicos, así como la comercialización de su producción.

En tercer lugar, la creación de la Comisión Multisectorial para la Pacificación y Desarrollo Económico Social de los Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro [CODEVRAEM], comisión integrada en el 2012 por todos los ministros de Estado y la presidenta de DEVIDA, constituye otra medida adoptada por el Estado peruano desde las políticas públicas. Según, César Vásquez, coordinador zonal del CODEVRAEM, el presupuesto que canalizó esta comisión ascendió a los 1600 millones de soles en el 2013, los cuales fueron principalmente destinados a obras de infraestructura. De la misma manera, los gobiernos

²⁹ “El programa de desarrollo alternativo en Satipo – DAS, se crea mediante Convenio de Financiación DCI-ALA/2010/022-032 entre el Gobierno Peruano y la Unión Europea, con una fase operativa de 60 meses y otra de cierre de 12 meses, previsto entre diciembre 2011 y diciembre 2017; con un presupuesto de € 10’400,000”(DEVIDA,2013)

³⁰ “El Solvente N° 1, Solvente N° 3, Hidrocarburo Alifático Liviano (HAL), Hidrocarburo Acíclico Saturado (HAS), Kerosene de aviación Turbo Jet A1, Kerosene de aviación Turbo JP5, Gasolinas y Gasoholes, Diesel y sus mezclas con Biodiesel” (Decreto Supremo N°024-2013-EF, 2013).

³¹ El encarecimiento del combustible disminuye el uso de equipos como motoguadañas y motosierras por hachas pequeñas y tijeras, que incrementan el tiempo de trabajo por ende el costo del jornal es mayor.

regionales con influencia en el VRAEM, han destinado menores recursos para la ejecución de proyectos productivos (MEF, 2014).

En cuarto lugar, el pasado mes de octubre del 2014 se creó el Proyecto Especial de Desarrollo del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro [PROVRAEM], a través del cual se financiará una planta de cacao, la mejora de los cultivos de barbasco para la elaboración de Rotenona y la renovación de cafetales afectados por la roya (MINAGRI, 2014).

En quinto lugar, en junio del 2014 se instaló en el distrito de Pichari (Cusco) la primera oficina del Centro Regional de Innovación Agroempresarial [CRIA], con la finalidad de apoyar a los productores cocaleros para “empezar con el proceso de reconversión de cultivos de coca por otros productos lícitos y rentables como el café y cacao”(MINAGRI, 2014). En este sentido, en la entrevista realizada con el coordinador del CRIA Pichari, Ismael Osco, se señaló que desde fines del 2014 se viene empadronando a los productores cocaleros a fin de incluirlos en el proyecto de sustitución voluntaria, por medio de la cual al productor se le otorga una subvención económica de 600 soles por hectárea, con el compromiso de instalar productos alternativos como el cacao, café o frutales, con acompañamiento del CRIA, en cuanto a la provisión de plántones y capacitación necesaria.

Por otro lado, se planea que aquellas hectáreas que a fines del 2015 no ingresen al proyecto de reconversión voluntaria, ingresaran al programa de erradicación forzosa, a cargo del Proyecto Especial de Control Reducción de la Coca y el Cuerpo de Apoyo al Desarrollo Alternativo [CADA] (Comunicación personal, 22 de enero 2015).

Al respecto, según el estudio de la ONUDD existe “escasa evidencia de que la erradicación reduzca los cultivos ilícitos en el largo plazo. Los cultivos de drogas se mudan, las tecnologías de producción evolucionan, y la producción total disminuye muy lentamente, si acaso decrece” (ONUDD, 2014). En este sentido, el Banco Mundial [BM] señaló que “a menos que mecanismos de subsistencia alternativos ya estén establecidos, la erradicación prematura puede alienar a las poblaciones afectadas y dañar el medio ambiente para el desarrollo rural” (Ramírez & Youngers, 2011).

2.1.2. Políticas públicas de infraestructura vial en el VRAEM

El Gobierno Central, entre el 2013 y 2014, ha destinado cerca de 1 500 millones de nuevos soles para el VRAEM (MEF, 2014a). Entre los principales proyectos de infraestructura que han financiado estos recursos destaca la reanudación de la obra “El anillo vial del VRAEM”, la cual comprende más de 324 kilómetros que articulará al VRAEM con las vías de Pisco-Ayacucho-San Francisco-Kimbirir-Quillabamaba-Cusco. De esta manera, se busca

articular al VRAEM con el vías del tramo 2 que contemplan la Iniciativa para la Integración de Infraestructura Regional Sudamericana [IIRSA] Sur que se articulan con Brasil.

Por otro lado, en el 2009, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] suscribió un convenio con la empresa Transportadora de Gas del Perú, para la sesión al Estado de parte de la infraestructura para la transmisión por fibra óptica con miras a la instalación de una ruta paralela al gasoducto que articula el VRAEM con la costa. De esta manera, a través de este convenio, el Estado ejecutó 10 millones de dólares en los proyectos de “Banda Ancha para el desarrollo del VRAEM” y Banda Ancha para el desarrollo de las Comunidades de Camisea - Lurín”, con recursos del Fondo de Inversión de Telecomunicaciones [FITEL]. Dichos proyectos al 2014 (ver Anexo R), continúan expandiendo los servicios de telefonía fija, residencial y acceso a internet en 669, 88 y 105 poblados respectivamente (FITEL, 2014).

2.1.3. Políticas públicas para el incentivo de actividades económicas

Según la Ley de la Amazonía (Ley 27037, 1998), las comunidades amazónicas que cuentan como beneficios fiscales como la exoneración del Impuesto General a las Ventas [IGV] e Impuesto a la Renta [IR] para las transacciones de los bienes y servicios dentro de la zona, y para la producción agrícola respectivamente. Esta normativa se encuentra en su plena vigencia hasta el 2048, con el fin de incentivar la inversión privada. Caber resaltar que entre las comunidades beneficiadas se encuentra la provincia de Satipo, según el Artículo N° 3 de dicha ley. Así también, la venta nacional o internacional de granos de cacao bajo la partida (1801.00.10.00), están exoneradas del pago del IGV (Resolución N° 196-2007/SUNAT/A, 2007). Por otro lado, con respecto a las iniciativas normativas para el fomento de la asociatividad, la Ley N° 26887 denominada “Ley General de Sociedades”, contempla la figura contractual del Consorcio sin Contabilidad Independiente, la cual se define como:

Un contrato de carácter temporal que pueden firmar un grupo de empresas y/o personas naturales con el fin de realizar actividades conjuntas tales como compra de insumos o comercialización de productos. Así, este tipo de Consorcio constituye una alternativa para reducir costos, operar formalmente de manera sencilla, acorde a nuestra normatividad y sin la necesidad de constituir una forma jurídica independiente (otra empresa). (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2008, p.10)

Esta modalidad asociativa no tiene número de máximo de participantes o consorciados; sin embargo tiene un único administrado o consorciado operador, cuya responsabilidad es el cumplimiento de compromisos establecidos en el contrato; así también cada consorciado mantiene su “propia autonomía y propiedad de sus bienes, así como el reparto de las ganancias producto del negocio por el cual decidieron asociarse”. (PRODUCE, 2008, p.20)

Si bien el contrato de Consorcio no implica el nacimiento de una persona jurídica, la duración del Consorcio no debe ser mayor a 3 años³² para que las primeras entregas de servicios o producción de los consorciados hacia el consorciado operador no sean considerados como una venta con efectos tributarios. Cabe resaltar que según el informe de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]:

“a efectos de que un consorcio que lleva contabilidad independiente de la de sus socios o partes contratantes goce de la exoneración del IGV prevista en el numeral 13.1 del artículo 13° de la Ley de la Amazonía, no resulta exigible la inscripción de estos últimos en las Oficinas Registrales de la Amazonía” (SUNAT, 2014)

2.1.4. Políticas públicas de apertura internacional

El Perú es uno de los miembros fundadores de la Organización Mundial de Comercio [OMC], esta organización cuenta con 60 acuerdos y decisiones, así como el Acuerdo sobre Tecnología de la Información y Protocolos sobre Servicios y Adhesiones (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2014). Dicha normativa es la base de todas las negociaciones comerciales regionales y bilaterales que el Perú mantiene³³, y que han sido impulsadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCENTUR], que a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], una entidad descentralizada, que desarrolla diversas actividades con el fin de posicionar la imagen del Perú en torno a sus productos exportables y su atractivo turístico.

De esta manera, PROMPERU, ha desarrollado una herramienta, denominada “Ruta Exportadora”, para la promoción de exportaciones que “tiene como objetivo el fortalecimiento y consolidación de la competitividad de las empresas peruanas que buscan la internacionalización.” (SIICEX,2014a), lo cual representa una oportunidad para la articulación con mercados finales de productos agrícolas, como es el caso del cacao, a través de las cuatro fases de la Ruta Exportadora (ver Anexo S).

Cabe resaltar que a fines del 2013, se designó al cacao como uno de los Productos Bandera, motivo por el cual, dentro de los productos agrarios, el cacao, podrá concentrar esfuerzos mayores para su protección, divulgación y promoción, ya que el MINCETUR,

³² “es recomendable que se fije un plazo no mayor a 3 años, pues de lo contrario se tendría que obtener la expresa aprobación de la Administración Tributaria” (PRODCUCE,2008, p.26)

³³ Al 2014 el gobierno peruano ha suscrito con 18 acuerdos comerciales. Actualmente tiene dos acuerdos por entrar en vigencia con Guatemala y la Alianza Pacífico. Y se encuentra en negociación con los siguientes actores: “Programa DOHA para el desarrollo; Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), Honduras, El Salvador, Turquía y Tisa” (SIICEX, 2014).

estableció en el 2004 la Comisión Nacional de Productos Bandera [COPROBA]³⁴ (Decreto Supremo N° 015-2004-MINCETUR, 2004), la cual a través de la solicitud de los productores creó el Comité Especial de Producto Bandera [CEPROBA] del cacao.

Al respecto, en la entrevista realizada al Coordinador de Agronegocios de PROMPERU, William Arteaga, se manifestó que el CEPROBA del cacao no presenta avances sustantivos por parte de las empresas adscritas; sin embargo, por parte del MINCETUR, se apoyó a las empresas solicitantes para su participación en ferias como Salón de Chocolate en París, el Salón de Cacao y Chocolate en el Perú y la Expoalimentaria (Comunicación personal, 02 de diciembre, 2014).

2.1.5. Políticas públicas vinculadas al reconocimiento de comunidades nativas

Sustentadas en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Pueblos Indígenas y Tribus en países independientes, en 1978 se promulgó la Ley de Comunidades Nativas y de Desarrollo Agrario de las Regiones de Selva u Ceja de Selva (Ley N° 22175), en la cual se reconoce que aquellos pueblos indígenas anteriores a la formación del Estado peruano gozan de derechos colectivos e individuales.

En este sentido, en el Perú las Comunidades Nativas tiene una población de 332 975 habitantes, y ocupa importantes espacios en la zona oriental peruana en 11 departamentos³⁵ (INEI, 2009). Así también, las comunidades nativas, según el Ministerio del Ambiente [MINAM] (2010), poseen de forma colectiva e individual más de 10 millones de hectáreas de bosques y los recursos naturales que engloba dicho territorio. Entre las federaciones nativas más representativas tenemos a la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana [AIDSESP] y la Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú [CONAP].

2.1.6. Descentralización y competencias municipales

En el marco del proceso de descentralización que vive el país, en el año 2009 se aprobó la Ley de Promoción de la Competitividad Productiva en la que se establece como “estrategia prioritaria del Estado la implementación de iniciativas de apoyo a la competitividad productiva que tienen como propósito mejorar las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología” (Ley N° 29337, 2009). En este sentido, los gobiernos

³⁴ conformada por “representantes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Relaciones Exteriores, los Gobiernos Regionales, Ministerio de Agricultura, PROMPERÚ, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], la Comisión de Promoción del a Pequeña y Micro Empresa [PROMPYME], Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP], la Sociedad Nacional de Industrias [SNI], Cámara de Comercio de Lima [CCL], Asociación de Exportadores [ADEX] y la Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX]” (SIICEX, 2014a).

³⁵ “Amazonas, Cajamarca, San Martín, Loreto, Ucayali, Huánuco, Pasco, Cusco, Madre de Dios, Junín, y Ayacucho (INEI, 2009)”.

pueden cofinanciar propuestas productivas elaborados por agricultores organizados de cadenas productivas vinculadas a actividades priorizadas en su jurisdicción.

En esta misma línea, según la Ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales son responsables del fomento del Desarrollo Económico Local [DEL] de sus respectivas jurisdicciones, tal y como se describe en el artículo IV: “Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de las capacidades y la equidad en sus respectivas circuncisiones (Ley N° 27972, 2003).”

Conforme a dicha Ley, los Gobiernos Regionales y Locales pueden autorizar hasta el 10% de sus recursos ordinarios para el financiamiento de Propuestas Productivas o Planes de Negocio en el marco de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva [PROCOMPITE]. Estas propuestas debe estar dentro de las cadenas y zonas priorizadas en el territorio y presentada por Agentes Económicos Organizados [AEO].

Particularmente, las Municipalidades Distritales del VRAEM, consideran en sus Planes de Desarrollo Concertado, la reconversión productiva de la coca a través del fomento de la actividad productiva vinculada a cultivos como el café, cacao, frutales, actividades pecuarias y artesanales. En este sentido, conforme a la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015 (Ley N° 30281,2014), se asignaron los siguientes recursos económicos para el Presupuesto Institucional Modificado [PIM] 36 en las regiones con influencia en el VRAEM, como se resume en la Tabla 8.

Tabla 8: Presupuesto Público para el Año Fiscal 2015 de las regiones del VRAEM

Pliego	PIA	PIM	Devengado	Girado
442: Gobierno Regional Apurímac	233,146,128	278,094,993	220,722,021	220,575,803
444: Gobierno Regional Ayacucho	238,552,240	409,300,313	395,026,556	394,570,986
446: Gobierno Regional Cusco	492,308,213	833,245,069	598,607,409	598,021,353
447: Gobierno Regional Huancavelica	193,336,049	225,756,868	213,487,333	212,336,650
450: Gobierno Regional Junín	126,761,097	473,383,740	305,343,775	297,956,856

Fuente: (MEF, 2014a)

36 “Presupuesto actualizado de ingresos de la entidad pública previstos a recaudar, captar u obtener durante el año fiscal, a consecuencia de las incorporaciones de créditos presupuestarios, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA, el cual es el presupuesto inicial de ingresos de la entidad pública previstos a recaudar, captar u obtener durante el año fiscal, conforme a lo establecido en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo” (MEF, 2014c).

2.2. Variables económicas

Los agricultores en el VRAEM, tienen en promedio 2.5 hectáreas, las cuales se destinan principalmente al cultivo de la coca, seguido por el cacao y café; y en menor medida frutales y cultivos como el arroz, maíz, barbasco, palillo, entre otros (Resolución Ministerial N°0478-2012-AG, 2012).

En este sentido, la actividad económica principal del VRAEM es la producción de la hoja de coca, la cual tiene un rendimiento de 2 200 kilos de hoja seca por hectárea, alcanzando las 44 000 toneladas anuales, con un precio promedio de S/.10.39 nuevos soles (ver Anexo T), generando un valor de más de S/.457 millones de nuevos soles anualmente, además de sustentar a los jornaleros, cuyo pago oscila entre los S/.60 y S/80 nuevos soles por jornal de 8 horas diarias (Sistema de Información y Monitoreo de DEVIDA [SIMDEV] ,2014).

Sin embargo, la coca genera una economía artificial, ya que el ingreso tiene principalmente orígenes ilícitos ya que la producción de las 20 mil hectáreas de coca en el VRAEM, el 97% se destina al narcotráfico, el 2% para el usos tradicional y solo el 1% es adquirido por la Empresa Nacional de la Coca S.A. [ENACO]³⁷ (DEVIDA, 2014).

Cabe resaltar, que después de la coca, el cacao es el cultivo es la segunda actividad agrícola más importante, ya que se calcula que existen alrededor de 18 774 hectáreas plantadas con un rendimiento promedio de 480 kg³⁸ por ha al año, que alcanza aproximadamente 9 000 toneladas de cacao seco, las cuales son producidas en aproximadamente 15 050 unidades productivas. Su cultivo genera un promedio de S/. 2 500 soles por hectárea de cacao, sin considerar costos de producción, proveyendo insuficientes recursos para la manutención de los productores ya que el promedio del área de cacao conducida por agricultor es de 1.25 has (Guerrero, 2007).

A esta situación se le suma los niveles de intermediación y competencia de precios por volúmenes que predominan en el sistema de comercialización de cacao en el VRAEM, donde existen múltiples compradores como intermediarios pequeños, medianos y mayoristas, empresas comercializadoras y cooperativas. Generalmente se compra cacao seco; sin embargo algunas cooperativas compran granos de cacao en baba para un beneficio centralizado (Guerrero, 2007).

³⁷ “Es una empresa pública de derecho privado de la Corporación FONAFE, constituida el año de 1982. Su actividad principal es el acopio y venta de hoja de coca a nivel nacional y, como actividades complementarias, produce y comercializa los derivados de la hoja de coca: filtrantes, extractos, Pasta Básica de Cocaína - PBC, entre otros. (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado [FONAFE],2014).

³⁸ Este rendimiento promedio se encuentra por debajo del promedio nacional, según el MINAGRI (2013), que señala que el promedio nacional de cacao seco es de 525 kg/ha.

2.3. Variables sociales

Sumado a los problemas en torno a la actividad agrícola, como la del cultivo de cacao, en el VRAEM existen remanentes terroristas quienes están directamente vinculados con el narcotráfico, que incide de manera negativa en el desarrollo agrario del VRAEM, ya que los productores también tienen que lidiar con la reputación negativa de integrar un territorio de cocaleros, narcotraficantes o terroristas, que se encuentra en estado de emergencia desde el 2003, lo cual sin duda genera una pésima imagen que repercute en el distanciamiento de oportunidades, como lo señala Siles:

“¿Cuál es la impresión de los pobladores al vivir en estado de emergencia? La impresión es que no se justifica mantener el estado de emergencia. La gente siente que esto es un perjuicio para sus actividades ordinarias, en términos de sus libertades individuales, pero también para sus actividades económicas. Mucha gente me decía: Señor, lo que ocurre es que se desincentiva el turismo y el comercio porque nadie quiere venir a un lugar que está declarado oficialmente en estado de emergencia, donde se supone que hay violencia política, represión” (Siles, 2012)

Esta situación perjudica principalmente a productores de cultivos lícitos en el VRAEM, particularmente en territorio donde la presencia de cultivos cocaleros es mínima a comparación del resto de distritos que integran el valle. Es el caso de los distritos de Río Tambo, Pangoa y Mazamari pertenecientes a la provincia de Satipo en la región Junín. De estos tres, el distrito más grande es el del Río Tambo con un territorio equivalen a 10,562 kilómetros cuadrados, tiene como principal actividad económica la agricultura, donde el 51% de la población se dedica al cultivo del café, seguido de un 26% orientado al cultivo de cacao (INEI, 2013b).

Por otro lado, el VRAEM, como zona de emergencia, cuenta con fondos y programas sociales como el Programa Nacional de Becas [PRONABEC], Qali Warma, Pesión 65, acceso al Sistema Integral de Salud³⁹, entre otros programas, ya que gran parte de los distritos del VRAEM están considerados por Sistema de Focalización de Hogares [SISFOH] como poblaciones vulnerables y en situación de pobreza.

2.4. Variables tecnológicas

Un problema recurrente en la producción cacaotera, son los bajos rendimientos, el empobrecimiento y la limitada diversificación productiva en las parcelas agrícolas. En este contexto, con la finalidad de aprovechar de la mejor manera las unidades productivas una

³⁹ Pueden acceder gratuitamente al seguro de salud, por una cobertura hasta S/.12 000 por enfermedad. En caso de personas que no se encuentren en el SISFOH, pueden acceder a los mismos servicios a través del pago de una mensualidad de S/15.00.

alternativa tecnológica es la implementación de Sistemas Agroforestales [SAF], que a través de la instalación de cultivos temporales y árboles con el cacao, se contribuye con la nutrición del suelo, provisión de sombra y producción sostenible con el medio ambiente. Cabe resaltar que con la iniciativa público-privada Alianza Cacao Perú [ACP] se viene en las regiones de San Martín, Huánuco y Ucayali bajo el SAF (ver Anexo U) con lo cual se busca no solo una producción amigable con el medio ambiente, sino fuentes de ingreso a corto plazo, mediano y largo plazo, así lo señala el Director de la Alianza Perú Cacao [APC], José Iturrios:

“Para instalar una hectárea de cacao bajo un sistema agroforestal se necesitan 6,500 soles, incluyendo costo de la mano de obra (2,000 soles / ha). El primer año hay ingresos de 5,184 soles, el segundo año 7,776 soles por el plátano. El tercer año los ingresos llegan a 7,494 soles combinando ingresos por plátano y cacao. El flujo de un 1 ha de cacao fino y aroma sembrada bajo un sistema agroforestal tiene una Tasa Interna de Retorno de 41%.” (Iturrios, 2014)

Estos los altos retornos que un SAF puede otorgar a los productores, depende también del incremento de la producción, la cual se logra a partir de la instalación de variedades de cacao compatibles o bajo Arreglos Clonales. En este sentido, el tratamiento de los plantones de cacao para su mejora productiva involucra el mejoramiento del recurso genético ya sea con cacaos comunes u híbridos, cuyas densidades que puedan ser compatibles con arreglos frutales y plantones maderables. De esta manera, la mejor compatibilidad entre variedades en un SAF, garantizarán mayores rendimientos a comparación de la producción de monocultivos de cacao común o híbrido, aún con buenas prácticas agrícolas. Como se puede apreciar en la Tabla 9.

Tabla 9: Evolución de tecnología y rendimientos en kilos anuales por hectárea

Tecnología (Edad en años)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Producción cacao común	0	0	0	50	100	200	400	600	600	600
Producción híbridos		0	50	200	500	800	1000	1000	1000	1000
Producción de híbridos con manejo de sombra, luz, nutrición, control sanitario	0	50	200	500	1000	1300	1400	1400	1400	1400
Sistema Agroforestal (*)										
Arreglos clonales	0	100	450	900	1500	1800	2000	2000	2000	2000
Clones compatibilidad sexual con nuevos modelos	0	100	450	1000	1600	2000	2500	2500	2500	2500
Plátanos (racimos o campanas)	0	1000	800	300						
Madera Gmelina (pulgadas)						1500			2000	

(*) Sistema Agroforestal (SAF) con cultivos de Plátano-Cacao-Maderables
Adaptado de: (Arroyave, 2011)

Esta propuesta viene incrementando la producción y rendimiento por plantación de cacao, en este sentido las variedades locales tienen una alternativa rentable frente al cultivo

convencional liderado por la variedad CCN51, cuyo rendimiento promedio esta entre 1000 y 1200 kilos anuales por hectárea. Ya que bajo el SAF y los arreglos clonales, las variedades locales pueden alcanzar rendimientos de 2665.5 kilos promedio por hectárea (ver Anexo V, Tabla V1 y Fifura V1), muy por encima del promedio mundial de 700 kilos por hectárea (ICCO, 2014).

Al respecto, según el estudio Caracterización del Potencial Genético del Cacao en el Perú (2007), el VRAEM alberga una gran diversidad de variedades locales de cacao, Particularmente, la provincia de Satipo en la región Junín (San Martín de Pangoa y Río Tambo), donde se identificó la variedad de cacao “Chuncho: de buen sabor y aroma muy fino”, superior a las muestras evaluadas En Piura, Tingo María, y Cusco (MINCETUR, 2008). Sin embargo, “la naturaleza del cultivo de cacao, requiere inversiones a largo plazo, sobre todo en lo referente a investigación sobre mejora de material de siembra, semilleros para la propagación, y servicios de extensión para los cacaocultores” (ICCO, 2013), aspecto que tiene un precario desarrollo en el VRAEM.

Cabe resaltar que si bien la calidad del grano de cacao con respecto a las características organolépticas depende del material genético, condiciones bioclimáticas, prácticas de manejo agronómico y la tecnología de poscosecha. Sin embargo, “La tecnología de poscosecha constituye el factor más importante para preservar y mejorar las características organolépticas, especialmente la correcta fermentación y secado de granos es esencial para el desarrollo de los compuestos precursores del aroma y sabor del cacao” (Guerrero, 2007, p.7).

En este sentido, para poder desarrollar la máxima calidad de granos en la etapa de post cosecha, los centros de beneficio, contribuyen con la realización de un fermentado y secado adecuado de granos, lo cual constituye la principal justificación de un mejor precio. Ya que es el insumo principal que garantizará la calidad de los productos derivados (ver Anexo X).

2.5. Variables ambientales

2.5.1. El cultivo de cacao y su impacto ambiental

El cultivo del cacao brinda una serie de beneficios ambientales, ya que “reduce la erosión, se fija carbono, se protegen cuencas de ríos y quebradas, se mantiene la cobertura boscosa, se protegen las fuentes de agua potable y se contribuye a la conservación de la biodiversidad” (Villalobos & Orozco, 2012). Así también, se estima una mayor demanda de cacao con prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.

“Debido al crecimiento constante de los ingresos, de la población mundial, de los mercados de consumo emergentes y del interés por productos de cacao y de chocolate más variados y novedosos, se prevé que persista durante las próximas décadas

el crecimiento de la demanda de cacao sostenible que reúna criterios económicos, sociales y medioambientales” (ICCO, 2013).

Así también la producción verde representa una oportunidad en torno a los proyectos de Mecanismo Limpio [MDL] o más conocido como Bonos de Carbono⁴⁰, los cuales están vinculados a la captura del dióxido de carbono del aire para contrarrestar los efectos de la contaminación ambiental, que según, Torres (2010), pueden estar orientados hacia las Plantaciones Forestales, Sistemas Agroforestales y la Restauración de Bosques Naturales.

Bajo este mecanismo, el Perú viene siendo considerado uno de los países receptores más atractivos para la compra de Bonos de Carbono, que al 2013 cuenta con 190 proyectos⁴¹ de este tipo (Torres, 2010). Cabe resaltar que uno de los limitantes para el acceso a los Bonos de Carbono, son los altos costos de implementación del proyecto que “no muchos pueden desembolsar, pues los gastos van desde los US\$ 50 mil a US\$ 150 mil, que es el costo de los estudios para obtener los certificados de reducciones de emisiones” (Torres, 2010). Sin embargo, se vienen desarrollando mecanismos de financiamiento para los proyectos MLD nacionales⁴².

2.5.2. La deforestación en territorio de las Comunidades Nativas

La Amazonía peruana abarca un total de 78 282 060 hectáreas de las cuales han sido deforestadas 1 415 595 hectáreas, de las cuales el 25% corresponde a zonas donde existen Territorios Indígenas [TI] y Áreas Naturales Protegidas [ANP] (Sistema de Información sobre Comunidades Nativas de la Amazonía Peruana [SICNA], 2012). En este contexto, una problemática recurrente que se pudo observar durante los trabajos de campo realizados en los distritos de Pangoa y Río Tambo en la provincia de Satipo, fueron que las actividades extractivas de los madereros, tienen un precario control y se realizan en coordinación con autoridades de las comunidades nativas. Dichas prácticas se extienden por todo el VRAEM, como se señala en la entrevista con el ingeniero Victor Gonzáles Joro (ver Anexo W):

“En mi trabajo con la comunidad nativa de Yuyato, he tenido la oportunidad de relacionarme con muchos miembros de las comunidades nativas del VRAEM, la ruta de

⁴⁰ “Conviene indicar que los Bonos de Carbono son un mecanismo internacional de descontaminación para reducir las emisiones contaminantes al medio ambiente. Es uno de los tres mecanismos propuestos en el Protocolo de Kyoto para la reducción de emisiones causantes del calentamiento global o efecto invernadero (GEI o gases de efecto invernadero)” (Torres, 2010).

⁴¹ “Algunos de estos proyectos están en etapa inicial y otros en proceso de la carta de aprobación nacional en las diversas etapas del proyecto, de estos 140 son del sector energético y 43 del sector forestal” (Mendoza, 2013).

⁴² Entre los que destaca el banco Scotiabank, la cual es la primera empresa en reducir y neutralizar su huella de carbono en el Perú y que actualmente está otorgando. Uno de los casos más destacables es el de la Cooperativa Agraria Cacaotera [ACOPAGRO], la cual inició con la plantación de 20 mil árboles y al 2010 tienen cerca de 400 mil y esperan llegar en dos años a 2 millones de árboles. Esta empresa tiene entre sus principales compradores de bonos de carbono a Alter Eco, que produce “el chocolate preferido de los franceses” (Torres, 2010).

acceso de Pangoa hacia Selva de Oro, no es una vía nacional, es una de las tantas trochas carrozables construidas por los madereros. En su mayoría con apoyo de las comunidades nativas, la razón responde a las preguntas: ¿Quiénes les proveen de mercadería, ropa y otros artículos de primera necesidad?, ¿Quiénes les generan un flujo de ingresos inmediato?, ¿Quiénes aperturan las vías para conectar las comunidades nativas?, ¿Quiénes les facilitan el transporte?. Sin duda los madereros pueden satisfacer las necesidades inmediatas de esta población a cambio de una razonable proporción de bosques, que curiosamente se encuentran en la apertura de esas trochas carrozables necesarias para el transporte de la madera extraída” (Comunicación personal, 17 de octubre del 2014).

3. Principales resultados

Pese al incremento en la demanda de cacao tanto en el mercado convencional como en el especial, la producción cacaotera provee recursos económicos insuficientes, particularmente en el VRAEM, donde los productores cacaoteros no solo enfrentan problemas del cultivo en torno a los bajos rendimientos, antigüedad de las plantaciones y poca tecnificación; sino que también tienen que lidiar con actividades ilícitas como la tala de madera y la producción de hojas de coca que repercuten negativamente en el incremento de costos de producción, principalmente de la mano de obra, así como en la mala reputación de la zona.

Frente a estas actividades ilícitas, se ha podido evidenciar que el trabajo de las instituciones del Estado, se ha centrado en la erradicación de cultivos de coca, a través de la sustitución por cultivos lícitos. Sin embargo, con unidades productivas menores a 3 hectáreas, suelos empobrecidos, productores poco familiarizados con cultivos de sustitución, un precario acompañamiento técnico-productivo, una escasa articulación con mercados finales, así como la escasa evidencia de la producción rentable de cacao en el VRAEM, han limitado el trabajo de los proyectos en torno a la sustitución del cultivo de la coca, que continua siendo la principal actividad económica de la zona.

En base a lo expuesto, la presente tesis se ha centrado en el análisis de las comunidades del VRAEM, cuya fuente principal de ingresos sea el cacao, ya que se considera que poseen mayores incentivos en torno al aprovechamiento de oportunidades que el mercado de cacao otorga, pudiendo ser consideradas como referentes de una producción cacaotera económicamente rentable, ajena a conflictos sociales vinculados al narco-terrorismo y ambientalmente sostenibles. En este sentido, se ha seleccionado a las comunidades cacaoteras del Valle Primavera, ubicado en el distrito de Río Tambo, en la provincia de Satipo (ver Anexo Q).

3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos

A manera de síntesis del presente capítulo, a continuación se presentan los factores más importantes que se han identificado en torno a las oportunidades y amenazas que se presentan para la producción cacaotera, así también la evaluación de estos factores en función a las respuestas que tienen los productores del Valle Primavera. Información que se resume en la Matriz de Evaluación de Factores Externos [EFE] (ver Anexo Y) propuesta por Steiner (1983).

En base a la matriz presentada, se puede evidenciar las oportunidades que existen en el VRAEM para la articulación de los productores cacaoteros con mercados especiales de cacao quienes valoran con precios diferenciales la calidad de los granos. En primer lugar, el apoyo a la formalización de actividades que permitirían el acceso a la banca comercial, así como el acceso a servicios de asesoramiento por parte de entidades como PROMPERU, y que además cuenta con la exoneración de pago de impuestos.

En segundo lugar, a diferencia de otros cultivos, en el Perú se cuenta con profesionales y técnicos especialistas en la producción de cacao especiales, además de las tecnologías de producción que permiten garantizar altos rendimientos de cacao por hectárea cuidando la calidad de los granos. En tercer lugar, se cuenta con fondos públicos no reembolsables a los cuales se puede acceder para el financiamiento de las actividades que orienten la producción cacaotera de zonas como el VRAEM hacia mercados especiales.

En cuarto lugar, existen servicios logísticos que permiten el intercambio de bienes se realice en puntos de venta más comerciales, para una mejor negociación; así también se cuenta con sistemas que garantizan la trazabilidad de las transacciones que repercuten en el acceso a mercados más exigentes. Por último, las tendencias en el consumo sostenible, y mayor conciencia frente al cambio climático, otorgan a los productores la posibilidad de vender bonos de carbono al producir cacao bajo el SAF.

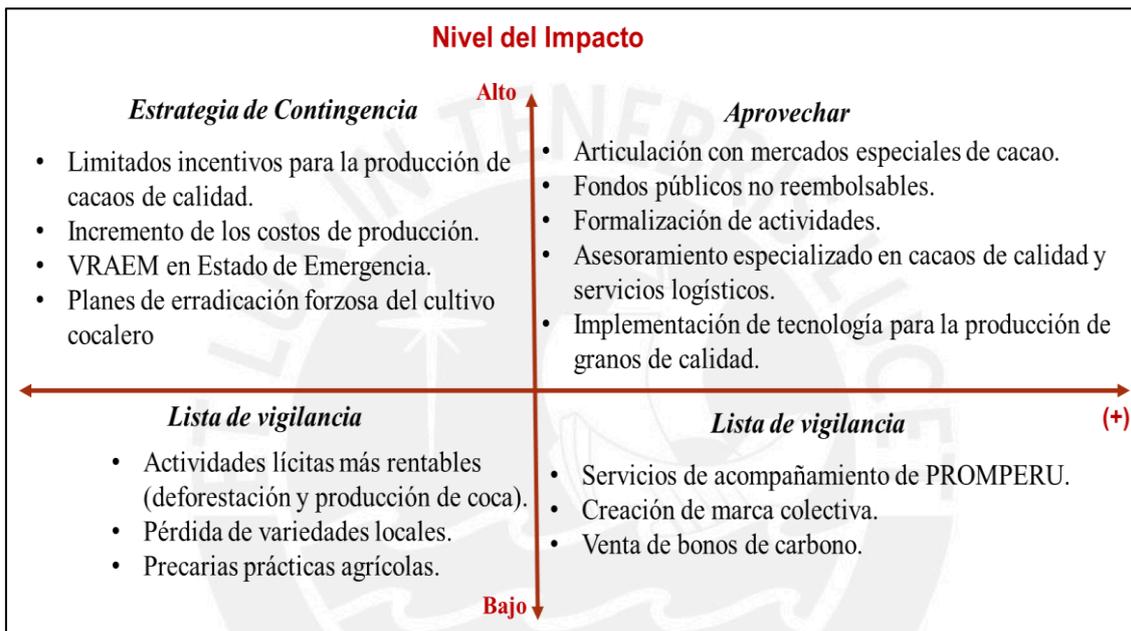
Por otro lado, en cuanto a las amenazas, el Valle Primavera presenta una mejor respuesta, principalmente sustentada en las buenas prácticas agrícolas para la conservación y mantenimiento de variedades locales, así como la menor vinculación con actividades ilícitas. Sin embargo, tiene la amenaza de altos costos de producción debido a la economía artificial creada por los madereros y la producción de coca, así como las políticas restrictivas adoptadas por el Estado.

Por último, se evidencia que los productores del Valle Primavera tienen una débil respuesta, evidenciada en una puntuación 1.70, debido a la limitada adaptabilidad tanto ante las oportunidades como las amenazas del entorno.

3.2. Diagrama de Oportunidades y Amenazas

El diagrama de oportunidades y amenazas⁴³ permite clasificar las variables dependiendo del nivel de impacto (alto o bajo) y si es positivo o negativo para los productores del Valle Primavera. Esta clasificación permite seleccionar principalmente aquellas variables con alto impacto que de ser positivas se deben aprovechar, y en caso sean negativas se debe establecer una estrategia de contingencia. Así también, aquellas variables de menor impacto que se deben vigilar. Como se muestra en la siguiente ilustración:

Figura 15: Diagrama de Oportunidades y Amenazas



⁴³ De un rango de [1-4], donde 4 es el indica un nivel alto de adaptabilidad de la organización ante los factores externos y 1 indica la limitada capacidad para aprovechar las oportunidades o minimizar los efectos negativos de las amenazas del entorno.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO DEL VALLE PRIMAVERA

El presente capítulo registra información del Valle Primavera, teniendo en cuenta su composición social y las relaciones entre sus miembros (asentados, colonos, estancieros, comunidades nativas, empresas, intermediarios, agroindustrias, proveedores de insumos, organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas, entre otras). En este sentido, el proceso de diagnóstico se divide en dos partes; por un lado, se realiza una caracterización del Valle Primavera, a través de la Diagnóstico Rural Participativo (DRP), con las herramientas de mapas parlantes, matriz para la selección de territorios, historia de la comunidad y factores que favorecen la confianza⁴⁴.

Comprendiendo de esta manera el proceso histórico de formación del territorio, su ubicación geográfica, las vías de acceso, las condiciones climáticas para el desarrollo del cultivo de cacao, condiciones bióticas, la tecnología aplicada, las principales características económicas del cultivo, así como el nivel de integración y gobernanza de los actores vinculados (productores, instituciones públicas, civiles y privadas).

Por otro lado, se realiza el análisis de la cadena de valor del cacao en el Valle Primavera bajo la metodología propuesta por el CIAT. Siendo la fuente de información principalmente primaria, recogida en cada una de las entrevistas y talleres realizados con los productores y líderes locales de las comunidades del Valle Primavera. Pero también secundaria, a través de la revisión de literatura, entre los que destacan el informe de “Mesozonificación Ecológica y Económica para el Desarrollo Sostenible de la Provincia de Satipo” (Aquino, R., Peralta, M., Cadenillas R., Siu, K. & Quiñones, A., 2010), así como la “Caracterización de las zonas productoras de cacao en el Perú y su competitividad” (Programa para el Desarrollo de la Amazonía [ProAmazonia], 2003).

1. Caracterización del Territorio

1.1. Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) del Valle Primavera

1.1.1. El territorio de la cadena de cacao en el Valle Primavera

El Valle Primavera se ubica en el Distrito de Río Tambo perteneciente a la provincia de Satipo, departamento de Junín, cuya principal actividad económica es la producción de cacao con fines comerciales en los corredores económicos⁴⁵ que se dirigen a Lima por dos rutas como se puede apreciar en el la Figura 16. Por una lado, el alimentador conformado por los

⁴⁴ Herramientas propuestas en la Guía para el DRP (FAO, 1999) y en el Manual de Helvetas (2011b).

⁴⁵ “El corredor económico implica: articulación entre poblaciones urbanas y rurales mediante las vías de comunicación, complementariedad entre producción rural y servicios urbanos, articulación de mercados locales y regionales y conformación de conglomerados de servicios para la competitividad” (Galarza, 2010 p.13).

distritos de Rio Tambo , Pangoa y Satipo que abastece al CO 17 y parte del CO 3 siguiendo la ruta Satipo, La Merced, Tarma, La Oroya y Lima. Por otro lado, el alimentador conformado por los distritos de Rio Tambo, Pichari, Quimbiri y Ayna que abastecen al CO 9 y EE 2 siguiendo la Ruta Ayacucho, Pisco y Lima.

Figura 16: Corredores económicos vinculados al Valle Primavera



Adaptado de: (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2013)

1.1.2. Accesibilidad al ámbito de estudio

Desde la ciudad de Lima hacia el Valle Primavera existen dos vías de acceso terrestre. La primera ruta inicia con un viaje por una vía asfaltada de aproximadamente 550 km desde la ciudad de Lima hacia el distrito de San Martín de Pangoa en Satipo con una duración aproximada de doce horas. Desde ese punto solo existe una vía de trocha carrozable de 150 km realizada por madereros hasta la comunidad nativa de Santa Cruz de Anapati, para dicho trayecto es reducido el servicio de transporte, ya que se requiere de camionetas adaptadas para realizar dicho viaje que tiene una duración aproximada de nueve horas, y que en épocas de lluvia se hace inaccesible.

Siguiendo esta ruta, para llegar al Valle Primavera se requiere cruzar el Río Ene a través de una plataforma tipo balsa, la cual solo transporta vehículos menores hasta el Centro Poblado de Selva de Oro, desde donde se cuenta con un camino ripeado que con un recorrido de 40 km con una duración de media hora que da acceso a la Comunidad Nativa (CCNN) de Quempiri con la que inicia el ingreso al Valle Primavera. La duración total del recorrido es veintiuna horas, el cual se puede extender de dos a tres días, debido a la oferta reducida del servicio de transporte hacia Selva de Oro.

La segunda ruta, inicia con un con un viaje por una vía asfaltada de aproximadamente 500 km desde la ciudad de Lima hacia la provincia de Huamanga, con una duración aproximada

de diez horas. Desde ese punto se cuenta con una carretera de 400 km hacia Pichari, la cual se espera tenerla asfaltada para fines del 2015, con lo cual se reduciría la duración del trayecto de siete a cinco horas, cruzando el Río Apurímac por el puente Kimpiri.-San Francisco. Por último, con cerca de cuatro horas de recorrido se llega al Centro Poblado de Selva de Oro, por una vía de pavimento delgado y ripeado. La duración total de esta ruta es de 4 horas hasta la Comunidad Nativa de Quempiri.

Cabe resaltar que el recorrido en ambas rutas es de veintiuna horas continuas para vehículos menores. Por la primera ruta es limitado el tránsito de vehículos de carga, así como la reducida oferta de servicios de transporte. En este sentido, al 2014 no se cuentan con planes el mejoramiento para la primera ruta y la construcción de un puente que cruce el Río Ene. Sin embargo, por la segunda ruta se cuenta con un proyecto de asfalto de la vía Tambo-San Francisco que no solo reducirá el tiempo de viaje sino permitirá el mayor flujo de vehículos de carga.

Figura 17: Rutas de acceso de Lima al Valle Primavera:



Adaptado de: (MTC, 2014)

El Valle Primavera está compuesto por carreteras afirmadas, sin afirmar, trocha carrozable, caminos de herradura y vías fluviales; cuyas vías sin afirmar, en épocas de lluvias se vuelven de difícil acceso. Cabe resaltar que el transporte entre los anexos y el centro poblado que conforman el Valle Primavera tienen trochas carrozables, las cuales son continuamente mantenidas en los trabajos comunales entre todos los anexos vinculados para el tránsito de su producción, como se señaló en el taller de Mapas Parlantes, donde el señor Ronualdo Loayza explicó lo siguiente:

“Tenemos el ingreso de la carretera desde el caserío Quempiri por una trocha provisional hecha por los madereros, con un puente provisional de madera, a la fecha ya se han hecho pontones de cemento en trabajo conjunto entre miembros del Anexo Los Ángeles, Fe y Alegría, Palmeiras y Quempiri, quedando solo pendiente los acabados del puente” (Comunicación personal, 17 de octubre, 2014).

1.1.3. Procesos históricos de formación del Valle Primavera

Con el fin de conocer la historia de la comunidad así como identificar aquellos eventos más resaltantes en la conformación de cada comunidad, se entrevistó en un primer momento a las autoridades de cada una de las siete comunidades: en Shapo con el teniente alcalde, Emiliano Gavilán; en Los Ángeles con el comando zonal, Mario Gómez, y el teniente alcalde, Crithian Pérez; en Palmeiras con el presidente de la comunidad, Manuel Aguilar; en Zonaquichari con el teniente gobernador, Marcial Felices; en Fe y Alegría con el alcalde del centro poblado, Beltrán Leiva; en Sol Naciente con el teniente alcalde, Dario Torres y en la Comunidad Nativa de Quempiri, con el jefe de la comunidad, Rodolfo Gutierrez, y el presidente de la comunal, Tomas Bardales (Comunicación personal, 17 octubre 2014).

En dichas entrevistas las autoridades señalaron que hasta fines de la década de 1970, el territorio que recorre el Río Ene, era habitado únicamente por población Asháninca, y es a entre los años de 1979 y 1980 que inicia un proceso de invasión de migrantes de la sierra, provenientes principalmente de Ayacucho y Huancavelica. Iniciándose conflictos locales entre la Comunidad Nativa y los migrantes, llamados “colonos”, dicho conflicto termina con la donación de terrenos de la Comunidad Nativa para los colonos, comenzando por el actual centro poblado de Selva de Oro, Fe y Alegría, Los Ángeles, Shapo, Palmeiras y Sol Naciente.

En esta etapa, se iniciaron las plantaciones de cultivos para el consumo familiar como son la yuca, el arroz y frutales como el coco y plátano, con semillas provenientes del Valle Apurímac. Entre los años de 1982 y 1983, la mitad del territorio del Río Ene ya era habitada por colonos, quienes comienzan con las primeras plantaciones de cacao y ajonjolí, con las cuales entre 1984 y 1985, se incrementa el comercio fluvial por el Río Ene hacia el Río Apurímac, teniendo como principales puertos del Centro Poblado de Selva de Oro y la Comunidad Nativa de Yoyato.

Este dinamismo económico se ve frenado al infiltrarse en el Valle Apurímac un grupo armado perteneciente al Partido Comunista del Perú, Sendero Luminoso (PCP-SL), que rápidamente extiende su accionar por el Valle Quisto hasta Boca Mantaro en 1987, y ocupando Santo Domingo, Puerto Roca, Selva de Oro, Selva Virgen y Puerto Mayo en 1988. Proceso durante el cual las autoridades locales fueron asesinadas, juntamente con los responsables y

fieles de las órdenes religiosas de la zona como los Franciscanos, Evangélicos e Israelitas. Estas comunidades ocupadas por SL fueron consideradas “Zonas liberadas de la patria roja”, cuya población debía servir al partido, en la provisión de todos los bienes y servicios necesarios.

La situación de inseguridad permanente, con una población diezmada, motivo la conformación de rondas campesinas en 1990 y 1991, quienes acompañados con el ejército en 1993 conforman la base de rescate en Puerto Roca, logrando recuperar la zona de la margen derecha del Río Ene. Sin embargo, miembros del PCP-SL juntamente con rehenes de las comunidades se adentraron en la selva virgen, donde se presume siguen manteniendo sus actividades en el territorio conocido como Viscatán, hacia la margen izquierda del Río Ene. Los años siguientes a la recuperación de la zona está marcada por cuadros de pobreza, devastación y baja presencia del estado durante 1994 y 1995, situación que se replicaba en todo el Valle del Río Apurímac, Ene y Mantaro.

Donde desde 1996 inicia el Programa de Apoyo al Repoblamiento que contribuye con la activación económica de la zona del VRAEM, a través de la provisión de insumos para la agricultura, y la promoción de ocupación de tierras. Siguiendo en 1997 con el Proyecto Especial de Titulación de Tierras y Catastro Rural [PETT], a partir del cual, formalmente se eleva a Registros Públicos la titularidad de los terrenos ocupados tanto por las comunidades nativas, los colonos antiguos y la población nueva.

Entre 1998 y 1999 inicia labores en el territorio del Río Ene de los llamados Programas de Desarrollo Alternativo [PDA], con cofinanciamiento internacional, principalmente de origen estadounidense, como La Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos [USAID] y uno de sus operadores más conocidos en el VRAEM, Winrock Internacional, a través de los cuales se constituyó en el 2000 la Asociación de Productores del Valle Primavera, conformado por productores del Anexo de Shapo, Los Ángeles, Palmeiras, Fe y Alegría y Sol Naciente. Dicha organización se creó con el fin de beneficiarse de la intervención de Winrock en proyectos de producción de cacao, café, arroz, frijoles y piña, pero la cual se encuentra inactiva desde entonces.

La gran parte de las autoridades locales entrevistadas, considera que las intervenciones, principalmente de Winrock, generó desconfianza en la población, en torno a los resultados que evidenciaron posteriormente, como la extensión de la enfermedad de la moniliasis en los cultivos de cacao que anterior a los proyectos de Winrock no había ingresado a la zona, sumado a la limitada transparencia en la rendición de cuentas sobre los aportes recolectados de cada productor. Y la débil articulación con mercados para la producción de frutales, arroz y frijoles, que empobreció a los productores en la pérdida de la inversión de estos en dichos cultivos.

A partir de entonces tanto las Comunidades Nativas como las comunidades de colonos optaron por distintos de canalizar recursos económicos para su sustento. Por un lado, los productores colonos del Valle Primavera, conformado por el Anexo de Shapo, Los Ángeles, Palmeiras, Fe y Alegría, Zonaquichari y Sol Naciente, priorizaron el cultivo de cacao, adaptando variedades cacaoteras del Valle Apurímac y el clon resistente a plagas llamado CCN51, alternando su cultivo con ajonjolí, y destinando los cultivos de arroz, yuca y frutales al consumo familiar.

Por otro lado, la Comunidad Nativa de Quempiri, debido a la extensión de más 28 726 hectáreas⁴⁶, autoriza la deforestación de árboles maderables, por medio de los cuales obtiene ingresos para la comunidad. Así también, a través de la Central Asháninka del Río Ene [CARE], y el Jefe de la CCNN Quempiri, Rodolfo Gutierrez⁴⁷, se canalizan programas de apoyo en torno a la salud e infraestructura comunal, como también proyectos financiados por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social [FONCODES] en la implementación de recreos comunales para venta de platos típicos. Con respecto a la actividad agrícola, el principal cultivo es la yuca, orientada al consumo familiar, y en menor escala es cultivo de cacao.

1.2. Demografía

1.2.1. Composición de género, edad y lugar de procedencia

La población de colonos del Valle Primavera asciende a 1339 habitantes, conformados por 697 hombres y 642 mujeres. El 71% de los habitantes, 951 personas, no supera los 32 años de edad, lo que define prácticamente a la población como joven. El peso de la población joven determina que la edad promedio en el área de intervención sea 24.5 años, cifra menor al promedio Nacional de 28.4 años y de la Región Junín 27.3 años. Según grupos de edad, el 37% son menores de 14 años, y el 61% tiene entre 15 y 64 años, y apenas 2% tienen de 65 a más años. En términos relativos, el 37% de la población es menor de 14 años, por encima del 30.5% lo registrado a nivel Nacional e incluso el 33% de la Región Junín. (INEI, 2007).

Las cifras señalan no solo un alto componente de población joven, sino que existe un alto porcentaje de habitantes dependientes menores de 15 años. Es así como, la dependencia demográfica en el ámbito de intervención, medida a través de la relación de la población de 0 a 14 años más la población de 65 y más años, entre la población de 15 a 64- llega a 63.4%, la cual es mayor al promedio nacional de 58.5%, pero por debajo de la Región Junín 64.2%. (INEI, 2007). El 93% de la población de colonos del Valle Primavera vive permanentemente en el

⁴⁶ Información cotejada en el Sistema de Información sobre Comunidades Nativas de la Amazonía Peruana [SICNA] (SICNA, 2012)

⁴⁷ Autoridad máxima de la CCNN Quempiri y nombrado regidor de la municipalidad distrital de Río Tambo del periodo 2015-2018.

Distrito de Río Tambo; y, según lugar de nacimiento, 44% es originario del distrito, mientras que el 56% proviene de otras zonas, destacando: 16% Ayacucho, 13% Huancavelica, 13% otras zonas de Junín, entre otros (INEI, 2007).

1.2.2. Educación

El idioma o lengua aprendida en la niñez es principalmente el Castellano, el cual el 87% de la población lo habla, seguido de un 12% cuya primera lengua fue el Quechua. Por otro lado, el 12% de la población no sabe leer y escribir, muy por encima de la población analfabeta a nivel nacional que alcanza el 7.1% y al de la Región Junín con un 7.6%. En cuanto al nivel de educación de la población de 15 a más años de edad, se tiene que solo 36% alcanzó y/o logró superar la secundaria, en tanto, el 55% de la población se quedó en el nivel primario; mientras que la población con solo nivel inicial o sin nivel educativo ascendió a 10% (INEI, 2007)

1.2.3. Población Económicamente Activa

En el Valle Primavera existen 844 Personas en Edad de Trabajar⁴⁸ [PET], de los cuales 746 de ellas conforman la Población Económicamente Activa⁴⁹ [PEA], la cual, según el Censo 2007, se encontraba 100% ocupada. La PEA ocupada en el Valle Primavera se concentra preponderantemente en el sector agropecuario, donde el 91% labora en dicho rubro, constituyéndose así, por su importancia en la generación de empleo, como la principal actividad económica de la zona. Comparando al 23% registrado a nivel Nacional y el 37% en la región Junín, el 68% en la provincia de Satipo, e incluso el 80% a nivel del distrito Río Tambo (80%) (INEI, 2007). Cabe resaltar, que en las actividades agrícolas, los productores realizan trabajos comunales como el ayni⁵⁰, y también contratan personales para los jornales, quienes principalmente provienen de Atalaya.

1.3. Características geoambientales

El Valle Primavera está ubicado entre los 417 y 470 msnm y pertenece a la región altitudinal Rupa -Rupa o Selva Alta. Al sur oeste de la Reserva Comunal Asháninka que, a su vez, limita con el Parque Nacional Otishi. Tiene una temperatura promedio anual de 25°C con máximas de 29°C a 34°C y mínimas de 15°C a 18°C de temperatura (Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SENARP], 2007), caracterizado por ser cálido

⁴⁸ PET: Conjunto de personas que están aptas en cuanto a edad para el ejercicio de funciones productivas. En el Perú, se considera a toda la población de 14 años y más como población en edad activa o población en edad de trabajar (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2011).

⁴⁹ PEA: Conjunto de personas, que contando con la edad mínima establecida (14 años en el caso del Perú), ofrecen la mano de obra disponible para la producción de bienes y/o servicios durante un periodo de referencia determinado. La PEA comprende a las personas, que durante el periodo de referencia estaban trabajando (ocupados) o buscando activamente un trabajo (desempleados). (MTPE, 2011).

⁵⁰ Ayni: del vocablo quechua, se refiere a trabajo por reciprocidad.

tropical y húmedo. Su orografía⁵¹ es compleja y debido a los vientos que vienen de las selvas de Brasil y Bolivia, llegan cargados a Perú descendiendo en los valles y aportando la humedad que caracteriza a esta zona. Estos vientos, al encontrarse con la variedad de pisos altitudinales se precipita a manera de lluvias. La época de lluvia se extiende desde los meses de diciembre a marzo.

Estos períodos si bien proveen de nutrientes para los terrenos agrícolas, debido a los precarios sistemas de drenaje, las lluvias ocasionan el desborde de los ríos que rodean el Valle Primavera, ocasionando inundaciones, fenómeno que propicio para el desarrollo de hongos como la *Moniliophthora roreri*, y la aparición de plagas como la del Mazorquero, que aparecen con el aumento de la humedad. Estas enfermedades atacan principalmente a la mazorca de cacao, que por su rápida propagación, afectan los rendimientos por hectárea, en temporadas de lluvia.

Por otro lado, el Valle Primavera está ubicado en el margen izquierdo del “ Parque Nacional Otishi [PNO] posee una extensión de 305,973.05 hectáreas y está ubicado entre los distritos de Río Tambo y de Echarate pertenecientes a las provincias de Satipo y La Convención. El PNO presenta un rango altitudinal que va desde los 750 hasta los 4,185 m.s.n.m., lo que explica la gran cantidad de ecosistemas y microclimas presentes en este espacio de gran belleza paisajística, con singulares formaciones geológicas y diversidad biológica. Cabe resaltar que dentro del parque nacional viven algunos grupos de familias nativas en aislamiento voluntario, quienes utilizan aproximadamente cantidad de área, al interior del parque, utilizada por estos grupos de familias suma alrededor de 16 hectáreas. Es decir, más del 99% de la superficie total del PNO, se encuentra en situación natural” (SENARP,2010).

1.4. Estructura agraria del cacao en el Valle Primavera

El cacao (*Theobroma cacao* L.) perteneciente a la familia de las esterculiáceas, es una especie originaria de los bosques tropicales. Particularmente, en el Perú, existe una gran diversidad genética entre las poblaciones cacaoteras, debido a factores naturales como la polinización cruzada y métodos de mejoramiento genético implementados por los productores a través de hibridación. En este sentido, según el “Catálogo de cultivares de cacao del Perú” (García, 2012), estudio realizado por el MINAGRI en el 2011, de las hectáreas cacaoteras analizadas en Junín se cuenta con el 65% de variedades consideradas como “criollo más nativo”, 33% de variedades denominadas como CCN-51 y un 2% de variedades consideradas como “Trinario más forastero”, así se resume en la Tabla 10.

51 Orografía: hace referencia a las elevaciones geográficas de la zona.

Tabla 10: Distribución porcentual aprox.de cultivares de cacao en la Región Junín

2011	HAS	“Criollo”+Nativo		CCNN-51		Trinitario + Forastero	
		%	Has	%	Has	%	Has
Junín	9 356	65	6 081	33	3 087	2	187

Adaptado de: García (2012).

1.4.1. Caracterización agronómica del cacao de Valle Primavera

En base a la caracterización de la zona, juntamente con las visitas a las unidades productivas más representativas y entrevistas a los productores, se pudo determinar, los rendimientos de cacao y la tecnología aplicada, como se muestra en el siguiente gráfico.

Tabla 11: Evolución de la tecnología y rendimientos en el Valle Primavera-Junín

Tecnología (Edad en años)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Producción cacao común	0	0	0	50	100	200	400	600	600	600
Producción híbridos		0	50	200	500	800	1000	1000	1000	1000
Producción de híbridos con manejo de sombra, luz, nutrición y sanitario	0	50	200	500	1000	1300	1400	1400	1400	1400

Adaptado de: (Arroyave, 2011)

Nota: Elaborado en base a la Caracterización cacaotera del Valle Primavera, 25 de enero, 2015.

1.4.2. Prácticas agrícolas

En el presente apartado se analiza las prácticas agrícolas de mantenimiento y beneficio que aplican los productores del Valle Primavera siguiendo el calendario de trabajo que se detallan en la Tabla 12.

Tabla 12: Ciclo fenológico y calendario del cacao del Valle Primavera

Meses/actividad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Época de floración alta												
Época de floración baja												
Época de fructificación alta												
Época de cosecha grande												
Época de cosecha baja												
Control fitosanitario												
Plantación establecida												
Almácigo												
Recalces												
Injerto												
Podas												
De mantenimiento												
Fertilización y abono												
Aplicación de compost												
Manejo de plagas												
Control de malezas												
Manejo de plagas												
Elaboración de biocidas naturales												

Partiendo de la premisa de que la calidad de las almendras de cacao depende de tres factores: “el tipo de material genético, el medio ambiente en donde se desarrolla la mazorca y la manipulación de la almendradurante el proceso poscosecha. Los dos primeros factores están fuera del control del productor en los cultivos ya establecidos, pero pueden ser definidos en el momento de seleccionar el material de propagación, mientras que el tercer factor es enteramente responsabilidad del agricultor”. (Guerrero, 2007, p.132)

A continuación se detallan las practicas agrícolas que realizan los productores en las diferentes etapas del cultivo:

a. Control fitosanitario: Mantenimiento y poda

Con el apoyo de organizaciones como Minka Tarpuy, financiada por Lutheran World Relief [LWR], se introdujo las prácticas de poda sincronizada , que han permitido controlar la presencia de enfermedades como la escoba de bruja y hongos, ya que provee a la planta del balance adecuado para la preservación de la humedad e iluminación necesaria. Por otro lado, las asesorías de SENASA, en torno al control ecológico de plagas, han reducido la presencia de plagas. Motivo por el cual las hectáreas de los productores del Valle Primavera cuentan con buenas prácticas de control fitosanitario y poda, como se muestran en la Figura 18.

Figura 18: Control ecológico de plagas



Nota: En la foto de la izquierda se muestra una planta de cacao de cuya rama cuelga una botella cortada cuenta con úrea biológica que contribuye al control de plagas.

b. Cosecha y desgrame

Los productores del Valle Primavera, realizan una limitada cosecha selectiva en sus unidades productivas, en este sentido, la práctica más difundida es la cosecha de frutos con el mismo grado de madures independientemente de la variedad; que posteriormente son apilados para el corte con machetes poco afilados y el desgrame en baldes de plástico o tinas (ver Figura 19).

Figura 19: Desgrame de granos de cacao en el Valle Primavera



c. Fermentado y secado

“La poscosecha, por su parte, es considerada una etapa crítica para todos los tipos de cacao y es donde ocurre con frecuencia el deterioro de la calidad del grano” (Guerrero, 2007, p.132). En el proceso de fermentación de los granos en el Valle Primavera existen dos prácticas. La primera y más extendida es la fermentación en sacos de polietileno, la cual no contiene areación, y la masa se remueve cada 48 horas, de cuatro a siete días. La segunda práctica, es la fermentación en cajones de madera de, cuyo contenido de masa de almendras de cacao es nivelado y no sobrepasar los 70 centímetros; las almendras, luego, son cubiertas por hojas de plátano, sacos de yute o plástico, y se fermentan durante cinco o seis días, removiendo el cacao cada 24 horas a partir del segundo día (ver Figura 20).

Figura 20: Tipos de prácticas de fermentación utilizadas en el Valle Primavera



Tanto en el fermentado en sacos como en el fermentado en cajones, el tiempo de fermentado depende de las condiciones climáticas. Según las visitas realizadas a las parcelas agrícola, los productores terminan el proceso de fermentación cuando perciben el olor a alcohol y el cambio en la coloración de los granos, como se muestra en la Figura 21.

Figura 21: Cambio de coloración de granos en el proceso de fermentado



Seguidamente, luego de la culminación del proceso de fermentación, se inicia la etapa de secado de granos. En este sentido, en el Valle Primavera, las prácticas de secado no son homogéneas como se puede apreciar en la Figura 22. Por un lado, en su mayoría se realiza el secado en tolderas al ras del suelo, que genera mayor exposición a fenómenos meteorológicos. Por otro lado, en menor medida se hacen uso de secadores solares con base de cemento y techadas, las cuales mejoran las condiciones del producto y disminuyen los efectos negativos de la exposición a lluvias y bichos.

Figura 22: Tipos de practicas de secado utilizadas en el Valle Primavera



d. Almacenamiento y transporte

Posterior al secado, los granos de cacao son ensacados en costales de polietileno, en su mayoría provistos por compradores como Machu Picchu Foods, Sumaqaq y COOPAVRE. Los cuales son almacenados en las unidades productivas en rústicas construcciones de madera con techo de calamina o en las viviendas de madera que algunas unidades productivas poseen. Esta producción es acopiada por los compradores quienes al reunir la producción de productores vecinos, contratan el servicio de transporte desde las comunidades del Valle Primavera hasta el C.P. Selva de Oro. Como se muestra en la Figura 23.

Figura 23: Almacenamiento y transporte de granos de cacao en el Valle Primavera



1.4.3. Mapeo de la calidad física y organoléptica del cacao en el Valle Primavera para la inserción y posicionamiento en nichos de mercado

Cabe resaltar que la “variabilidad genética tiene gran influencia en las características de las almendras, el sabor, color, tamaño, contenido de manteca y sobretodo en el aroma que pueden desprender después del tostado. El medio ambiente influye sobre ciertas características de las almendras definidas durante el desarrollo de la mazorca (tamaño de las mazorcas y de las almendras)” (Guerrero, 2007, p.132). Al respecto, en las visitas realizadas a las unidades productivas del Valle Primavera, se observaron la presencia predominante de las variedades que se ilustran en la Figura 24.

Figura 24: Variedades de cacao más difundidas en el Valle Primavera

Tamaño de frutos	Frutos representativos del Valle Primavera
Entre 28 – 35 cm	
Entre 20 – 25 cm	

Por otro lado, se realizó un análisis físico y sensorial de la producción cacaotera del Valle Primavera, con dicho fin se seleccionó una muestra aleatoria de granos secos de cacao.

Para la caracterización física se consideraron variables como el peso, rendimiento de licor, numero de granos almendra de colores claro y numero de granos almendra de color blanco (marfil). Así también, el peso de granos en promedio era superior 1.5 gramos. Otro aspecto positivo, es la presencia de granos claros de cacao, los cuales son valorados en los mercados especiales. Sin embargo, existe también un gran porcentaje de granos violeta, los cuales evidencian un precario proceso de beneficio (fermentado y secado), como se muestra en la Figura 25.

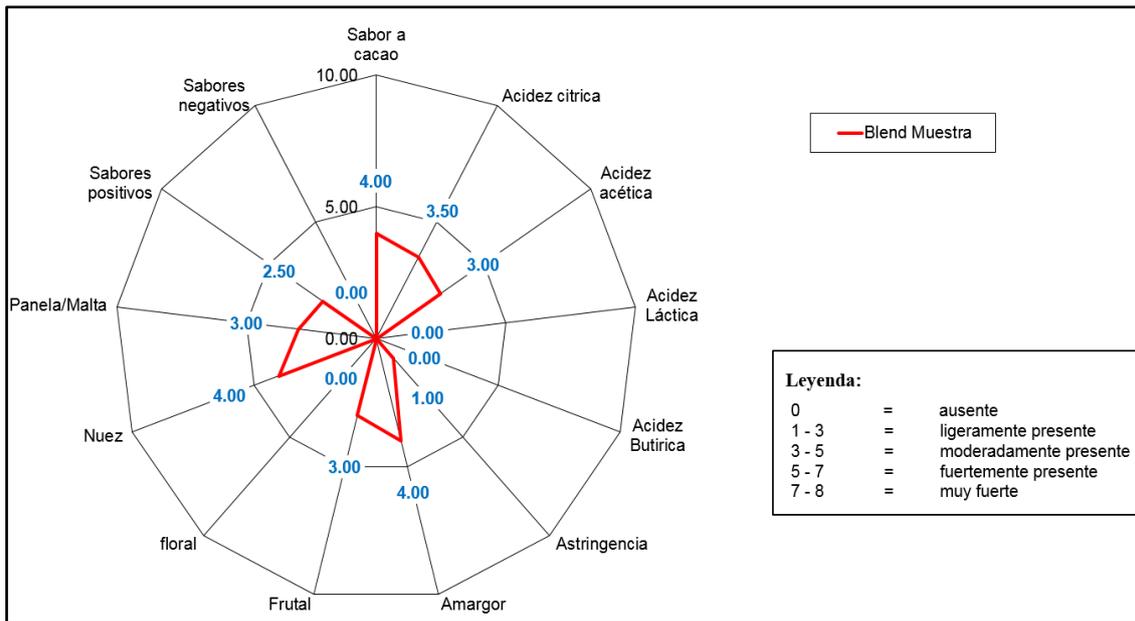
Figura 25: Prueba de corte de granos secos de cacao del Valle Primavera

Porcentaje de granos claros	Muestras representativas del Valle Primavera
20%	
48%	
40%	

En relación a las cualidades organolépticas- sensoriales se consideraron: Amargor, acidez, sabor frutal, sabor a chocolate entre otros sabores, referenciando según su intensidad en una escala hedónica. Los resultados obtenidos revelaron la riqueza en sabores con notas frutales como el plátano, la malta, y notas a nuez, como se muestra en la figura 26.

En el gráfico de perfil de sabor, se evidencia la presencia de ciertos niveles de astringencia, esto se encuentra relacionado a factores limitantes de la cosecha y post cosecha, tal como lo mencionan algunos investigadores (Gutierrez, 2010). En este sentido, el perfil de sabor encontrado en el Valle Primavera puede mejorarse a través de las prácticas de cosecha, referidos a la periodicidad de la misma y el tiempo de aguante de mazorca; y más aún si se realiza un proceso de cosecha selectiva, ya que en el Valle Primavera se cuenta con un conjunto de variedades de cacao en las diferentes zonas de producción, teniendo mezcla de los diferentes ecotipos

Figura 26: Perfil de sabor del cacao del Valle Primavera



1.5. Organización Social

En este apartado se describe y analiza las formas más representativa de organizaciones sociales tanto formales e informales de las comunidades del Valle Primavera. En este sentido, el esquema de organización principal en cada una de las comunidades, se orienta a tres áreas. La primera, cargo de la toma de acuerdos colectivos en torno a los planes comunales a seguir bajo la dirección del teniente gobernador.

La segunda, a cargo de las labores comunales como faenas, a cargo de los teniente alcalde. La tercera, a cargo de la seguridad bajo los representantes del Comité de Autodefensa en cada comunidad. Y como líder comunal, el presidente y su junta directiva, como encargado de la representación de los productores y encargado de la convocatoria (ver Anexo Z, Figura Z1).

1.5.1. Gobernadores y tenientes gobernadores

Siguiendo la lógica de organización desde el nivel regional hasta el nivel de los Caseríos o Anexos del Valle Primavera, “el gobernador es la autoridad política representante del Presidente de la República y del Poder Ejecutivo en su jurisdicción en cada uno de sus ámbitos los gobernadores se encargan de la coordinación y supervisión sobre los planes estratégicos y operativos de la Dirección General de Gobierno Interior” (Serpa & Velarde, 2010, p. 17).

Cabe resaltar que el Gobernador tanto Provincial y Distrital, son reconocidos por el Presidente a través de los jueces de cada jurisdicción y son cargos formalizados; sin embargo, a nivel del Centro Poblado menor y caseríos la designación de este tipo de autoridades se realiza mediante la elección comunal en cada una de las comunidades, con una duración anual, y se

ejerce sin remuneración como es el caso del C.P. de Fe y Alegría; y los caseríos de Los Ángeles, Shapo, Palmeiras, Zonaquichari y Sol Naciente, todos pertenecientes al Valle Primavera, en el cual los gobernadores apoyan con las coordinaciones con autoridades distritales para el apoyo en la realización de actividades principalmente orientadas a mejorar los servicios públicos de la comunidad (ver ver Anexo Z, Figura Z2).

1.5.2. Alcaldes y tenientes alcaldes

Desde el nivel regional hasta el de caseríos los alcaldes y tenientes alcaldes se organizan bajo la estructura jerárquica que se muestra en el ver Anexo Z, Figura Z3. Tanto los alcaldes regionales como distritales, reciben salarios o dietas conforme y cuentan con un presupuesto público otorgado por el Ministerio de Economía y Finanzas. Presupuesto, del cual un porcentaje de sus recursos propios hacia los centros poblados, como es el caso de Fe y Alegría, y es mediante el Centro Poblado se puede solicitar la transferencia de recursos adicionales, previa ordenanza municipal. Por otro lado, en el proceso de descentralización, los alcaldes distritales pueden facultar el cobro de arbitrios municipales por contraprestación de servicios.

Cabe resaltar, que la dinámica de funcionamiento de las relaciones entre los alcaldes y tenientes alcaldes del Valle Primavera, está orientada principalmente a labores comunales o faenas para el mantenimiento y reparación de vías de acceso, así como los servicios de electrificación y abastecimiento de agua. En este sentido, a través del Alcalde de Fe y Alegría se solicitan recursos a la Municipalidad Distrital de Río Tambo, quien abastece de insumos dependiendo de la obra comunal, ya sean herramientas o materiales de construcción.

Seguidamente, cada teniente alcalde coordina con el presidente de la comunidad a fin de organizar a la población para las labores comunales, donde los jefes del hogar tienen la obligación de contribuir con la mano de obra para la realización de las faenas, de igual manera, las mujeres, de forma conjunta realizan una olla común para la comunidad los días de faena. Por último, no se cuenta con remuneraciones o incentivos del tipo monetario tanto para la realización de las faenas como para el ejercicio de las funciones de teniente alcalde (ver Anexo Z, Figura Z4).

1.5.3. Comités de Autodefensa

Los Comités de Autodefensa [CAD] en el Valle Primavera (ver Figura 27) es la entidad responsable de garantizar la seguridad de la zona, cuyo origen se remonta a los años de 1990, bajo las llamadas rondas campesinas, que se crearon en para la defensa tanto de ataques terroristas como ataques militares, y que posteriormente, en alianza con el Ejército Peruano recibieron adiestramiento para el combate contra el terrorismo.

Desde entonces, hasta la actualidad, las diversas actividades del Valle Primavera, como por ejemplo la producción agrícola de cacao, se realiza cuidando el ingreso de rezagos terroristas u

actividades ilícitas del narcotráfico, como la construcción de aeropuertos o producción de coca. Ello gracias al trabajo conjunto no solo de los integrantes del CAD del Valle Primavera, sino de la coordinación permante con las bases militares de Río Tambo (ver Anexo Z, Figura Z4).

Figura 27: Integrantes del CAD en el II Festival de Cacao Fino y de Aroma



Al igual que las autoridades comunales a nivel de caserío, los integrantes del Comité Autodefensa realizan sus actividades sin ninguna remuneración económica, porque muy por encima del beneficio monetario, se encuentra la seguridad, ello implica la protección de la entrada de actividades ilícitas vinculadas a la coca, ya que se considera que dicha producción tiene su conexión con actividades terroristas que tanto retraso ocasionó a la zona. Estas afirmaciones se basan en las diversas entrevistas realizadas a los productores, como es el caso del presidente comunal del Comité de Autodefensa de Los Ángeles, Félix Moya (44 años):

“Los años 80 fueron terribles, perdí a mi esposa, mis padres y suegros, en el 85 a manos de los terroristas, esta era “Zona Liberada” como ellos decían, pero teníamos que servir al partido, todos teníamos que servirles, mucha gente desaparecía. Tuve que escapar y dejar todo si quería vivir, la vida era muy triste. Luego de años de ir a las filas del ejercito, integramos el Comité de Autodefensa del Zonal 4, que es todo el Valle Primavera. Luchamos con los pocos pobladores antiguos y algunos nuevos para pacificar la zona.. Hace 30 años que vivo aquí, y todos sabemos que la coca esta amarrada el terrorismo, aquí no queremos eso porque sabemos que podemos volver a esos tiempos donde habia mucho problema social. Soy productor de cacao, que quizá no te dará dinero como la coca, pero aquí se vive tranquilo, no queremos coca” (comunicación personal, 17 de octubre del 2014).

1.5.4. Manifestaciones culturales

Entre las manifestaciones culturales más representativas del Valle Primavera se encuentra la realización anual del Festival de Cacao Fino y de Aroma, la cual es una festividad de tres días en los cuales, no solo los productores de cacao participan, sino también las generaciones más jóvenes y otras comunidades invitadas, entre las que destacan diversas Comunidades Nativas. Estas actividades que se detallan en el Anexo C, contribuyen no solo con la difusión y promoción del Valle Primavera, sino con la integración entre comunidades y generaciones unidas por el cacao.

Figura 28: Miembros de CCNN del Valle Primavera en el II Festival de Cacao Fino y de Aroma



2. Análisis de la actividad cacaotera bajo el enfoque de cadenas del CIAT

2.1. Análisis del mercado

2.1.1. Demanda potencial

Como se expuso en los capítulos iniciales, existe una creciente demanda de granos de cacao, tanto para el mercado convencional como para los mercados especiales. Cabe resaltar que el Perú representa solo el 1% de la producción mundial de cacao (MINAGRI, 2013), en este sentido, en términos de volumen, el país tiene limitaciones para competir en el mercado mundial, el cual está dominado por el “95% de granos de cacao normal o corriente” (Villalobos & Orozco, 2012).

Sin embargo, en términos de calidad, el cacao peruano es muy apreciado por la industria de chocolatería fina o *gourmet*, la cual valora no solo un grano de cacao calidad, caracterizado por un aroma, sabor, brillo y textura agradable; sino que busca garantizar mejores condiciones de comercio con los productores y sostenibilidad ambiental de la producción, ya que de esa manera no solo aseguran la sostenibilidad de la provisión de insumo, sino que también la oferta de un producto de calidad que contribuye social y ambientalmente. “ Al mismo tiempo, los

consumidores exigen, cada vez más, productos de cacao y chocolate que sean sostenibles, certificados, y trazables, y que garanticen un alto nivel de seguridad alimentaria.” (Villalobos & Orozco,2012).

Por esta razón, las empresas de chocolatería gourmet participan en la comercialización “del grano hasta la barra” (Villalobos & Orozco,2012). y que en general ofrecen productos de chocolate premium. Se trata principalmente de “empresas, que dominan el mercado de los chocolates con precios de más de 4 dólares por cada 100 gramos de producto⁵²”(Villalobos & Orozco,2012). Según el este estudio, a nivel internacional, empresas como Original Beans, Divine , Equal Exchange, Twin y Gepa, son algunas de las chocolaterías pequeñas, pero con nichos de mercado muy especializados, en los cuales los precios de cada uno de sus productos alcanzan valores superiores.

2.1.2. Ciclo de vida del producto

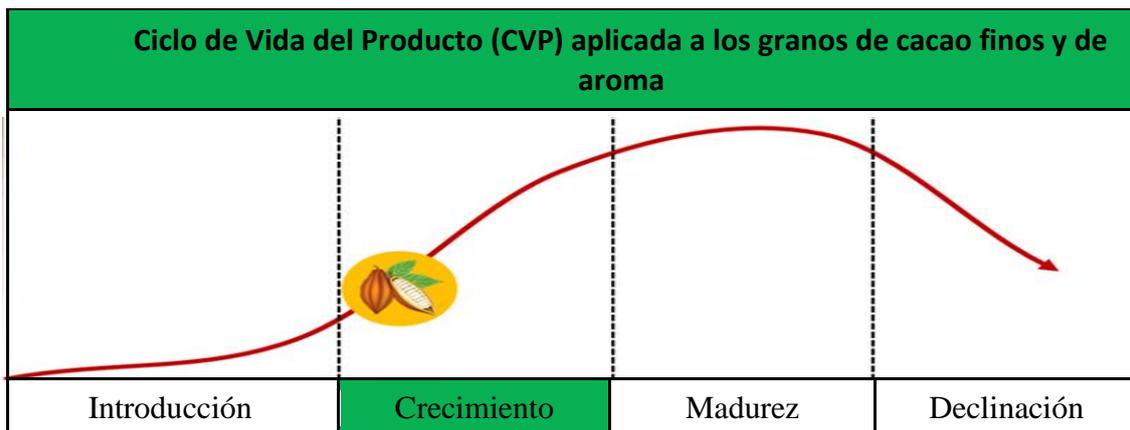
En lo que respecta la oferta de productos premium o gourmet elaborados a partir de granos de cacao de calidad, podemos decir que esta orientado a un mercado que se encuentra en crecimiento, ya que según los estudios de la ICCO, “La proporción de cacao fino o de aroma, en la producción mundial de cacao, no supera el 8% “((Debenham, 2014).

Cabe resaltar que el cacao es un producto “a prueba de recesión o lo que algunos economistas llaman el efecto pintalabios ” (Morris, 2012); en este sentido “un chocolate aún sea caro es un lujo asequible” (Morris, 2012), razón por la cual los chocolates premium o especiales se orientan a mercados de masas, liderados no solo por “Compradores de lujo” (Morris, 2012), en economías desarrolladas, sino en mercados emergentes, con poblaciones crecientes de clase media, como Brasil, Rusia, India, Indonesia y China (BRIIC), que “representaron el 55% del comercio mundial de confitería minorista durante el 2011” (Morris, 2012).

En base a lo expuesto, puede afirmarse que el ciclo de vida en el que se encuentra los granos de cacao de calidad se encuentra en la etapa de cremiento, como se ilustra en la Figura 29.

⁵² Según el estudio del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza [CATIE], “dado que los consumidores están mostrando un creciente interés en la historia de un producto, la disposición a pagar más de \$ 10 por cada 100 gramos también está aumentando en el mercado del chocolate” (Villalobos & Orozco, 2012).

Figura 29: Ciclo de Vida del Producto aplicada a los cacaos finos y de aroma



Adaptado de: (Kotler y Armstrong, 2008)

2.1.3. Identificación de la demanda específica

Como se ha podido evidenciar en el capítulo anterior, existe una demanda creciente de granos de cacao, la cual no puede ser cubierta por la oferta productiva. Esta situación se evidenció en la selección de empresas de chocolatería fina para su articulación potencial con productores del Valle Primavera. En este sentido, aún considerando la totalidad de la oferta productiva del Valle Primavera, equivalente a 1,210 toneladas anuales (Encuesta aplicada, 2014), es un volumen reducido para satisfacer las demandas de más de un comprador.

En este sentido, el presente análisis se ha centrado en una sola empresa de chocolatería fina, llamada ICAM S.P.A., principalmente por tres razones. En primer lugar, si toda la oferta productiva de cacao de los productores colonos del Valle Primavera⁵³ se orientaran a la empresa ICAM S.P.A., estas solo representarían el 2% de la capacidad de compra de esta empresa. En segundo lugar, la chocolatería gourmet, es un mercado de productos selectos, donde se valora la exclusividad en la provisión de granos de cacao con características diferenciales en torno a sus propiedades organolépticas y origen.

En tercer lugar, por la trayectoria de más de trece años que tiene ICAM S.P.A. trabajando con productores peruanos, a través de organizaciones como Cooperativa Agraria Cafetalera [ACOPABRO], La Asociación de Productores de Cacao y Café de Amazonas [APROCAM], la Asociación de Productores del Alto Huallaga, la Cooperativa Agroindustrial Tocache y la Asociación de Productores del VRAEM [CACAOVRAE]. Además del interés en el trabajo conjunto mostrado por el apoderado de ICAM S.P.A. en el Perú, el señor César Gordon (Comunicación personal, 13 de octubre, 2014).

⁵³ Producción actual del Valle Primavera 1,210 toneladas de cacao al año. (Encuestas aplicadas, 2014)

a. Perfil de la empresa ICAM S.P.A.

ICAM S.P.A. es una empresa italiana fundada en 1946, la cual hace más de 44 años, comenzó a crear las condiciones para la adquisición del cacao directamente de los productores (ICAM S.P.A., 2014a), con el fin de garantizar no solo la calidad de los granos de cacao, sino el impacto social y ambiental positivo en el que ICAM S.P.A puede contribuir.

En este sentido, trabaja con productores cacaoteros de cinco países, entre los que se encuentra el Perú, siendo una de sus experiencias más exitosas el Lanzamiento de la Marca Vanini Bagua en el 2014, cuya línea de producción tiene como insumo principal los granos seleccionados de productores de Bagua, quienes a través de APROCAM, tienen mejores condiciones de comercio, no solo la oportunidad de articularse con la empresa de chocolatería fina ICAM S.P.A, sino que contribuye con la producción sostenible, la mayor valoración de su cultura e historicidad del territorio y el reconocimiento internacional (ver Anexo AA).

Por otro lado, ICAM S.P.A. cuenta con una de las plantas de estructuras de vanguardia (ver Anexo AB) que sumado a sus más de sesenta años de experiencia, garantizan la calidad de sus productos a base de granos de cacao con sabores originales deliciosamente ; así también, ICAM S.P.A. contribuye con el cuidado del medio ambiente a través de la compra de granos de cacao cuyas practicas agrícolas se generen en armonía con el ambiente, por ello cuenta con la certificación FSC International.

Cabe resaltar, la relación que ICAM S.P.A. mantiene con sus aliados en la provión de granos, pues como señala el señor César Gordon, “la política de ICAM S.P.A. es la compra de granos directamente de los productores, la empresa no compra a través de intermediarios, por ello es que trabaja con diversas organizaciones de productores entre asociaciones y cooperativas”(Comunicación personal, 13 de octubre, 2014). Esta forma de actuar es coherente con la imagen que ICAM S.P.A. quiere proyectar hacia sus consumidores a través de sus canales de comunicación (ver Anexo AC).

b. Capacidad de compra y principales proveedores de ICAM S.P.A.

ICAM S.P.A. es una empresa orientada a mercados especiales, para lo cual se provee de los granos de cacao de la más alta calidad provenientes de República Dominicana, Perú, Colombia Ecuador y México, con las cuales acopia un tonal de 17 000 toneladas. Si bien tiene un proyecto en Uganda (oriente de África) con el cual espera llegar a acopiar 20 000 toneladas al 2020, esta cantidad esta muy por debajo de la capacidad de la planta, que tiene la capacidad de procesar 50 000 toneladas de granos de cacao al año” (Comunicación personal, 13 de octubre del 2014).

Así también, ICAM S.P.A. se relaciona directamente con cooperativas y asociaciones de productores, particularmente “ en el Perú, trabaja desde hace más de 13 años con CACAOVRAE, acopiando 800 toneladas anuales, con ACOPAGRO, hace 5 años, acopiando 2 000 toneladas, con las asociación del Huayaga hace 4 años y recientemente con la cooperativa Tocache”(Comunicación personal, del 13 de octubre del 2014).

Las relaciones comerciales que mantiene con estas organizaciones, son muestra del proceso de confianza que ha construido ICAM S. P.A. con cada una de las organizaciones con las que trabaja. Dicho proceso se basa en la incondicional presencia de ICAM S.P.A. como comprador principal durante todo el año, y en los momentos más críticos, en los cuales se ha respetado y mantenido las condiciones de comercio.

Otro aspecto que ha contribuido con el fortalecimiento de la confianza es el apoyo que realiza ICAM S.P.A. una vez que ha establecido las relaciones comerciales con una organización, es el de facilitar las negociaciones para el acceso a fuentes de financiamiento internacional. De esta manera ICAM S.P.A. presenta a las organizaciones con las que trabaja y así como los contratos suscritos, para que, bancos sociales entre los que destacan, Rabobank, Root Capital y Oikocredit puedan otorgarles fuentes de financiamiento⁵⁴ con tasas accesibles, donde la presencia de ICAM S.P.A. en las negociaciones es crucial para minimizar el riesgo crediticio de trabajar con pequeñas organizaciones rurales en un sector tan sensible como el agrícola. (Comunicación personal, del 9 de febrero del 2015).

Por último, una de las políticas de ICAM S.P.A. es la de mantener una única relación comercial por zona de intervención, por razones de lealtad y fidelidad, así como la prevención de conflictos de precio. Por ejemplo, en el VRAEM, ICAM S.P.A. trabaja con la cooperativa CACAOVRAE, con las comunidades ubicadas a en el margen del Río Apurímac desde San Francisco hasta la confluencia con el Río Mantaro a la altura de Canaire. Por esta razón, no trabaja con la Cooperativa Agraria del Valle del Río Apurímac (CAVRA) ni con la Cooperativa Agraria Cafetalera El Quinacho; las cuales tienen la misma zona de intervención. Sin embargo, ICAM S.P.A. mostró interés y disposición a iniciar una relación comercial con los productores del Valle Primavera, ya que en dicho territorio se encuentra fuera de la zona de intervención de sus actuales proveedores. (Comunicación personal, 9 de febrero, 2015).

c. Requerimientos de compra

En las entrevistas realizadas con el señor César Gordon, Apoderado de ICAM S.P.A. en el Perú, (Comunicación personal, del 13 de octubre del 2014 y el 9 de febrero del 2015), se

54 No para microcréditos ni créditos corporativos, sino para medianos créditos superiores a 50 000, con una TEA de entre 10% y 11%. Que dependiendo del buen historial crediticio que muestre la organización puede llegar hasta el 6% como en el caso de la Cooperativa Agraria Cacaotera [ACOPAGRO]. (Comunicación personal, del 9 de febrero del 2015).

manifestó el interés de la empresa para iniciar una relación comercial con los productores del Valle Primavera, para lo cual se propuso comenzar con un mínimo de 300 toneladas anuales de cacao; cuyo punto de intercambio comercial se realiza en el almacén de una de las navieras en el puesto del Callao aduanas, naviera en el puesto del Callao, en donde se realiza el peso oficial de la carga y se valoriza el precio final que tiene como base el precio de la bolsa NYSE por tonelada, sobre el cual se adiciona o quita un monto por tonelada dependiendo de las características de una muestra de granos analizada bajo los criterios establecidos por el ISO 2451 (INDECOPI, 2006), así también en caso de poseer alguna certificación se adiciona la prima correspondiente. Por otro lado, los costos de flete desde el Valle Primavera hasta el puerto del Callao, con los seguros, sistema de transporte, entre otros, se negocian independientemente.

c.1. Requisitos de calidad de grano según el ISO2451

Según la Norma Técnica Peruana basada en la ISO 2451 (INDECOPI, 2006), las características que debe tener el producto se resumen en que físicamente el grano debe encontrarse saludable y carecer de adulteraciones y cuerpos extraños, además de poseer un 85% de fermentado y un 7.5% de humedad, para más detalles ver Anexo AD. Dependiendo de esta evaluación se la clasificará como grado 1, 2 o subestándar, este último, en caso tenga mayores porcentajes de granos defectuosos al grado 2, como se presenta en la tabla 13.

Tabla 13: Estándares de clasificaciones:

Grado	PORCENTAJES DE GRANOS		
	Mohosos	Pizarrosos	Dañados por insectos, germinados o planos (*)
1	3%	3%	3%
2	4%	8%	6%

Fuente: (INDECOPI, 2006).

Nota: (*) Granos sin peso

c.2. Etapa de negociación con ICAM S.P.A.

En caso de los granos de cacao especiales, cuyas características son diferenciales, estos tienen un premio sobre el precio en bolsa, el cual se negocia entre los productores y la empresa. En este sentido, si bien se ha realizado pruebas sensoriales a una pequeña muestra de cacao del Valle Primavera, la cual mostró características positivas. Es necesario el análisis de una muestra representativa, de aquellos productores dispuestos a la articulación con la empresa ICAM S.P.A., la cual debe ser enviada hacia Italia y a la par ser analizada en el Perú, para poder establecer las características diferenciales de comercialización de la producción de granos del Valle Primavera.

Cabe resaltar, que a la entrega de la presente tesis, se viene trabajando en el recojo de las muestras de las comunidades ya que por un lado, la temporada más propicia para obtener

una muestra sin alteraciones climáticas, es de abril a agosto, meses en los cuales las precipitaciones son menores. Por otro lado, la formación del equipo de productores del Valle Primavera se ha ido construyendo en el transcurso de la investigación y visitas de campo, razón por la cual previamente no se trabajó en el recojo de una muestra representativa.

2.2. Dimensionamiento de la Oferta

2.2.1. Análisis de la oferta efectiva de cacao de la población beneficiaria

El estudio de la oferta productiva se centra en las comunidades de colonos del Valle Primavera, cuyo número de familias productoras de cacao asciende a 249, en función a las cuales se aplicó una encuesta a una muestra representativa de 151 productores⁵⁵ (ver Anexo H) en función a la cual se pudo estimar que el territorio destinado a la producción agrícola en el Valle ascienden a 2 873 hectáreas, distribuidas en 227 lotes, cada uno de los cuales mide en promedio 13 hectáreas, de las cuales en promedio 5 hectáreas tienen cacao en producción.

Tabla 14: Características del tamaño de producción de cacao en el Valle Primavera

Comunidad	Lotes	Estimación de Has totales	Promedio de Has totales	Total de Has en producción de cacao	Promedio de Has en producción de cacao	Rendimiento por kg/ha	Porcentaje de uso actual de las hectáreas para el cultivo
Anexo Shapo	21	362	17.24	129	6.15	1016.25	36%
Anexo Los Ángeles	41	539	13.46	198	4.94	1233.92	37%
Anexo Palmeiras	37	341	9.20	157	4.24	1131.21	46%
Anexo Zonaquichari	13	253	19.42	72	5.50	1389.86	28%
C.P. Fe y Alegría	30	498	16.61	163	5.43	899.39	33%
Anexo Sol Naciente	10	34	3.38	19	1.93	841.56	57%
Total	152	2026	13	738	5	1100.34	

2.2.2. Tamaño de la oferta efectiva de cacao

Bajo los rendimientos que tiene el Valle Primavera al 2014, se estima que si el total de hectáreas productivas se destinaran a la producción de cacao, la oferta total del Valle Primavera equivaldría a las 3 323 toneladas anuales, y la oferta potencial equivalente a 2 086 toneladas. Sin embargo, el tamaño actual de la oferta productiva de granos de cacao es de 1 210 y 760 toneladas anuales respectivamente. Cabe resaltar, que según la segmentación propuesta en el apartado anterior, se ha estimado que inicialmente se podría trabajar con 71 familias productoras, lo que equivale a una producción de 380 toneladas anuales, como se resume en la Tabla 15.

⁵⁵ Del total de la población equivalente a 249 (Número familias con una unidad productiva o lote), se estimó una muestra estadística con un nivel de confianza del 95%, equivalente a 151 familias.

Tabla 15: Tamaño de la oferta efectiva de cacao

VARIABLE	N° de familias productoras (lotes)	Capacidad de oferta del total de Has en base a los rendimientos actuales en (Tn)	Tamaño de la oferta productiva actual (Tn)
Población de referencia del Valle Primavera	227	3323	1210
Oferta potencial del Valle Primavera	142	2086	760
Oferta efectiva del Valle Primavera	71	1,043	380

2.3. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos

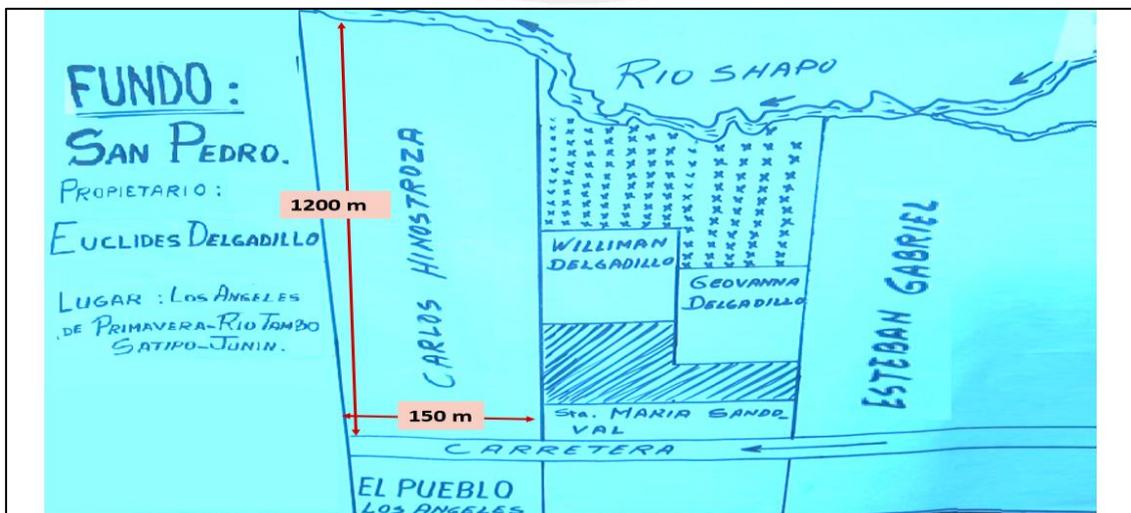
Para el mapeo de la cadena de cacao del Valle Primavera se realizó un taller participativo, en el cual se solicitó a los productores representar el camino que recorre la producción de cacao hasta que este es vendido a los compradores locales, con el fin de identificar a los principales actores involucrados, las relaciones que mantienen entre sí y las funciones que desempeñan a lo largo de la cadena. De esta manera se pudo identificar a los siguientes actores (Ver Anexo AG).

2.3.1. Actores Directos

a. Productores del Valle Primavera

La producción de granos del Valle Primavera se concentra en los lotes de 227 familias productoras de cacao, distribuidas en las comunidades de Shapo, Los Ángeles, Palmeiras, Zonaquichari, Fe y Alegría y Sol Naciente. Si bien cada familia, en promedio, posee 13 hectáreas, algunos lotes alcanzan las 30 hectáreas, mientras unos cuantos productores pueden llegar a poseer solo una hectárea. A simple vista existe una brecha de producción e ingresos; sin embargo, una característica de la actividad productiva es la agricultura familiar como se puede apreciar en la Figura 30.

Figura 30: Agricultura familiar en el Valle Primavera



En la agricultura familiar, los miembros, apoyan en la generación de ingresos, los cuales serán destinados para los gastos conjuntos que tenga la familia. Pero también como reconocimiento, es habitual que los jefes del hogar cedan en posesión una porción de hectáreas a sus hijos, como se puede apreciar en la Figura 30, donde el productor Euclides Delgadillo ha cedido a sus hijos 3 hectáreas a cada uno, y el posee 17 hectáreas; sin embargo, los gastos del hogar se cubren con las 23 hectáreas, de las cuales 10 hectáreas tienen cacao en producción combinado con frutales, maíz, ajonjolí y arroz que todos producen para el autoconsumo

Es de esta manera que las actividades de producción se realizan con miembros de la familia y también con “aynis” entre los vecinos cercanos, entre los cuales se intercambian jornales de trabajo, principalmente en el mantenimiento, poda, manejo sanitario y cosecha de cacao, la cual se realiza semanalmente en meses de campaña, mayo hasta agosto, y de forma quincenal el resto del año. Como se ilustra en la Tabla 16.

Tabla 16: Número de cosechas por mes en el Valle Primavera

Tipo de cosecha	Volumen total kg/ha	Número de cosechas por mes											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Campaña	800				4	4	4	4	4	4			
Cosecha mediana	200			2							2	2	
Cosecha baja	100	2	2										2
Total	1100												

Especialmente en la época de campaña se requiere de mayores jornales, en los cuales no solo participa la familia, los vecinos productores, sino también personal que contrata cada productor. Cabe resaltar que el Valle Primavera tiene una agricultura de secano, que tiene pequeñas porciones de humedales, los cuales se inundan temporalmente en épocas de lluvias, razón por la cual, existe un rápido crecimiento de plantas no cultivables, las cuales afectan la producción de cacao, por tanto su crecimiento es controlado frecuentemente con ayuda de los equipos como motoguadañas, con lo cual se facilita el trabajo.

De la misma manera, el consumo de nutrientes del cacao requiere de abonamiento, el cual se realiza manteniendo la hojarasca de las unidades y con el uso de abonos procesados una vez al año. Así también se realiza el control fitosanitario de hongos y plagas, tanto con prácticas de control agrobiológico como con pesticidas, para cual los productores poseen mochilas fumigadoras tanto manuales con motor. Estos equipos utilizan gasolina para su funcionamiento, aproximadamente 20 galones por hectárea al año, para el mantenimiento del cultivo.

Figura 31: Equipos para el mantenimiento de cultivos cacaoteros



Una vez que el cultivo de cacao inicia con la maduración de mazorcas de cacao, se realizan jornales conjuntos para la cosecha y desgrame, en baldes y sacos de polipropileno. Luego de ello cada productor realiza el proceso de beneficio, la mayoría en sacos y otros en cajones. Por último, cada productor realiza el secado, la mayoría en tolderas tendidas en el suelo sin protección de insectos o lluvias, y otros con secadores techados.

Finalizado el secado se ensaca la producción, en empaques generalmente provistos por los compradores locales, y otros adquiridos de comerciantes de la zona. Cabe resaltar que en épocas de lluvias, los productores trasladan su producción hacia Selva de Oro para la entrega a los compradores principales, pero en épocas de campaña, estos compradores realizan la transacción en chacra, donde pesan e inmediatamente realizan la liquidación de compra, que durante el 2014 ha fluctuado entre S/.4.00 y S/.7.50 por kilo de grano seco de cacao.

Asimismo, al 2014, la venta de la producción de cacao se realiza de forma individual, es decir cada productor con los delegados de las empresas compradoras, en dichas transacciones hay asimetría de información, ya que el precio de la bolsa varía diariamente, además de ser un precio FOB⁵⁶ o puesto a bordo, el cual comprende todos los gastos de transporte hasta el puerto de embarque, así como todos los impuestos que se pagan para poder colocar la producción a bordo. En este sentido, los compradores de cacao en el Valle Primavera, tienen como referencia el precio FOB, a partir del cual deducen los gastos de flete e impuestos así como el margen de ganancia por kilo, trasladando directamente al productor los efectos de las fluctuaciones en los precios.

Al respecto, como se ha podido apreciar en el análisis de la cadena, los productores del Valle Primavera trabajan organizadamente para diferentes actividades comunales como faenas, festivales, aynis, sin embargo, para la etapa de comercialización de cacao, los productores

⁵⁶ Del inglés Free On Board [FOB], es el Término Internacional de Comercio [INCOTERM] más utilizado

manifiestan tener desconfianza y desmotivación en realizar establecer relaciones comerciales de forma conjunta. En base a experiencias anteriores, entre las que destacan tres.

En primer lugar, según la entrevista realizada al señor Leonardo Vásquez, productor de Los Ángeles; en el año 2006, los productores del Valle Primavera, encabezados por la comunidad de Los Ángeles, acordaron juntar su producción, la cual ascendió a 20 toneladas, con las cuales pagaron un flete para su traslado hacia San Francisco, con lo cual podían obtener hasta S/0.30 céntimos de sol adicional por kilo vendido, sin embargo, ante esta situación la entonces única empresa compradora Macchu Picchu Foods S.A.C., estableció temporalmente el mismo precio en chacra, con lo cual disminuyó la participación de los productores que habían firmado inicialmente el compromiso de venta conjunta y se disolvió el acuerdo (Comunicación personal, 18 de octubre del 2014).

En segundo lugar, según la entrevista realizada al señor Gilberto Zamora, productor de Fe y Alegría; en el 2010 un grupo de productores juntó su producción ascendente a 25 toneladas, para su exportación, razón por la cual se contrataron los servicios de un transportista local para su envío, quien a su vez se comprometió en realizar los trámites necesarios para su exportación. Sin embargo, se reportó que la naviera tuvo un incidente y la carga se perdió. (Comunicación personal, 24 de enero del 2015). Ante esta situación, se manifestó la informalidad en la que se estableció dicha transacción, y la poca transparencia mostrada por el transportista. Bajo esta experiencia, el señor Gilberto Zamora, manifiesta que actualmente los productores prefieren asumir el precio que ofrecen los compradores en chacra así sea menor (Comunicación personal, 23 de enero del 2015).

En tercer lugar, en la entrevista realizada al señor Manuel Aguilar, productor de Palmeiras, mencionó que si bien los compradores como Macchu Picchu Foods y Sumaqao, cuentan con certificados de comercio justo y orgánico, las primas por pagadas por esta certificación no son trasladadas hacia los productores, sino forma parte del margen de ganancia de las empresas. Por una sencilla razón, que se certifica a la organización y no a los productores, además de ser la organización la que paga las certificaciones pese a no producir directamente los granos sino comprarlos. (Comunicación personal, 24 de enero del 2015). Por último, cabe resaltar que independiente de las variedades, tiempo de fermentación y secado, así como uso de pesticidas químicos o biológicos, los precios de venta son los mismos. La única variación es entre los granos llamados “negritos” por su color, que han sido afectados por plagas o lluvias y se venden a precios de S/2.00 a S/3.00 el kilo.

b. Machu Picchu Foods S.A.C

Machu Picchu Trading, S.A.C una empresa que trabaja desde 1982 en el acopio y venta de granos de cacao en el Perú, y es el proveedor principal de granos de cacao y derivados para 16 empresas tanto nacionales como internacionales, entre las que destacan Nestle, Mondelez International, ECOM y Barry Callebaut. Machu Picchu Foods S.A.C. inicia sus operaciones de acopio directo de los productores del Valle Primavera en el año de 1997, y es al 2014 compra aproximadamente el 70% de la producción total del Valle Primavera.

Para dicha compra cuenta con trabajadores que se encargan del acopio en chacra, donde reúnen cierta la producción de un grupo de agricultores para su pesaje y liquidación de compra, el cual se realiza con una balanza romana y dependiendo de la historicidad y volumen de venta de cada productor fija un precio que se paga en chacra. Así también en épocas de lluvias, el punto de transacción es en el almacén de Machu Picchu Foods, donde se realiza el mismo procedimiento y adicionalmente se reconocen los gastos del transporte del cacao, que por saco, mas no los gastos del productor que va desde los S/15.00 a S/20 soles por viaje. Cabe resaltar que la empresa mantiene un registro de productores frecuentes, a los cuales les otorga un reintegro equivalente a S/.0.20 céntimos de sol por kilo vendido al año.

De esta manera Machu Picchu Foods, acopia en otras comunidades del VRAEM, cuya producción se destina principalmente al exterior en granos secos de cacao, y derivados, chocolates de marca blanca e insumos de confitería⁵⁷ que obtiene gracias a sus dos plantas ubicadas en Pisco y en el Puerto del Callao, donde realiza también servicios de maquila para la elaboración de productos finales de empresas como Nestle.

c. Sumaqao S.A.C

La empresa Sumaqao S.A. fue constituida en el 2010 y es la segunda mayor compradora de la producción del Valle Primavera, quien ingresó a la zona en el 2011, y acopia alrededor del 20% y 25% de la producción, “incluido los cacaos llamados negritos” según señaló el productor Gilberto Zamora (Comunicación personal, 23 de enero del 2015). El sistema de compra tiene la misma modalidad de trabajo que emplea Machu Picchu Foods, con la diferencia que en cada comunidad ha establecido un punto de acopio en las pequeñas bodegas para que se pueda proveer de mercadería a los productores, a cuenta de la entrega de cacao en la época de campaña.

⁵⁷ “Ofrecemos una amplia gama de sastre- hecho de productos, bajo la etiqueta privada, que son procesados en nuestra plantas certificadas: granos de cacao, avisgado, licor del cacao(bloques y obleas), manteca de cacao(bloques y obleas), torta de cacao, polvos de cacao (natural, alcalinizada, de color marrón oscuro y negro), barras de chocolate orgánico” (Machu Picchu Foods, 2014)

Sin embargo, todas las bodegas de las comunidades, según las entrevistas realizadas, otorgan los productos a cuenta, y en cada campaña estas son liquidadas por cada productor sin la entrega de cacao como medio de pago. Cabe resaltar que Sumaqao S.A.C. es representante en el Perú de la empresa Pronatec AG, una de las importadoras más grandes, que provee de derivados de cacao para pequeñas y grandes empresas ubicadas en los EE.UU., Suiza y Taiwán, y cuenta con certificaciones como “Bio Suisse, NOP / USDA, de Comercio Justo (FLO Max / Havelaar), JAS, Demeter y Kosher”(PRONATEC, 2014). De esta manera, Sumaqao S.A.C. es considerada como la tercera mayor exportadora de cacao (ver Anexo N), sin embargo, dicho volumen exportable es principalmente en granos secos de cacao con certificaciones.

d. Cooperativa Agraria Ecológica Cacaotera del Valle Río Ene

Constituida en el 2009, la Cooperativa Agraria Ecológica Cacaotera del Valle Río Ene [COOPAVRE] tiene como zona de intervención los distritos de Rio Tambo y Pangoa. Según una entrevista realizada al presidente de COOPAVRE , la cooperativa cuenta con 491 socios de los cuales 411 son de las comunidades de colonos y 80 son integrantes de las CCNN. Y cuenta con un equipo de trabajo conformado por ocho colaboradores (ver Anexo AE).

Con respecto a los vínculos interinstitucionales, en primer lugar, COOPAVRE al 2014 se encuentra en trámite para pertenecer a la Asociación Peruana de Productores de Cacao [APPCACAO]. En segundo lugar, COOPAVRE ha cofinanciado proyectos para el mejora de la producción cacaotera a través de los fondos concursables de Agroemprende y Agroideas, ambos promovidos por el Ministerio de Agricultura y Riego.

En tercer lugar, COOPAVRE contó con el apoyo de PROMPERU para el cofinanciamiento de las certificaciones de comercio justo y producción orgánica de 478 lotes productivos. En cuarto lugar, desde mediados del 2014, COOPAVRE viene trabajando con el programa de Desarrollo Alternativo Satipo [SAP], para la construcción del centro de acopio, así como el equipamiento de la cooperativa.

En este sentido, COOPAVRE cuenta con un terreno propio de 2 hectáreas en el Centro Poblado de Selva de Oro. Así también, los activos con los que cuenta la cooperativa son “una pequeña planta de Selección de granos de cacao con una capacidad de una tonelada por hora y una secadora de 20 sacos de 70 kg por tanda, 2 motos lineales, 1 moto carga para acopio de granos de cacao, 3 balanzas electrónicas, 2 medidores de humedad, 1 guillotina, 1 cocedor electrónico, 4 computadoras, 2 impresoras y 1 proyector multimedia” (Comunicación personal, 24 de enero del 2015).

Por otro lado, el estimado de producción del total de sus socios asciende a cerca de un millón y medio de toneladas anuales; sin embargo en las campañas del 2011, 2012 y 2013 se ha

logrado comercializar el equivalente a 112, 196 y 265 toneladas de cacao (Comunicación personal, 24 de enero del 2015), es decir menos del 17% de la producción de todos sus socios, así también el 2014 no se comercializó cacao debido a la falta de capital de trabajo para iniciar las operaciones. Cabe resaltar que al 2014, la principal compradora de la cooperativa es la empresa Macchu Picchu Foods SAC, quien compra a la cooperativa su planta de Pisco, y le paga por la certificación orgánica.

Cabe resaltar, que las negociaciones con Machu Picchu se realizan a través de contratos por campaña, en los cuales Machu Picchu con un precio fijado, sin adelantos de compra y solo reconociendo la certificación orgánica. De esta manera, COOPAVRE recurre a créditos para financiar su capital de trabajo operativo, a través de AGROBANCO, quien le ofrece una TEA del 14%, con la cual compra en chacra la producción de los socios. Uno de los problemas que enfrenta COOPAVRE, es que al mantener un precio fijo por toda la campaña, tiene una limitada participación en el acopio, ya que los productores obtienen mayores ingresos de compradores como Machu Picchu y Sumaqaq.

2.3.2. Servicios de Desarrollo Empresarial

Una vez esbozado el proceso de producción y comercialización cacaotera en el Valle Primavera, así como sus principales actores, se identificaron los Servicios de Desarrollo Empresarial [SDE], en cada eslabón, los cuales se describen a continuación.

a. Minka Tarpuy

La Asociación de Desarrollo “Minka Tarpuy es la base social de la empresa MINKA SCS AG en Suiza y de Sumaqaq en el Perú” (Sumqaq, 2014), que desde el 2011 viene trabajando en los departamentos de Ucayali, San Martín, Cusco, Junín y Ayacucho. Trabajando con Chemonics Desarrollo Sucursal Perú, USAID, Secretaria de Estado en Asuntos Económicos [SECO], DEVIDA, Unidad de Gestión de Lucha Contra las Drogas [UGLD] y Lutheran World Relief. [LWR].

Particularmente en el VRAEM, según las entrevistas realizadas al Gerente del Programa LWR en el Perú, el señor Jorge Huapaya, LWR viene trabajando a través de Minka Tarpuy en la implementación del proyecto de “Desarrollo de la cadena de valor del cacao con campesinos del VRAEM”, el cual se viene ejecutando en los distritos de San Martín de Pangoa, Río Tambo, Pichari y Sivia (Comunicación personal, 15 de enero del 2015). De esta manera, Minka Tarpuy, a través de este proyecto trabaja en el Valle Primavera, principalmente para mejorar los rendimientos productivos y de calidad, a través de las Técnicas de Podas y

Abonamiento Sincronizado [TAPS], con lo cual se ha logrado la disminución de plagas y enfermedades que afecten el cultivo.

Así también, a través del proyecto se ha financiado un análisis de suelos, a través del cual se ha identificado los niveles de concentración de nutrientes del terreno, para poder establecer los insumos de abonamiento más apropiados (ver Anexo AF). Cabe resaltar, que es limitada la provisión local de fertilizantes o con la concentración de nutrientes que recomienda en dichos análisis, razón por la cual han tenido una limitada aplicación, por el costo que involucra la realización de pedidos preparados.

b. Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]

Mediante el Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] los productores del Valle Primavera acceden a capacitaciones en materia de control de plagas cada tres meses, dichas capacitaciones contemplan el reconocimiento de plagas y su tratamiento, así como los mecanismos de control agrobiológico. Por otro lado, el abastecimiento de fertilizantes y pesticidas para el mantenimiento de cultivos, los cuales tienen un valor de S/30.00 soles.

c. AGROBANCO

Agrobanco es actualmente la única institución que brinda créditos formales en el Valle Primavera; sin embargo, existen otras fuentes de financiamiento más utilizadas por los productores, como son los micro préstamos entre familiares y amistades, que pueden pagarse con producción de cacao, con jornales y faenas. Cabe resaltar que debido al riesgo que implica otorgar créditos en la zona, Agrobanco otorga créditos agrícolas a corto plazo con tasas de entre 14 y 25% y montos desde S/.5 000 a S/.20 000, con la garantía de los terrenos agrícolas.

d. Servicios de comunicaciones

En este aspecto la empresa Gilat Perú ofrece el servicio de telefonía rural, a través de la cual es posible la comunicación entre las comunidades. Cabe resaltar, que a la fecha se han instalado antenas de telefonía móvil a cargo de la empresa Movistar, en las comunidades de Sol Naciente, Fe y Alegría y Zonaquichari, y se encuentra en proyecto la instalación de este servicio en las comunidades de Shapo, Los Ángeles y Palmeiras.

e. Servicio de transporte a nivel comunal comunal

A nivel del Valle Primavera, existen comerciantes que brindan también el servicio de transporte entre las comunidades, siendo el punto principal de comercio el Centro Poblado de Selva de Oro, donde se concentra la mayor cantidad de estos servicios, así también algunos productores que poseen vehículos menores como motocarga con los cuales, además de

movilizar su producción, realizan servicios de transporte a otros productores. Como las vías de comunicación entre las comunidades del Valle Primavera son del tipo trocha, el rango de precios de transporte de la producción varía dependiendo de la ubicación de comunidad y el estado de las vías de acceso, como se detalla en la Tabla 17.

Tabla 17: Rango de precios de transporte del Valle Primavera a Selva de Oro

Comunidades de colonos del Valle Primavera	Costo de transporte hasta Selva de Oro
Anexo Shapo	S/.12 - S/.15
Anexo Los Ángeles	S/.10 - S/.12
Anexo Palmeiras	S/.8 - S/.10
Anexo Zonaquichari	S/.10 - S/.12
C.P. Fe y Alegría	S/.10 - S/.12
Anexo Sol Naciente	S/.12 - S/.15

2.3.3. *Servicios de Desarrollo Empresarial de uso potencial en la zona*

a. Servicio de transporte regional

Cabe resaltar que las primeras cosechas de cacao del Valle Primera se remontan a los años de 1985, etapa en la cual aún no se contaban con vías de acceso terrestre y el comercio era principalmente fluvial (ver Anexo AI), en este contexto, uno de los primeros en brindar el servicio de transporte fue el señor Ronualdo Loayza, quien en esas fechas adquirió también una unidad productiva en la comunidad de Los Ángeles, formando parte también de los productores de cacao. Sin embargo, al poco tiempo, entre los años de 1987 y 1988, debido al ingreso del Partido Comunista del Perú, Sendero Luminoso (PCP-SL), y los conflictos latentes de la zona, se vio obligado a abandonar sus tierras y cambiar la modalidad de servicio.

Retornando a la zona en el 2013, con el compromiso de contribuir con el Valle Primavera, como se indica en la siguiente cita “Hemos vivido una etapa de retraso de nuestra comunidad, debido a los conflictos sociales; sin embargo, como miembro de la comunidad, quiero contribuir en el desarrollo del Valle Primavera”. En este sentido, actualmente, el señor Ronualdo Loayza ofrece servicios logísticos, principalmente de transporte de maquinaria pesada. Así también cuenta con vehículos de carga con capacidad de hasta 30 toneladas. Por tanto, debido al vínculo que tiene el señor Ronualdo Loayza con los productores de las comunidades del Valle Primavera, es posible el establecimiento de alianzas comerciales que permitan una integración vertical.

b. Fuentes de financiamiento

A través de instituciones como DEVIDA, los productores por medio de sus organizaciones como COOPAVRE, pueden acceder a medios de financiamiento para la mejora de su producción en su camino a la articulación con mercados especiales. Así también, a través de la Municipalidad Provincial de Satipo o la Municipalidad Distrital de Río Tambo, se puede

canalizar fondos concursables no reembolsables a través del PROCOMPITE. Por otro lado, además de Agrobanco, se puede considerar en un futuro el trabajo con bancos sociales como Rabobank, Root Capital y Oikocredit puedan otorgarles fuentes de financiamiento a tasas más accesibles, en las cuales la articulación comercial con empresas como ICAM S.P.A. contribuyen minimizar el riesgo crediticio.

2.3.4. Comparación entre la oferta y demanda de SDE en el territorio

Luego de la descripción de cada servicio, se analizó conjuntamente con los productores la percepción que tienen de cada servicio en función a los costos, la utilidad y los problemas que soluciona. De esta manera, existen tres tipos de servicios que se brindan en el Valle Primavera para la producción de cacao. En primer lugar, los que son pagados por los productores, como es el caso de los jornales de personal contratado, compra de insumos para la producción, el transporte hacia Selva de Oro y los créditos financieros. En segundo lugar, los cofinanciados entre los usuarios y oferentes, como es el caso de las actividades de ayni para la producción de granos de cacao. En tercer lugar, los servicios subsidiados, como es el caso de los servicios de capacitación y asistencia técnica, a cargo de Minka Tarpuy y SENASA, que se evidencia en la poca participación de los productores en las actividades programadas (ver Anexos AH y AK).

2.4. Puntos críticos y oportunidades

En base al análisis realizado se ha evidenciado que los puntos críticos de la cadena de valor del cacao del Valle Primavera se encuentran principalmente en la etapa fermentación, secado, almacenamiento y transporte. En este sentido, para estas actividades existe un limitado incentivo por parte de los compradores locales como Machu Picchu y Sumaqaq para la producción de granos de cacao de calidad, ya que, independientemente de las variedades locales y las prácticas agrícolas, el precio de cacao en chacra no tiene un diferencial.

Cabe resaltar que ambas empresas se orientan al mercado convencional de cacao, razón por la cual fomentan la producción en cantidad más que la producción en calidad, en relación a las propiedades organolépticas de los granos de cacao. Así también, existen servicios que actualmente no son utilizados por los productores del Valle Primavera, que serían potencialmente utilizados en una articulación comercial con empresas de chocolatería gourmet como ICAM S.P.A. como se resume en el Anexo AH.

3. Principales resultados

3.1. Matriz EFI

A continuación se presentan las principales fortalezas y debilidades en torno a la producción cacaotera y la evaluación los factores en función a las respuestas de los productores del valle. La información se resume en la Matriz de Evaluación de Factores Internos [EFE]

(ver Anexo AJ) propuesta por Steiner (1983), donde los productores del Valle Primavera obtuvieron un puntaje de 2.42 que se evidencia una posición interna débil.

Entre las principales fortalezas, por un lado, los productores se encuentran identificados con su comunidad, ya que realizan actividades culturales, trabajos comunales, aynis y tienen participación activa en sus organizaciones tanto políticas como de defensa. Por otro lado, respecto a la producción cacaotera, poseen unidades con altos rendimientos, alcanzando los 1100 kg promedio anual por hectárea, superior al promedio nacional y mundial. También, cuentan con buenas prácticas agrícolas de mantenimiento y control fitosanitario. Finalmente, el cacao del Valle Primavera cuanto con el potencial para perfilarse como un grano fino y de aroma, por las características organolépticas halladas en el análisis sensorial. Por el otro, respecto a las principales debilidades, tienen una débil homogenización en el proceso poscosecha, además de, realizar el proceso de comercialización de manera individualizada, evidenciando, débiles incentivos por parte de los compradores actuales para la producción de granos de calidad, así también, limita la homogenización del perfil de sabor de los cacaos vendidos.

Esta situación responde a una escasa capacidad organizativa para el acceso a servicios empresariales y la realización de economías a escala por compras y ventas. También, se ha observado el bajo involucramiento de la nueva generación en la agricultura, sumado a ello, según las entrevistas realizadas de 3 a 4 productores en cada comunidad esta interesado en vender parte o la totalidad de sus parcelas, lo que influirá en la atomización de la producción agrícola y en el desplazamiento de los actuales productores hacia otras zonas u actividades. Finalmente, debido a la escasa valoración de las variedades locales, existen pocos incentivos en su conservación, más por el contrario se busca fomentar la producción de las variedades con mayor rendimiento.

3.2. Árbol de Problemas: definición del problema, causas y efectos

De acuerdo a los hallazgos detallados en las matrices EFE y EFI se definió al problema central de la siguiente manera: “Débiles prácticas competitivas de los agricultores del Valle Primavera en la producción cacaotera dificultan el acceso a mercados con beneficios diferenciales” (ver Figura 32). El cual se explica por las causas expuestas a continuación.

3.2.1. Causas directas e indirectas

a. Desconfianza en actividades relacionadas a negocios conjuntos

El escaso recurso humano calificado en la dirección de empresas de los productores sumado a la desmotivación para orientar su capacidad organizativa para emprendimientos de negocios conjuntos, debido a experiencias en la comercialización conjunta y los escasos medios

de verificación de transparencia en el manejo de los recursos comunales evidencian un bajo nivel de confianza para emprender negocios conjuntos.

b. Escasa sincronización de prácticas agrícolas para la producción de granos de cacao con perfil homogéneo

Los escasos incentivos de los compradores de grano en el Valle Primavera para la mejora de la calidad del grano de cacao, el limitado acceso a capacitaciones para la mejora de los procesos y el manejo individualizado de sus parcelas y comercio de su producción se evidencia en la escasa sincronización de las prácticas para la producción de perfil homogéneo en el valle.

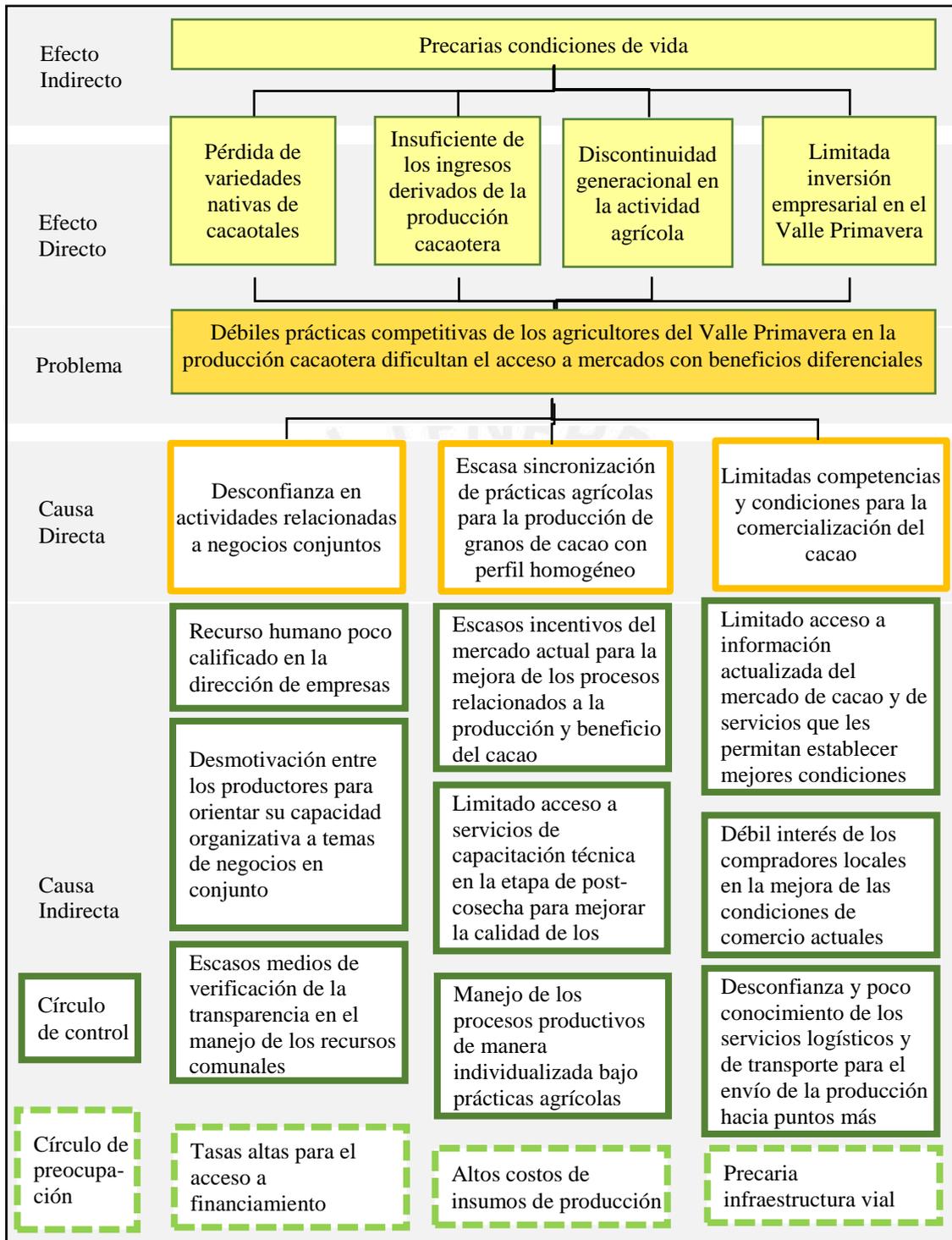
c. Limitadas competencias y condiciones para la comercialización del cacao

Dada la precaria infraestructura vial que comunica las comunidades del Valle Primavera de comunicación de la zona dificulta el acceso a información actualizada del mercado de cacao, así como de servicios limitando las mejoras de las condiciones de comercio. En el territorio, los compradores tienen un débil interés en la mejora de las condiciones de comercio actuales, pues la principal actividad de estos es el acopio de cacao para su comercialización posterior. Además, los productores del Valle Primavera manifiestan desconfianza y poco conocimiento de los servicios logísticos o de transporte para el envío de la producción hacia puntos más comerciales fuera de la cuenca del Río Ene. Por ello, se concluye que existen limitadas competencias y condiciones para la comercialización de cacao.

3.2.2. Efectos directos e indirecto

El problema principal se centra en la orientación hacia el mercado convencional de la producción cacaotera al cual están orientados, en la actualidad. Este mercado prefiere variedades de cacaotales productivas como la del CCN-51 a las nativas las cuales, pese a tener propiedades únicas se la está desplazando generando, así, una pérdida de variedades locales o nativas. Del mismo modo, se ha hallado que a los productores del Valle Primavera esta actividad les genera insuficientes ingresos y por lo tanto destinan pocos recursos a la reinversión de sus unidades productivas, en temas, por ejemplo, de provisión de nutrientes lo cual genera la discontinuidad generacional en la actividad agrícola. Finalmente, en su conjunto, estos efectos generan precarias condiciones de vida.

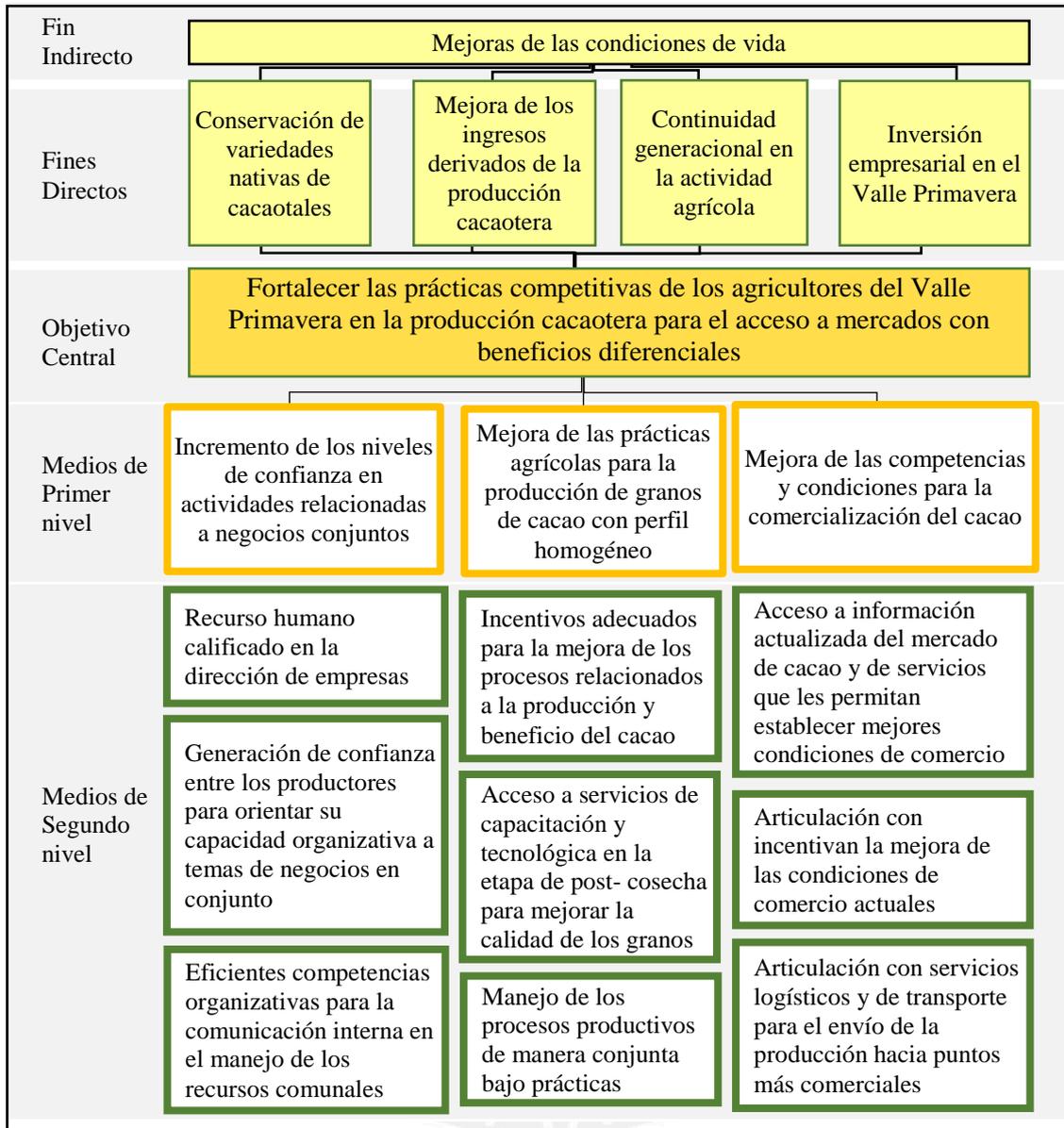
Figura 32: Árbol de Problemas



3.3. Árbol de Medios y fines

Siguiendo con la metodología del Marco Lógico, el Árbol de Problemas hallado se traslada a versión positiva como Árbol de Objetivos (ver Figura 33), tomando en cuenta aquellas causas indirectas del círculo de control el cual finalmente nos servirá para formular el proyecto

Figura 33: Árbol de Objetivos



CAPÍTULO 4: PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE PRODUCTORES CACAOTEROS DEL VALLE PRIMAVERA

En base a lo obtenido en el árbol de objetivos (Figura 33), se formuló y evaluaron alternativas de solución por cada conjunto de alternativas que partieron de los propios productores en los talleres realizados. De esta manera, se ha desarrollado la presente propuesta de proyecto que tiene como puntos de trabajo acciones comprometidas en aspectos organizacionales, productivos y de comercio relacionadas al fortalecimiento de las prácticas competitivas. A modo de contextualizar se procederá a describir el proyecto.

1. Formulación y evaluación de alternativas de solución

Para la evaluación de las diferentes alternativas de solución propuestas, siguieron los criterios expuestos en la Tabla 18.

Tabla 18: Criterio de valoración de alternativas

Valoración	Positivo	Negativo	Se mantiene la situación actual
Alto	3	-3	0
Medio	2	-2	
Bajo	1	-1	

En torno a la evaluación de las alternativas que podrían contribuir con el incrementar los niveles de confianza en las actividades de negocio conjunto, se llegó a la conclusión que si bien la formalización legal de una organización contribuye con la articulación con mercados, es fundamental el trabajo de generación y fortalecimiento de la confianza entre los productores para el emprendimiento de negocios conjuntos. Así también, debido al apoyo mostrado por la cooperativa COOPAVRE, una alternativa podría ser la articulación con los productores para el fortalecimiento de su organización, como se muestra en la Tabla 19

En torno al componente productivo, entre las alternativas evaluadas se seleccionó la construcción de un centro de beneficio único, así como la capacitación de productores para el manejo poscosecha de granos orientados a mercados especiales, como se muestra en la Tabla 20. Así también, en torno al componente de comercialización, se ha seleccionado la alternativa de articulación de productores del Valle Primavera con compradores de mercados especiales de cacao así como la del acceso a servicios de logística que permitan realizar las transacciones en puntos de mayor comercio, como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 19: Matriz de evaluación de alternativas para el objetivo de primer nivel 1

Criterios / Alternativas	Trabajar bajo la razón social de la Cooperativa COOPAVRE para la formalización de los productores del Valle primavera	Constituir inicialmente una nueva organización para la formalización de los productores del Valle Primavera	Trabajar en la generación, fortalecimiento y consolidación de la confianza entre productores para el emprendimiento de negocios conjuntos en base al cacao.	Formalizar independientemente a cada productor y trabajar temporalmente bajo la figura contractual de consorcio sin contabilidad independiente.
Capacidad (disposición de recursos)	-1	-3	-2	-1
Tiempo	0	-3	-2	-2
Riesgo de la realización de aportes para capitalizar la modalidad asociativa.	1	1	3	3
Sustentabilidad (autonomía interna)	-2	-2	3	2
Apoyo institucional	3	2	2	2
Viabilidad(Sostenibilidad)	2	1	2	2
Total	3	-4	6	6

Tabla 20: Matriz de evaluación de alternativas para el objetivo de primer nivel 2

Criterios / Alternativas	Construcción de centro de beneficio por productor	Construcción de centro de beneficio por comunidad	Construcción del centro de beneficio único.	Contratar a especialistas para el manejo post-cosecha para la obtención de granos de calidad	Capacitar a los productores para el manejo post-cosecha para la obtención de granos de calidad
Demanda (cantidad de productores usuarios)	1	2	3	3	3
Costo	-3	-2	-1	-3	-1
Sustentabilidad (autonomía interna)	2	2	1	-1	2
Homogenización de la calidad	1	2	3	2	2
Apoyo institucional	1	1	2	1	1
Viabilidad(Sostenibilidad)	-2	1	1	1	2
Total	0	6	9	3	9

Tabla 21: Matriz de evaluación de alternativas para el objetivo de primer nivel 3

Criterios / Alternativas	Elaboración de productos derivados de granos cacao del Valle Primavera.	Seguir vendiendo a los compradores actuales pero con una mejor calidad de grano	Tercerizar la maquila para la elaboración de derivados de cacao del Valle Primavera.	Articulación de productores del Valle Primavera con compradores de mercados especiales de cacao	Acceder a servicios de logística que permitan realizar las transacciones en puntos de mayor comercio.
Demanda (Clientes/usuarios)	1	1	1	3	2
Costos	-3	-3	-2	-1	-1
Tiempo	-3	-3	-2	-1	-1
Capacidad (disposición de recursos)	-3	-2	-2	2	2
Riesgos sociales/económicos	-2	-2	-2	-2	-3
Apoyo institucional	-1	0	1	1	1
Impacto en los ingresos de los productores	1	0	1	2	2
Total	-10	-9	-5	4	2

2. Descripción y estrategia del Proyecto

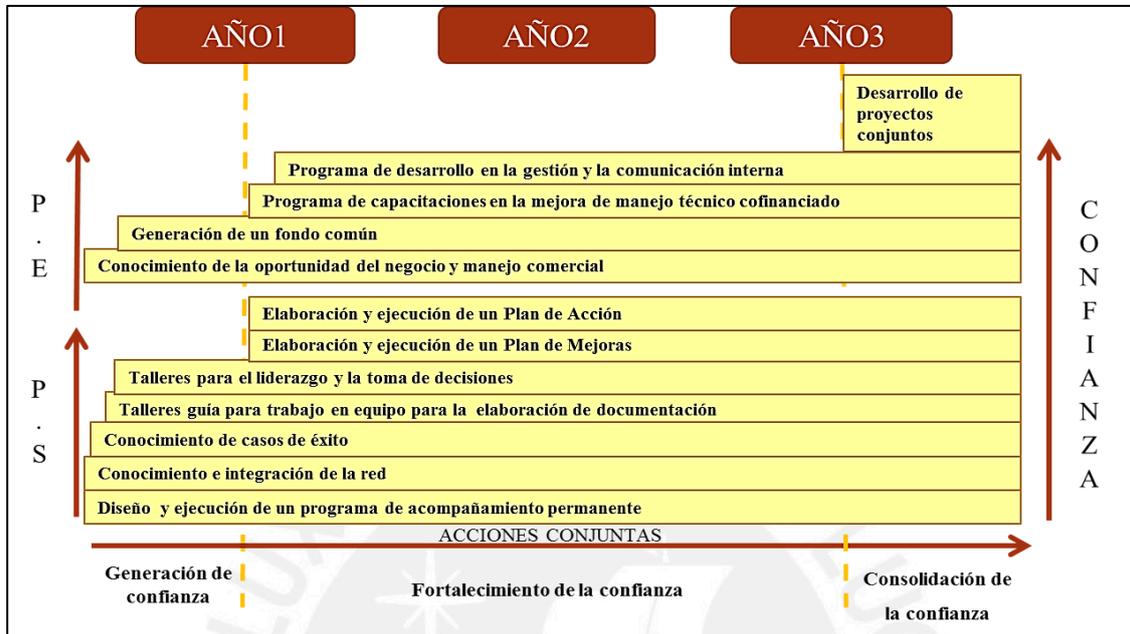
El propósito del proyecto es el de Fortalecer las prácticas competitivas de los agricultores del Valle Primavera en la producción cacaotera que dificultan el acceso a mercados con beneficios diferenciales. Así también se espera que el proyecto tenga un organismo ejecutor mixto, es decir, que exista una corresponsabilidad directa de parte del Gobierno Local y la Cooperativa

2.1. Principales estrategias del proyecto

En primer lugar la estrategia para el incremento de la confianza para realizar actividades relacionadas a un negocio en conjunto y la conformación de redes empresariales. Las actividades conforman procesos económicos (P.E) y procesos sociales (P.S). Este conjunto de procesos, junto con la ayuda de un articulador que sirva de apoyo durante todas las fases del programa, ayudarán a la consolidación de la red. La metodología indica que las actividades en torno a la generación, fortalecimiento y consolidación de la confianza toman de referencia un aproximado de tres años para poder llegar a la independización de la red del proyecto en un escenario conservador. Cabe mencionar que el proceso debe ir acompañado por la figura de un articulador o facilitador que monitoree e incentive el proceso de formación de la red desde su inicio hasta el proceso de independización del programa. En este caso, hasta el momento en que

COOPAVRE y los productores puedan trabajar de manera conjunta en los términos que mejor learezca a la red formada.

Figura 34 : Actividades para el componente organizativo



Adaptado de: Artieda (2008).

En segundo lugar, la estrategia para la mejorar las prácticas agrícolas para la producción de granos de cacao con perfil homogéneo y el desarrollo de mercado. Para Gimenez, Gonzales & Pina, 2013 una de las estrategias utilizadas para lograr los incentivos necesarios para la mejora de las prácticas agrícolas es el desarrollo de mercado, es decir, el acceso a mercado con beneficios diferenciales. Por ello, las estrategias en torno a este objetivo se basan en la homogenización de los procesos, por medio del acceso a servicios que permitan la orientación de los procesos de cultivo y post cosecha de granos de alta calidad, así como en acceso a tecnologías y capacitaciones acorde a esta necesidad. A ello, se le suma que el experto en cacao fino y de aroma el Ing, Marcelo Gutierrez (Comunicación persona, 09 de setiembre, 2014) indica que es necesario un estudio de la caracterización del Valle, así como el análisis organoléptico del grano en baba y seco. Por ello, son necesarias capacitaciones a los productores para la extracción de muestras. Como se resume en la Figura 35.

En tercer lugar, una estrategia para la mejorar las condiciones para la comercialización del cacao y la trazabilidad del producto. La estrategia de redes da un soporte considerable a la red horizontal para mejorar su capacidad comercial. (Dini, 2010) Por ello, se plantea las siguientes actividades. Como se resume en la Figura 36.

Figura 35: Actividades para el componente productivo

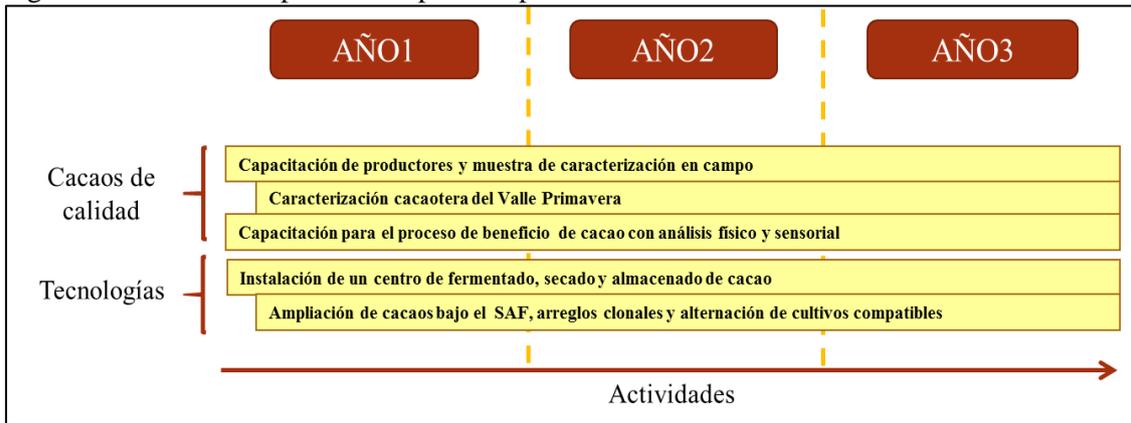
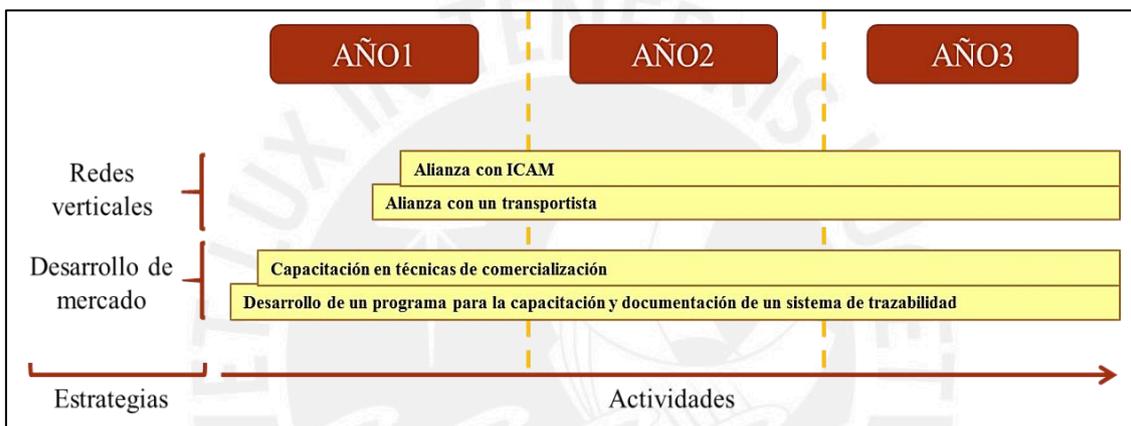
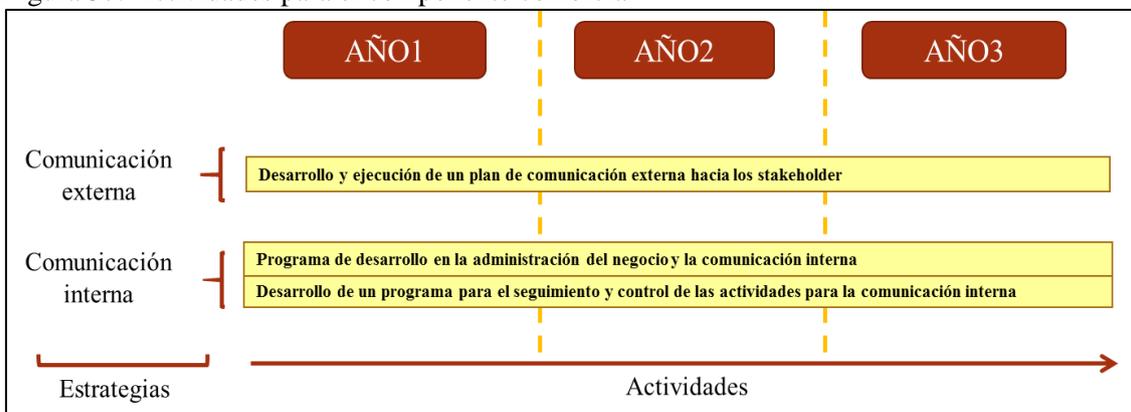


Figura 36: Actividades para el componente comercial



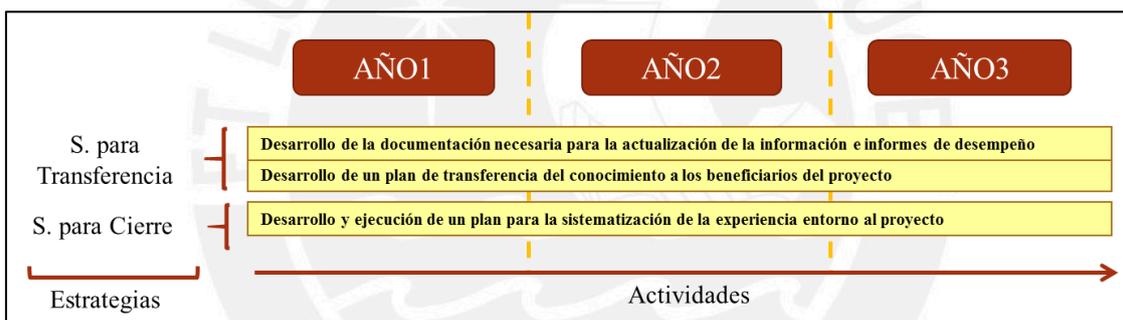
Esta estrategia permite que la estructura organizativa sea eficiente y transparente ante sus miembros y actores externos como parte de los requisitos para el acceso a los mercados con beneficios diferenciales (LWR, 2013). Es así, como el proyecto considera un espacio de comunicación interna, dirigida a la comunicación entre los socios y otra externa, dirigida a los actores que influyen en la cadena. Las actividades que conciernen a esta estrategia son durante todo el proyecto. Como se resume en la Figura 37.

Figura 37: Actividades para el componente comercial



El objetivo de la sistematización es permitir a los actores involucrados, a través de la recopilación de información durante todo el proceso, un momento de reflexión en donde se analicen la opción de una acción por otra y qué acciones hubiesen sido más apropiadas realizar. De esta manera, se visualiza lecciones aprendidas de los insumos para la mejora de los procesos (Acosta, 2005). Por otro lado, la sistematización para UNDP, si es orientado desde un inicio bajo objetivos relacionados para el aprendizaje y la retroalimentación tanto al equipo ejecutor como a los beneficiarios, llega a ser una herramienta clave para la transferencia de conocimiento durante el transcurso del proyecto. Por ello, la entidad comenta que esta estrategia facilita el intercambio y adaptación del conocimiento, así como facilita, también, la visibilidad y comunicación de conocimiento, la cual puede ser usada en agendas de incidencia públicas (UNDP, 2013) Por ello, se han planteado tres actividades clave: dos relacionadas a la transmisión del conocimiento a partir de los documentos sistematizados y otra relacionada al cierre del proyecto. s. Como se resume en la Figura 38.

Figura 38: Actividades para el componente comercial



2.2. Alcance del Proyecto

El proyecto se realizará en los Anexos Shapo, Los Ángeles, Palmeiras Zonaquichari, Sol Naciente y el Centro Poblado Fe y Alegría, pertenecientes al Gobierno Local de Río Tambo perteneciente, a su vez, de la región Junín. El proyecto pretende beneficiar a 71 familias productoras de cacao distribuidas entre los Anexos y Centro Poblado. Cada conjuntos de productores formaría una red de productores cuyos procesos de fomración estaría siendo monitoreado por un articulador. Cada articulador (3) estaría encargado de dos anexos o CP. Por otro lado, se tiene previsto que la temporalidad sea de tres años, acorde a los términos de referencia del fondo concusable FONDOEMPLEO.

2.3. Objetivos específicos y estrategia de intervención

El primer objetivo es el incremento de los niveles de confianza en las actividades realcionadas a negocios en conjunto. Este objetivo se espera lograr mediante las alternativas dirigidas a al generación de confianza en temas de negocios conjuntos con los productores y con

la cooperativa COOPAVRE. Acorde al estudio se vio necesario emplear el enfoque de redes a adaptando la metodología propuesta por APOMIPE en torno a procesos que generen y consoliden confianza en temas de negocio.

El contenido de procesos sociales dirigidos a mostrar la necesidad de un modelo de negocio conjunto, potenciar el liderazgo de los productores y vincularlos a procesos de formación de una organización es complementada con procesos económicos que visualizan el compromiso con la inversión de tiempo y dinero en la formación de la red. Estos procesos acompañados por la figura de un articulador que transfiere conocimientos técnicos para la sostenibilidad de la red formada. Se espera que para el primer año existan 6 redes formadas por Anexo o Centro Poblado capaces de poder ejercer acciones conjuntas en favor de su red y para el tercer año las redes trabajen de la mano con la cooperativa y así poder elevar las prácticas competitivas, pues llegarían. Sin embargo, tal y como se explica a lo largo del documento, es necesario un enfoque de demanda y este implica cumplir una serie de requisitos.

El enfoque responde a la comercialización del producto en mercados de beneficios diferenciales si se desea que la actividad económica tenga un impacto positivo en la calidad de vida de los pobladores. Por ello, se plantea una serie de requisitos que se han contemplado en el primer objetivo específico (estructuras organizativas eficientes) (LWR, 2013). El segundo objetivo específico se centra en la mejora de las prácticas agrícolas para la producción de granos de cacao con perfil homogéneo y contar con el volumen necesario.

Al ser 71 productores con promedio de 1043 has cada uno se llega a los 380 requeridos para el acceso a este mercado. El proyecto espera identificar la calidad de cacaotal apreciable para mercados diferenciales, a través de una caracterización de la zona. Del mismo modo, que para el primer año se cuenta con instalaciones de 142 has bajo el Sistema Agroforestal (SAF) con los plantones de alta calidad y que para el tercer año el 36% de granos de la producción total del valle sean considerados Premium. Ello acorde a un plan de capacitación que permita la homogenización de las prácticas de post cosecha gracias a la intervención de expertos que capaciten a los productores y el trabajo en conjunto con COOPAVRE en el uso de su Centro de Beneficio.

Finalmente, otra de las exigencias de este mercado se da en los temas referidos a la comercialización y siendo este uno de los problemas de los productores del Valle Primavera se espera como tercer objetivo del proyecto la mejora de las condiciones y competencias para la comercialización del cacao. Dado el estado de los servicios que cuenta actualmente el Valle hace necesario recurrir a estrategias de integración de las a redes horizontales (las redes de productores formadas) hacia redes verticales (transporte) para el acceso a otros mercados.

De esta manera, el proyecto cuenta con actividades concernientes a la integración de redes verticales las cuales fueron expuestas por los propios agricultores en la evaluación de alternativas (Ver Anexo AM) y en la formulación de actividades que proporcionen niveles competitivos los cuales se encuentran en relación a sistemas documentarios que ayuden a la verificación de las prácticas de producción y traslado para su fiscalización. A este sistema se le conoce como sistema de trazabilidad. De esta manera, no solo se favorece la afluencia de información de manera externa a la red sino dentro de la misma ayudando a la transparencia y la mejora de la confianza en el manejo de sus recursos y favorece a la sistematización final de lecciones aprendidas (McCall, 2011).

3. Descripción de la Matriz del Marco Lógico

A continuación en la Tabla 22 se detalla la matriz hasta el nivel de sub - actividades.

Tabla 22: Matriz de Marco Lógico

	Jerarquía de objetivos	Indicadores Verificables	Medios de verificación	Supuestos Importantes
Fin	Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los productores del Valle Primavera	Cerca del 71 familias del Valle Primavera perciben mejoras en su calidad de vida	Encuesta de hogares INEI	Estabilidad política, social y económica dentro de los territorios concernientes al VRAEM
Propósito (Objetivo General)	Fortalecer las prácticas competitivas de los agricultores del Valle Primavera en la producción cacaotera que dificultan el acceso a mercados con beneficios diferenciales	Al término del primer año las redes ha puesto en puerto 328 toneladas de cacao a precio FOB dirigido a ICAM Al término del tercer año las redes cuentan con contrato de compra y venta cuyos precios son 10 % por encima del precio en bolsa	Registro de embarque Puerto del Callao por ICAM Contrato de compra y venta	La demanda por el cacao en grano seco de alta calidad se mantiene.

Tabla 22 Matriz de Marco Lógico (Continuación)

	Jerarquía de objetivos	Indicadores Verificables	Medios de verificación	Supuestos Importantes
Componentes (Objetivos específicos)	Incremento de los niveles de confianza en las actividades de negocio conjunto	<p>Al término del primer año 71 productores cuentan y cumplen con procesos adecuados que favorecen a la transparencia de la red</p> <p>Al término del tercer año 71 productores realizan el 100% de las actividades concernientes al negocio de manera conjunta</p> <p>Al término del tercer año 6 líderes locales cuentan con habilidades duras y blandas para el manejo de una red</p> <p>Al término del primer año las redes se constituyeron bajo la modalidad de consorcio y al término del tercer año las redes se unen y formalizan como cooperativa o asociación</p>	<p>Informe de lecciones aprendidas sobre la comunicación interna</p> <p>Informe de las acciones conjuntas ha realizado la red</p> <p>Medios audiovisuales de clases impartidas por los líderes locales</p> <p>6 Contratos Consorcio Sin contabilidad Independiente</p>	Exista predisposición de los agricultores en seguir con el proyecto hasta la formalización en una persona jurídica desde el primero hasta el tercer año
	Mejora de las prácticas agrícolas para la producción de granos de cacao con perfil homogéneo	<p>Al tercer año el 36% de producción son de granos Premium</p> <p>Al tercer año el 100% de la producción de las redes son homogéneas</p> <p>Al primer año se instala un centro de beneficio para cacao</p> <p>Al primer año son instaladas 142 has de SAF</p>	Informe de avance de mejora técnica en la cosecha y post cosecha al sexto mes, primer año, segundo año y tercer año	La capacitaciones fueron implementadas de manera adecuadas a los agricultores encargados de sustraer la muestra Se viabiliza el financiamiento para el centro de acopio para su construcción durante el primer año
	Mejora de las condiciones para la comercialización del cacao	<p>Al tercer año se tiene 1 sistema de trazabilidad aceptado por los compradores de mercados diferenciales</p> <p>Al primer año las redes cuentan con 1 sistema para la comunicación entre los socios de la red y actores externos, de manera interna y externa</p> <p>Al tercer año se ha generado 2 alianzas verticales con 1 transportista y 1 comprador de cacao diferenciado</p>	<p>Encuesta de satisfacción los compradores de la información suministrada de los procesos de producción</p> <p>Sistema de comunicación interna</p> <p>Contratos con las empresas a nivel vertical</p>	<p>Se cuenta con los servicios adecuados como luz, ordenadores, papelería y útiles de oficina</p> <p>La relaciones contractuales se mantienen durante los tres años del proyecto</p>

Tabla 22: Matriz de Marco Lógico (Continuación)

	Actividades - sub actividades	Metas físicas	Medios de verificación	Supuestos
COMPONENTE 1	1.1. Medio de segundo nivel: Recurso humano calificado en la dirección de empresas			
	Talleres para el liderazgo y la toma de decisiones	10 capacitaciones sobre liderazgo y habilidades blandas por red 3 capacitaciones de visualización del potencial a través del enfoque DET por red 2 sesiones de consejo para elecciones por red 4 capacitaciones en normatividad para la formalización por red 3 talleres de los beneficios de ventas conjuntase hace compras y ventas conjuntas por red 3 capacitaciones para inclusión de género por red	Reporte de visita Documento de los talleres impartidos Informe de lecciones aprendidas Un Acta firmada del Consejo elegido	Existencia de productores influyentes en la zona con capacidad de liderazgo
	Conocimiento de la oportunidad del negocio y manejo comercial	6 agricultores líderes con participación en rueda de negocio durante las pasantías N de compras y ventas conjuntas por campaña por red	Comprobante de venta a nombre de COOPAVRE Comprobante de venta a nombre de ICAM Videograbación de la experiencia en al feria	Condiciones comerciales estables durante todo el proyecto Clima favorable
	Programa de capacitaciones en la mejora de manejo técnico cofinanciado	1 Plan de capacitaciones en mejora del manejo técnico de los cultivos	Plan de capacitación técnica Informe parcial del estado de las mejoras	Beneficiarios responde positivamente y reconocen los beneficios de la asociatividad
	Programa de desarrollo en la administración del negocio	1 sesión semanal de capacitación y control de los registros contables de la producción y de compra-ventas realizados por red	Documento de procesos para la comunicación interna Materiales usados por al red para comunicar Registros de compras y ventas	las condiciones comerciales se mantienen la estabilidad política continua

Tabla 22: Matriz de Marco Lógico (Continuación)

	Actividades - sub actividades	Metas físicas	Medios de verificación	Supuestos
1.2. Medio de segundo nivel: Generación de confianza entre los productores para orientar su capacidad organizativa a temas de negocios en conjunto				
COMPONENTE 1	Diseño y ejecución de un programa de acompañamiento permanente	3 articuladores contratados durante todo el proyecto	Contrato por mínimo de un 1 año y máximo 3 años	Disponibilidad de personal calificado que desee radicar por lo menos un año en la zona
	Conocimiento e integración de la red	71 pasantías internas 1 evento social mensual por red 1 sesión semanal sobre habilidades blandas por red 1 Análisis FODA por red	Cronograma de actividades Análisis FODA	Productores con predisposición a trabajar en equipo, reunirse periódicamente y compartir conocimiento sobre sus prácticas agrícolas
	Conocimiento de casos de éxito	1 sesión semanal por red 9 pasantía al VI salón de cacao y ferias de prestigio en Lima para un miembro por red	Videograbación de la experiencia en las pasantías Videograbación de los talleres que imparte el agricultor líder	acceso, estabilidad política, recursos del proyecto a disposición
	Talleres guía para trabajo en equipo elaboración de documentación	5 sesiones para establecer normas de convivencia por red 3 sesiones para el Acta de constitución por red	Acta de constitución formulada Reglamento interno Reporte de visita	Participación activa de lo miembros
	Elaboración y ejecución de un Plan de Mejoras	12 sesiones para el desarrollo de plan de mejora por red	Documento con los talleres impartidos Informe de lecciones aprendidas Reporte de visita	Se mantiene el interés y asisten a la reuniones
	Desarrollo de objetivos y formulación de un plan de acción	1 Plan de acción	Plan de acción a corto y mediano plazo	Beneficiarios responde positivamente y reconocen los beneficios de la asociatividad
	Desarrollo de proyectos conjuntos	24 sesiones para la elaboración del proyecto por red (laboratorio) 12 para la recaudación de cofinanciamiento Actividades de infraestructura para la comunidad	Plan de negocios formulado Padrón de aportantes	Las condiciones comerciales se mantienen La estabilidad política continua

Tabla 22: Matriz de Marco Lógico (Continuación)

	Actividades - sub actividades	Metas físicas	Medios de verificación	Supuestos
COMPONENTE 1	1.3.Medio de segundo nivel: Eficientes competencias organizativas para la comunicación interna en el manejo de los recursos comunales			
	Programa de desarrollo en la comunicación interna	1 sesión sobre dinámicas comunicativas para tener las cuentas claras en la red	Documento de procesos para la comunicación interna Materiales usados por la red para comunicar Registros de compras y ventas	Beneficiarios responde positivamente y reconocen los beneficios de la asociatividad Las condiciones comerciales se mantienen La estabilidad política continua
	Generación de un fondo común	71 aportantes al fondo de cofinanciamiento	Padrón de aportantes	Productores con capacidad y predisposición a invertir en la red
COMPONENTE 2	2.1.Medio de segundo nivel: Incentivos adecuados para la mejora de los procesos relacionados a la producción y beneficio del cacao			
	Caracterización cacaotera del Valle Primavera.	1 Análisis filogenético (ADN) y 1 evaluación de la relación Teobromina/cafeína de una muestra representativa de granos de cacao del Valle Primavera	Caracterización	Clima Favorable Acceso entre las comunidades y
	2.2.Medio de segundo nivel: Acceso a servicios de capacitación y tecnológica en la etapa de post- cosecha para mejorar la calidad de los granos			
	Capacitación de productores y muestra de caracterización en campo.	6 delegados capacitados en la caracterización cacaotera	Material impartido Informe de desempeño por delegado	Acceso a la zona Estabilidad política Técnico contratado cumple con itinerario
	Ampliación de cacaos bajo el SAF, arreglos clonales y alternación de cultivos compatibles	142 has instaladas la término del primer año	Parcela instalada	Condiciones comerciales estables durante todo el proyecto Clima favorable
	2.3.Medio de segundo nivel: Manejo de los procesos productivos de manera conjunta bajo prácticas agrícolas			
Capacitación para el proceso de beneficio de cacao con análisis físico y sensorial	1 BPA desde la cosecha hasta la post cosecha	Documento de los procesos realizados Informe de seguimiento	Acceso a la zona Estabilidad política Técnico contratado cumple con itinerario	
Instalación de un centro de fermentado, secado y almacenado de cacao.	1 Centro de beneficio equipado	Container de 25 toneladas en Valle	Alianza con la Cooperativa COOPAVRE.	

Tabla 22: Matriz de Marco Lógico (Continuación)

	Actividades - sub actividades	Metas físicas	Medios de verificación	Supuestos
COMPONENTE 3	3.1. Medio de segundo nivel: Acceso a información actualizada del mercado de cacao y de servicios que les permitan establecer mejores condiciones de comercio			
	Desarrollo de un programa para la capacitación y documentación de un sistema de trazabilidad	3 capacitaciones sobre documentación y el sistema de trazabilidad 6 ejemplares de procesos de trazabilidad documentado 1 sistema de cómputo interconectado	Documento de procesos sobre la trazabilidad	Se cuenta con los materiales y recursos para la sistematización Se cuenta con los servicios: luz
	Desarrollo de un programa para el seguimiento y control de las actividades para la comunicación interna	1 Documento con los procesos internos para una efectiva comunicación interna 1 Actualización mínima cada 3 meses	Documento con conjunto de procesos para la comunicación interna	Se dispone de los material y recursos de manera oportuna
	Desarrollo y ejecución de un plan de la comunicación externa hacia los stakeholder	1 Documento con los procesos para emitir comunicados a los actores externos a la cadena 1 página web al primer año	Documento con conjunto de procesos para la comunicación externa	Se cuenta con la tercerización del servicio web Se cuenta con los servicios de telefonía vías de acceso permiten la comunicación fluida entre las comunidades Buen clima Estabilidad política en la zona
	Diseño de la documentación necesaria para la actualización de la información e informes de desempeño	1 conjunto de formatos para la sistematización de las actividades Informes de avances del proyecto semanales	Documentos relacionados a la sistematización de la actividades	Articulador capacitado
	Elaboración y ejecución de un plan de transferencia del conocimiento a los beneficiarios del proyecto	1 plan para la transferencia de conocimiento por red	Plan de sistematización para la transferencia	Articulador capacitado y cumpliendo con los procesos de transferencia
	Diseño y ejecución de un plan para la sistematización de la experiencia entorno al proyecto	1 Plan de sistematización del proyecto por red	Plan de sistematización para el cierre del proyecto	Articulador capacitado y cumpliendo con los procesos de transferencia

Tabla 22: Matriz de Marco Lógico (Continuación)

	Actividades - sub actividades	Metas físicas	Medios de verificación	Supuestos
	3.2. Medio de segundo nivel: Articulación con compradores que incentiven la organización de los productores para negocios en conjunto			
COMPONENTE 3	Capacitación en técnicas de comercialización	6 capacitaciones en técnicas de comercialización por red	Informe de desempeño por delegado previo, durante y después de la capacitación	Se cuente con los recursos de manera oportuna
	Alianza con ICAM	1 Contrato de compra y venta con ICAM	Contrato de compra y venta	Empresa con interés de comprar en la zona del VRAEM La empresa conserve las mismas políticas de trato directo con productores para el abastecimiento e cacao Actividades narco terroristas controladas Estabilidad política en la zona
	3.3. Medio de segundo nivel: Articulación con servicios logísticos y de transporte para el envío de la producción hacia puntos más comerciales fuera de la cuenca del Río Ene			
	Alianza con un transportista	1 alianza al primer año de ejecución del proyecto	Contrato de exclusividad con las redes del proyecto durante campaña	Disponición del servicio en la zona Vías de acceso disponibles para el comercio Los beneficiarios tiene lazos de confianza con el proveedor del servicio

4. Proyección de ingresos y egresos

4.1. Proyección de ingresos por ventas

Para proyectar los ingresos por ventas, se consideraron solo 71 unidades productivas del total de 227 que se destinan a la producción cacaotera en el Valle Primavera, en función a la experiencia en el trabajo con redes empresariales. Teniendo en cuenta que el tamaño promedio de la unidad productiva es de 13 hectáreas, de las cuales en promedio 5 has albergan cultivos de cacao, cuyo rendimiento promedio por ha es de 1100 kilos anuales.

Con el proyecto se espera ampliar dos hectáreas por productor bajo es SAF combinando la producción cacaotera con cultivos de plátano y madera local. Así también, bajo el trabajo con la mejora en las prácticas agrícolas, la implementación de canales de drenaje y arreglos clonales (ver Anexo U). Así también, en base a la experiencia del ingeniero Marcelo Gutierrez, en su trabajo en ACP, se ha considerado una estimación conservadora sobre el incremento del precio en chacra en un 10%, considerando mermas por transporte y plagas, así como producción convencional y premium (ver Anexo AK, Tabla AK1).

4.2. Presupuesto de costos

4.2.1. Costos de producción

Cabe resaltar que se han considerado los costos incrementales, ya que se ha asumido el trabajo conjunto con la cooperativa COOPAVRE. En este sentido, entre los costos variables se ha considerado principalmente el costo de granos de cacao en baba, costales de de yute y polietileno, los materiales de costura, así como el costo de flete incluido el estibaje (ver Anexo AK, Tabla AKQ2).

4.2.2. Gastos operativos y gastos de recursos humanos

Entre los gastos operativos se encuentra los gastos del mantenimiento de unidades productivas, pago de servicios, útiles y materiales diversos, como se resume en el Anexo AK, (Tabla AK3).. Por otro lado, en cuanto a los gastos de personal, se ha considerado gastos incrementales, en este sentido los productores continúan asumiendo el pago de los jornaleros. Sin embargo, con el proyecto se ha considerado para los trabajadores el pago de un seguro de salud otorgado por el SIS, cuya cobertura es de hasta doce mil soles anuales y tiene un costo S/.15.00 mensuales.

Así también se ha considerado un 5% de comisión de los ingresos derivados del centro de beneficio, los cuales se destinarán a los jornaleros, tanto como incentivos así como para financiar capacitaciones y actividades de integración. Por otro lado, se ha considerado el trabajo de tres articuladores, así como un personal permanente en el centro de beneficio, un personal encargado de las cobranzas y pagos, así como un ayudante del centro de beneficio. Por otro lado, se ha considerado tercerizar el servicio de contabilidad y asesorías con especialistas en cacao, dicha información que se resume en el (ver Anexo AK, Tabla AK4).

5. Plan de inversión y financiamiento

5.1. Estructura de la inversión

5.1.1. Inversiones fijas

Dentro de las inversiones fijas más importantes está la construcción de un centro de beneficio, el cual se realizará en convenio con la cooperativa COOPAVRE, ya que cuenta con un territorio disponible para de aproximadamente dos hectáreas ubicado en Selva de Oro, así también se ha considerado el equipamiento del centro de beneficio con sistema de tratamiento de aguas mieles, y pequeños laboratorios para el análisis de la calidad de los granos. Por otro lado se ha considerado el equipamiento básico de oficinas y centro de reuniones para la realización de actividades interactivas con los productores (ver Anexo AK, Tabla AK5).

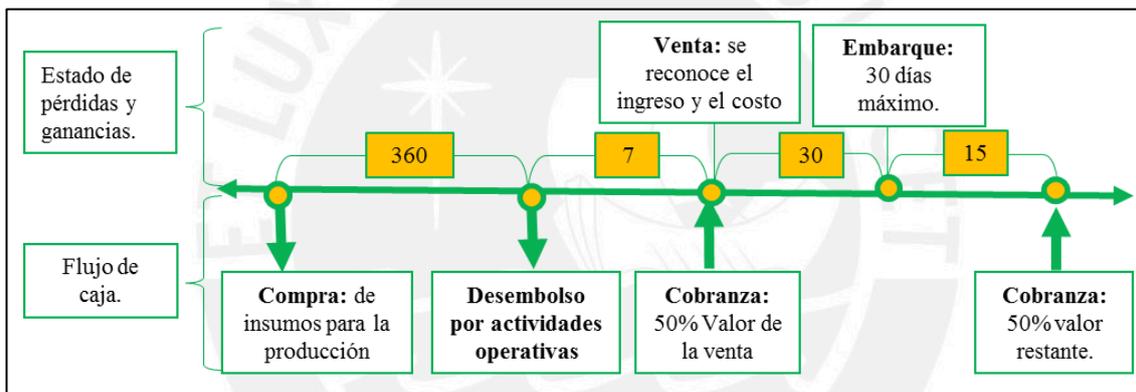
Así también se ha considerado la inversión en la ampliación de 142 has bajo el SAF, las cuales contemplan la inversión en instalación de pequeños viveros para el almácigo de cacao y centro de identificación y reproducción de variedades locales promisorias. Así también

considera la reconversión de plantas frutales cada tres años en los SAF instalados, gastos de mantenimiento de infraestructura y el costo de oportunidad de alquilar el terreno para otros usos además de las licencias para la inscripción de una marca colectiva en INDECOPI al tercer año, y otras inversiones pre operativas (ver Anexo AK, Tabla AK6).. Cabe resaltar que las inversiones vinculadas a la producción agrícola cuentan con una depreciación acelerada del 20% anual (SUNAT, 2014).

5.1.2. Capital de trabajo

La naturaleza del comercio de granos de cacao, supone la necesidad de requerimientos de capital para el financiamiento de las actividades previas a la cosecha, como se resume en la figura 34. De la misma manera se requiere la compra de existencias como los costales, y herramientas, además del pago en chacra por la producción de cacao (ver Anexo AK, Tabla AK7).

Figura 39: Requerimientos de Capital de Trabajo



5.2. Estructura de financiamiento

En primer lugar, en base a las entrevistas realizadas con los representantes de la cooperativa COOPAVRE y los socios productores asistentes a los talleres, se ha considerado el trabajo conjunto con la COOPERATIVA, que al 2015 viene canalizando fondos concursables de DEVIDA y la Municipalidad Distrital de Río Tambo. Así también, es crucial el aporte por parte de los productores en el financiamiento de las actividades vinculadas al mantenimiento de los cultivos, pago de jornales y transporte a nivel comunal de su producción hacia el centro de beneficio. De esta manera, se plantea cofinanciar el 50% de la inversión requerida proviene del aporte de la cooperativa COOPAVRE y los productores cacaoteros.

En segundo lugar, para el otro 50%, se busca acceder a fuentes de financiamiento de fondos concursables, principalmente estatales a través del programa concursable PROCOMPITE. Cabe resaltar, que uno de los requisitos para obtener el financiamiento de este fondo público, es detallar la insuficiencia de la inversión privada en sectores priorizados en el

Plan de desarrollo de cada municipalidad, requisito con el cual se cumple en el distrito de Río Tambo y la Provincia de Satipo, las cuales tienen aprobado para dicho fin el 10% de su Presupuesto Institucional de Apertura⁵⁸ [PIA] según la Resolución Directoral N° 024-2014-EF, PIM⁵⁹ [PIM] como se muestra en la Tabla 23:

Tabla 23 Presupuesto Institucional de Apertura de Río Tambo y Satipo

Municipalidad	PIA	PIM	Recaudado	PROCOMPITE 10%
120601-301090 Municipalidad Provincial de Satipo	30,341,819	30,030,189	2,534,385	3,003,018
120608-301097 Municipalidad Provincial de Río Tambo	16,607,728	16,156,883	0	1,615,688

Adaptado de: (MEF, 2014c) y (Ley N° 29337, 2009)

De esta manera se espera tener la siguiente estructura de financiamiento:

Tabla 24: Estructura de financiamiento

Fuente de financiamiento	Monto	Porcentaje	Detalle
71 familias productoras de cacao	S/. 25,058.00	10%	<ul style="list-style-type: none"> Gastos de jornales. Insumos de mantenimiento y cosecha de cacao. Transporte local (C.P. Selva de Oro)
COOPAVRE	S/. 100,231.00	40%	<ul style="list-style-type: none"> Terreno de 2 Has para los 2 centros. Equipos de oficina y herramientas para el control de calidad. Gastos administrativos de la COOPAVRE.
PROCOMPITE	S/. 125,289.00	50%	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de los centros de capacitación de rrhh y beneficio de cacao. Fortalecimiento del capital humano por medio de los articuladores. Ampliación de 142 Has con un SAF.
Inversión total	S/. 250,578.00	100%	

⁵⁸ “Presupuesto inicial de ingresos de la entidad pública previstos a recaudar, captar u obtener durante el año fiscal, conforme a lo establecido en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo” (MEF, 2014c).

⁵⁹ “Presupuesto actualizado de ingresos de la entidad pública previstos a recaudar, captar u obtener durante el año fiscal, a consecuencia de las incorporaciones de créditos presupuestarios, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA” (MEF, 2014c).

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA Y SUS PRINCIPALES RESULTADOS

1. Evaluación económica y financiera

1.1. Flujo de caja operativo y económico proyectado

En el flujo mostrado en el Anexo AO se observan inversiones realizadas en en la etapa de preinversión, durante la cual se instaló el centro de beneficio, así también a finales del primer año, durante el cual se ha identificado variedades promisorias, se invierte en la ampliación de 142 hectáreas bajo el SAF, así como la renovación de plantones frutales de platano en el año 5 y 9, mientras que en el año 3 se realiza inversiones en renovaciones de equipos.

1.2. Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno e indicadores de rentabilidad

Un requisito para acceder a los fondos concursables es sustentar el costo-beneficio del proyecto, para dicha evaluación se utilizó la Tasa de Desacuento Social [TDS] propuesta por el Sistema Nacional de Inversión Pública, aplicada a proyectos sociales cuya TDS nominal equivale al 14%. A partir de la cual, el proyecto obtuvo un Valor Presente Neto [VPN] equivalente a S/.606 246 nuevos soles con una Tasa Interna de Retorno equivalente al 20% (ver Tabla 25).

Tabla 25: Tasa de Descuento Social, Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

Indicadores de evaluación	Resultado
Tasa De Descuento Social (TDS) más inflación	14.00%
Valor Presente Neto (VPN)	671,504
Tasa Interna de Retorno (TIR)	21%

En base a estos resultados generales, particularmente se ha considerado como beneficiarias 71 familias, cuya inversión por cada grupo familiar beneficiario asciende a S/.3 529, siendo las ganancias adicionales logradas con el proyecto S/. 8 538. Cabe resaltar, que el principal ingreso de las familias productoras es la venta de granos de cacao, cuyo precio, volumen y calidad se busca mejorar con el proyecto, por tanto se estima un VPN por productor equivalente a S/. 160, 954. De la misma manera, mejorar los salarios de los jornaleros a través de las primas por calidad y el pago de un seguro de salud. Como se resume en el (ver Anexo AK, Tabla AK8)..

1.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio anual proyectado en unidades, se ha calculado en base a los gastos fijos entre las ventas más el margen de contribución. Teniendo en cuenta que las ventas

consideran la producción de cacao en sacos de 80 kg en caso de cacaos de baja calidad (negritos) y merma; la producción de cacao convencional y especial en presentación de 60 kg; y por último, la venta de campana de plátanos (35 kilos aproximados) de las 142 hectáreas bajo el Sistema Agroforestal (ver Anexo AK, Tabla AK9).

1.4. Análisis de sensibilidad

En un contexto de cambio climático y rendimientos decrecientes en la producción cacaotera, una de las variables más importantes a considerar para alcanzar las metas del proyecto es los rendimientos de cacao por hectárea. Para ello en base a la experiencia del especialista Marcelo Gutierrez, se ha sensibilizado la esta variable asumiendo un escenario optimista y pesimista del más/menos 20% del aumento/reducción de los rendimientos de cacao estimados. Se analizaron el efecto de estas variaciones en la TIR y el VPN del proyecto obteniendo el resultado siguiente:

Tabla 26: Análisis de sensibilidad del rendimiento por Ha de cacao

Resumen del escenario	Valores actuales	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Variable cambiante:			
Rendimiento de ha de cacao	0%	20%	-20%
Celdas de resultado:			
TIR	20%	21%	20%
VPN	S/.606,246.00	S/. 644,250.00	S/.568,042.00

Como se puede observar en la table 21, en el peor escenario, con una caída en el rendimiento de la producción de cacao del 20%, aún sigue siendo rentable el proyecto, ya que presenta un VPN positivo que asciende a S/. 568, 042 soles y una TIR del 20%. Por otro lado, otra variabel importante es el precio del cacao, el cual presenta una tendencia de precio creciente, debido a la menor oferta. En este sentido, se ha analizado la evolución de los precios mensuales de cacao entre el 2010 y 2014 (ver Anexo AK, Tabla AK10)., teniendo como variación un 27%, como indica el siguiente análisis estadístico (ver Tabla 27).

Tabla 27: Análisis estadístico de precios de cacao 2010-2014

Análisis estadístico de precios de cacao 2010-2014			
Media	3.753709677	Coeficiente de asimetría	2.104048962
Error típico	0.510175115	Rango	17.57
Mediana	2.315	Mínimo	0.02
Moda	4.14	Máximo	17.59
Desviación estándar	4.017122873	Suma	232.73
Varianza de la muestra	16.13727618	Cuenta	62
Curtosis	4.107090973	Nivel de confianza (95.0%)	1.020158193
Valor máximo		\$4.77	
Media		\$3.75	
Valor mínimo		\$2.73	
Variación		27%	

En este sentido, se estimó una variación de más/menos el 27% del aumento/disminución del precio internacional de cacao por kilo, lo que resultó, que aún en un escenario pesimista, el VPN tiene un valor positivo equivalente a S/31 766, y una TIR del 14% (ver Tabla 28). Como se ha mostrado en este análisis, la variable más crítica para el Valle Primavera es el precio, por tal motivo es crucial garantizar un volumen que permita incrementar el poder de negociación de los productores, así como la calidad, que le permitirá acceder a mejores precios.

Tabla 28: Análisis de sensibilidad del precio internacional por kilo de cacao

Resumen del escenario	Valores actuales	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Variable cambiante:			
Precio de cacao	0%	27%	-27%
Celdas de resultado:			
TIR	20%	25%	14%
VPN	S/ 606,246.00	S/1,180,726.00	S/31,766.00

2. Análisis de riesgos y plan de contingencias

Se ha identificado riesgos dentro del entorno indirecto y directo que podrían afectar la realización de actividades del proyecto, ante los cuales se ha establecido un plan de contingencia. En primer lugar, el interés y capacidad por parte de las empresas de chocolatería fina, en este sentido el proyecto plantea la participación activa de empresas de chocolatería *gourmet* dispuestas no solo a comprar la producción de granos de cacao sino también invertir en el proyecto, construyendo y fomentando relaciones “ganar-ganar”.

En este sentido, por parte del proyecto, se busca que las redes empresariales otorguen como mínimo una producción de alta calidad equivalente a 300 000 kilos anuales. De la misma manera, se busca establecer estas alianzas con empresas como ICAM S.P.A., comprometidas a retribuir con una prima mayor a la establecida en el mercado, el valor diferencial de la calidad de grano de forma inicial. Y como parte de una inversión a largo plazo, en la construcción de visiones compartidas de desarrollo que busquen contribuir conjuntamente con la implementación de sistemas de verificación de prácticas ambientalmente responsables, así como socialmente justas, a través de la cofinanciación de certificaciones, certificación de bonos de carbono, así como la implementación de un sistema de trazabilidad, que repercutirán en la generación de valor del producto, beneficioso no solo para la empresa sino para los productores.

En segundo lugar, la disposición de los productores en participar bajo esquemas asociativos. Para mitigar la probabilidad de ocurrencia de este riesgo, de todos los caseríos productores de cacao del VRAEM, se ha seleccionado trabajar con aquellos caseríos con una tradición productiva cacaotera e interesados en el desarrollo de su cultivo, como es el caso del Valle Primavera. De este territorio se ha identificado aquellos caseríos que realizan trabajos

comunales y aynis en beneficio de la producción cacaotera, así como aquellas comunidades más comprometidas con la organización del Festival de Cacao Fino y de Aroma, del Valle Primavera. Siguiendo estos filtros de selección, se ha determinado trabajar inicialmente con los caseríos de Los Ángeles, Palmeiras y el centro poblado Fe y Alegría. Los productores de estos caseríos no solo realizan trabajos conjuntos sino que también tienen similares características en torno al tamaño de las hectáreas productivas, prácticas agrícolas y rendimientos. A todo lo expuestos se le suma el filtro entrone a la disponibilidad de cofinanciar proyectos pilotos de cada una de sus redes.

3. Conclusiones

Por un lado, existe una demanda creciente de cacao tanto en los mercados convencionales u ordinarios ⁶⁰ como especiales o gourmet,⁶¹ estos últimos, representan una oportunidad en torno a los beneficios diferenciales: precios superiores al mercado convencional en función de la calidad del grano, inversión y participación por parte de las empresas de chocolatería en la cadena de producción de cacao, conservación de variedades nativas, y trazabilidad en el comercio para garantizar comercio justo, inocuidad y calidad.⁶²

En este contexto, el Perú viene posicionándose como líder en la producción de cacao de calidad (Debenham, 2014) valorada por empresas de chocolatería fina entre las que destaca ICAM S.P.A. Empresa que busca la articulación directa con productores de cacao para la mejora de las condiciones de comercio siendo una de sus experiencias más exitosas el lanzamiento de la marca Vanini Bagua en el 2014.

Por otro lado, el VRAEM concentra el 42% de la producción nacional de cacao y alberga variedades atractivas para la chocolatería fina (García, 2012) siendo una de las zonas más productivas el Valle Primavera⁶³, ubicado a la margen derecha de la naciente cuenca del Río Ene, perteneciente al distrito de Río Tambo, región Junín. Cuya actividad económica principal es la producción de cacao que sostiene hace más de 30 años a 349 familias quienes en promedio cuentan con 5 has en producción. En base al estudio realizado entre los hallazgos más resaltantes se encuentran. En primer lugar, en el análisis físico sensorial, se detectaron propiedades en aroma, textura, sabor y color apreciadas por la chocolatería fina.

⁶⁰ Concentra entre el 92% y 95% de la producción mundial de cacao.

⁶¹ Concentra entre el 8% y el 5% de la producción mundial de cacao.

⁶² Referido a la conservación de propiedades organolépticas desde el grano hasta el chocolate (color, aroma, textura y sabor)

⁶³ El promedio nacional es 525 kg por hectárea anual. El promedio del Valle Primavera es de 1100 kg promedio por hectárea anual.

En segundo lugar, los productores realizan actividades conjuntas como aynis para el proceso mantenimiento y control fitosanitario evidenciado en los altos rendimientos de producción de cacao. En tercer lugar, otras actividades conjuntas se relacionan a la promoción del cultivo a través de festivales locales, así como la defensa de su territorio frente a amenazas narcoterroristas a cargo del CAD. En cuarto lugar, el valle cuenta con la cooperativa COOPAVRE quien actúa como agente canalizador de fondos de inversión pública y privada para la mejora de la producción de cacao e infraestructura para la poscosecha.

Sin embargo, pese a las características mencionadas los productores tienen un limitado acceso a mercados con beneficios diferenciales, debido a que presentan débiles prácticas competitivas. Las cuales se evidencian, en primer lugar, si bien en el análisis físico sensorial se encontraron notas positivas, también se detectaron aspectos negativos⁶⁴, a causa del precario tratamiento poscosecha.

Primero, en relación a la producción de cacao si bien los productores realizan actividades conjuntas de mantenimiento y cosecha, la venta de su producción se realiza de manera individualizada lo que les limita tener un mayor poder de negociación, desaprovechando los beneficios de las economías de escala. Segundo, si bien la mayoría de los socios de COOPAVRE pertenece al Valle Primavera, solo el 17% participan activamente. Tercero, existe un acceso limitado a servicios empresariales tales como: profesionales para la administración de organizaciones, especialistas para el tratamiento de poscosecha, servicios logísticos y financiero.

Frente a esta situación el presente propuesta de proyecto busca fortalecer las prácticas competitivas de los productores cacaoteros del Valle Primavera para el acceso a mercados con beneficios diferenciales, mediante, tres puntos de intervención. A nivel organizativo, se busca incrementar los niveles de confianza en actividades relacionadas a negocios conjuntos, a través de la aplicación de la metodología de redes empresariales y de esta manera articularse con COOPAVRE.

A nivel productivo, a través de la construcción de un centro de beneficio que permita homogenizar la calidad del grano, cuyo manejo estará a cargo de los productores locales los cuales serán especializados gracias al proyecto, finalmente, para asegurar la sostenibilidad de la producción, se implementará 142 has bajo el SAF con arreglos clonales de cacao de alta calidad. A nivel comercial, se busca la mejora de la competencias y condiciones para la comercialización del cacao. Para ello, se articulará con empresas de servicios logísticos que permitan el acceso a empresas de chocolatería fina como ICAM S.P.A.

⁶⁴ Ver figura 26

La presente propuesta es un proyecto piloto que involucra a 71 familias, mediante la formación de 6 redes empresariales orientadas al trabajo en negocios conjuntos con COOPAVRE e ICAM S.P.A. En este sentido, la inversión del proyecto equivale a S/.250 578, con un costo que asciende a S/. 3 529, siendo el beneficio esperado de S/.8 538 por familia.

Cabe resaltar, la mejora de las condiciones de trabajo de los jornaleros, destinando el 5% de las primas de calidad de las ventas y el pago del SIS para 127 trabajadores en el primer y segundo año, y para 174 a partir del tercero. Estos resultados responden de las proyecciones de flujos a 10 años con una TDS de 14%, teniendo una TIR de 20% y un VPN de S/.606 246.

Finalmente, la investigación realizada para el presente proyecto evidenció la presencia de diversas fuentes de financiamiento públicas y la disposición de empresas de chocolatería fina a invertir en la promoción de las cadenas productivas de cacao. El proyecto busca aprovechar dicha oportunidad, articulando a los productores cacaoteros del Valle Primavera con la empresa ICAM S.P.A. Buscando ser un referente en el VRAEM, ya que se configura como una alternativa rentable⁶⁵ y legal frente a la lucha contra las actividades ilícitas que son la principal fuente económica de la zona.

⁶⁵ La principal actividad económica del VRAEM es la producción de coca la cual en promedio se encuentra en S/. 10 el kilo (SIMDEV, 2014). Por otro lado, el kilo de cacao convencional se encuentra entre S/.4 y S/.7, mientras que en los cacaos especiales son frecuentes los precios superiores a S/.12 el kilo (Villalobos & Orozco,2012).

REFERENCIA

- Acosta, L. (2005) *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>
- Albuquerque, F. (2002). *Desarrollo Económico Territorial. Guía para agentes*. Instituto de Desarrollo Regional. Sevilla: Fundación Universitaria.
- Albuquerque F. & Dini M. (2008). *Guía de Aprendizaje sobre Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial*. Washington, DC: FOMIN/BID.
- Albuquerque F. (2012). *Jornadas sobre Retos de futuro de los Gobiernos Locales. Crisis y desarrollo local: aspectos clave para avanzar*. Vitoria.
- Alianza Perú Cacao [APC]. (2014). *Mi Línea Capital Línea para la Instalación de Cacao Fino y de Aroma: 7 razones para invertir en cacao fino y de aroma*. Lima: APC.
- Aquino, R., Peralta, M., Cadenillas R., Siu, K. & Quiñones, A. (2010). *Mezonificación ecológica y económica para el desarrollo sostenible de la provincia de Satipo. Informe temático: fauna*. Lima: Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana [IIAP].
- Arieta, L. M. (2010) *Guía Metodológica para promover, consolidar y medir el nivel de confianza necesaria en redes empresariales en pequeños productores y microempresarios*. En *Generación y consolidación de confianza: clave para negocios exitosos*. Lima: HELVETAS-COSUDE-APOMIPE
- Arroyave, C. (2011). *Nuevo enfoque de la cacaocultura colombiana*. Manizales: Casa Lucker
- Asociación de Fabricantes y Distribuidores [AECOC]. (2010). *Guía de Trazabilidad de Productos Envasados. Manual de implantación de los estándares GS1*. Recuperado de http://www.aecoc.es/admin/web/documento_socio/Gu%C3%ADa%20trazabilidad%20productos%20envasados%202010.pdf
- Barry Callebaut. (2004). *Cacao y chocolate: ¿son realmente nutritivos?* Recuperado de http://www.barry-callebaut.com/download.dhtml?url=/cms_files/N-2397-File.pdf
- Beuchot, M. (1997) *Tratado de hermeútica analítica, hacia un nuevo modelo de interpretación*. 2da. México: ITACA. Recuperado de <http://goo.gl/itYRzJ>
- Bocangel V. (2015). *Importancia de los cacaos monovarietales en el desarrollo de chocolates de origen..* Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia
- Candy Industry. (2014). *The Global Top 100*. Recuperado d <http://www.candyindustry.com/Top25candycompanies>

- Centro de Comercio Internacional [CCI]. (1991). Clasificación botánica del cacao. Ginebra: UNCTAD/GATT
- Chacaltana J. & Yamada G. (2009) Calidad del empleo y productividad laboral en el Perú. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo [BID].
- Cifuentes, W. (2011) Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadena de valor. Madrid :Fundación CODESPA.
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA]. (2014). Monitoreo del cultivos de coca 2013. Recuperado de http://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Peru/Peru_Monitoreo_de_cultivos_de_coca_2013_web.pdf
- Cornejo, C. (2003) Capital social y competitividad. En Jaramillo, F. B. & Szauer, M. T (Eds.), Capital Social: clave para una agenda integral de desarrollo (1ra ed., pp 123- 148). Caracas: Unidad de Publicaciones de la CAF. Recuperado de <http://publicaciones.caf.com/media/1253/47.pdf>
- Corominas, J. (1987). Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. Madrid:Gredos.
- Crosby, P (1996). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad 1926-2001. México, D.F.: Continental.
- Debenham N. (2014). Tendencias del mercado global de cacao: oportunidades para el Perú. Perú: Armajaro.
- Decreto Supremo N° 015-2004-MINCETUR. Estrategia Nacional de Promoción y Protección de los Productos Bandera (2004). Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/transparencia/Decreto_Supremo_017_2010_MINCETUR.pdf
- Decreto Supremo N° 024-2013-EF. Especifica insumos químicos, productos y sus subproductos o derivados, objeto de control a que se refiere el Artículo 5° del Decreto Legislativo N° 1126 (2013).
- Decreto Legislativo N° 1126. Establece medidas de control en los insumos químicos y productos fiscalizados, maquinarias y equipos utilizados para la elaboración de drogas ilícitas (2012).
- Dini M., Ceglie G. & Michele C. (1998) Cluster and Network Development Projects in Developing Countries:Lessons Learned Through the UNIDO Experience, Viena: UNIDO.
- Dini, M. (2010) Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. Serie Gestión Pública. Santiago: CEPAL (72), p 92. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/7328-competitividad-redes-de-empresas-y-cooperacion-empresarial>

- División estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT]. (2014). Food and Agriculture Organization of The United Nations Statistics Division. Recuperado de: http://bit.ly/KIB_CashCrops
- Echevarri, R. P., & Echevarri, A. M. (2009) El enfoque territorial redefine el desarrollo rural. Recuperado de <http://www.proterritorios.net/sites/documentos/biblioteca/DI16.pdf>
- Elliot, J. (2000). La investigación-acción educativa. En Elliot, J. La investigación-acción en educación (4°ed.) (pp. 82-102). Ediciones Morata, S. L.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer- Stamer, J. (1996) Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Revista de la CEPAL, (59), 39-52. Recuperado de <http://www.meyer-stamer.de/1996/cepal.htm>
- Estudio Torres y Torres Lara & Asociados (2009). Manual para la gestión empresarial de las cooperativas de servicios. Lima: PRODUCE.
- Euromonitor (2011), Global chocolate retailers market share. London: Euromontior
- Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria (2002). Recuperado de: <http://www.acenologia.com/enobit/pdf/ce1782002.pdf>
- Fondo Empleo, (2014). XIV Concursos de proyectos: Manual de Elaboración de Proyectos. Recuperado de: <http://fondoempleo.com.pe//13concurso/MANUAL14.pdf>
- Fondo de Inversión de Telecomunicaciones [FITEL]. (2014). Adjudicación del proyecto FITEL 14. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/pg/adjudicacion-proyecto-fitel-14.php>
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola [FIDA]. (2012) Cambio climático: crear capacidad de recuperación en las comunidades rurales pobres. Roma: FIDA.
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado [FONAFE]. (2014). Empresas de la corporación. Recuperado de <http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=empresas&t=1&i=31&o=06&m=>
- Fukuyama F. (1996). Confianza (trust). Buenos Aires: Atlántida.
- Galarza L. (2011). Diseño del “Corredor Economico Interoceanico del Centro”. Lima: CEPLAN
- García, L. (2012). Catálogo de Cultivares de Cacao del Perú. Lima: MINAGRI & DEVIDA.
- Geotraceability, (2014). Casos de estudio. Recuperado de https://www.geotraceability.com/Geotraceability/en/case-studies_Cocoa-Ghana.php

- Giménez, J., Gonzáles, C., & Pina, M. (2013) Estrategia y desarrollo empresarial. En Reyero, M., Pascual, S., & Montaya, M., Economía de la empresa (pp 61- 94) Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448183657.pdf>
- Guerrero C. (2007) Diagnóstico y propuesta de parámetros para la estandarización y homogenización del tratamiento poscosecha de cacao. Lima: MEF
- Guillén, R., Samper, M., & Gómez, M. (2010) Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010- 2030 ECADERT. Costa Rica: IICA
- Hütz-Adams F. & Fourtain A. (2013). Cocoa Barometer 2012. (R. M. Tegenwind, Ed.) I. Recuperado de http://www.cocoabarometer.org/Cocoa_Barometer/Download_files/Cocoa%20Barometer%202012%20Low%20Res.pdf
- Helvetas, (2011a) Manual para la articulación de Redes Empresariales. Lima: Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE) –COSUDE.
- Helvetas, (2011b). Herramientas para la articulación de Redes Empresariales. Lima: Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE) – COSUDE.
- Helvetas, (2011c). Aprendizajes metodológicos de articulación productiva y comercial de las redes empresariales de pequeños artesanos en la Libertad. Lima: Programa de Apoyo a la Pequeña y la Microempresa en el Perú (APOMIPE) – COSUDE
- Helvetas, (2011d). Dinamismo económico en el Valle de Condebamba: el aporte de las redes empresariales de la cadena del cuy en Cajamarca. Lima: Programa de Apoyo a la Pequeña y la Microempresa en el Perú (APOMIPE) – COSUDE.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5°ed.). México DF.: McGRAW-HILL & Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R. A. (2001) Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y mediana empresas (PYME) del Istmo Centromericano. Estudios y perspectivas- Sede Subregional de la CEPAL- México, (5), 5-59. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/S0111978_es.pdf?sequence=1
- ICAM S.P.A. (2014a). Sesenta años de experiencias y valientes decisiones. Recuperado de <http://www.icamcioccolato.com/en/company/storia>
- ICAM S.P.A. (2014b). Vanini News. Recuperado de <http://vaninioccolato.it/media/downloads/product-retro-en.pdf>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2006). Norma técnica del ISO 2451. Lima: INDECOPI

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). Directorio de Centros poblados y población dispersa. Recuperado de http://www.diresajunin.gob.pe/diresajunin/oite/infoJunin/JUNIN_2007_DIRECTORIO_CENTROS_POBLADOS.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). Perú: Análisis Sociodemográfico de las Comunidades Nativas de la Amazonía (CNA). Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/cap02.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). Evaluación de la pobreza al 2009. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza/2009/Infome_Pobreza.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). Las cooperativas en el Perú: Estadísticas económicas y financieras. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/cooperu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). Sistema de consulta de códigos estandarizados. Lima. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sisconcode/publico.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). IV Censo Nacional Agropecuario 2012. Lima, Perú. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Iturrios J. (2014). Porque invertir en cacao fino y de aroma. En Expoalimentaria 2014. Lima: Asociación de Exportadores [ADEX].
- Kilian B., & Schroeder K. (2013) Perfil del consumidor europeo. San Ramón de Ajuela: CIMS.
- Kotler & Armstrong (2008) Fundamentos del Marketing. México: ISBN
- KPMG (2012). Cocoa Certification: A study on the costs, advantages and disadvantages of cocoa certification commissioned by The International Cocoa Organization (ICCO). Amstelveen: KPMG.
- KUDVIC (2015). Bean to bar markers. Recuperado de: <http://www.kudvic.com/#!/home/cjg9>
- Larrea, N. (2008). Analisis de la cadena de cacao en la región Piura: Bajo La Metodología Value Links/Gtz. Piura: GTZ
- León B., (1974). Los costos sociales ocasionados por reducción en el costo social. Cali: Universidad del Valle.

- Ley 27037. Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998)
- Ley 27795. Ley de demarcación y organización territorial. Congreso de la República del Perú (2002)
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003)
- Ley 29337. Promoción a la Competitividad Productiva. Dirección General de Políticas De Inversión (2009)
- Ley 30281. Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015. Congreso de la República del Perú (2014)
- Ley 22175. Ley de comunidades nativas y desarrollo agrario de las regiones de selva y ceja de selva. Congreso de la República del Perú ()
- Llisterri, J.J. (2000) Competitividad y Desarrollo Económico Local. Documento de Discusión. Banco Interamericano De Desarrollo. Recuperado de <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4643/Competitividad%20y%20desarrollo%20econ%3b3mico%20local.%20%20Nuevas%20oportunidades%20operativas.pdf?sequence=1>
- López, Cerdán.R. C. (2003) Redes empresariales experiencias en la Región Andina. Trujillo: MINKA. Recuperado de <http://www.minkaperu.com/Libro%20REDES%20-%20ripoll.pdf>
- Lutheran World Relief [LWR]. (2013) La comercialización. En Campos, Aprendiendo e innovando sobre la comercialización del cacao, Guía n°10 (8-13) Recuperado de http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19_Guia_10_Comercializacion.pdf
- Madoery O. (2000). La formación de agentes de desarrollo local: ¿cómo contribuir desde la universidad a la gestión territorial? Maipú, Rosario: Fundación Instituto de Desarrollo Regional.
- McCall, E. (2011) Introducción. En Comunicación para el desarrollo. Nueva York: UNESCO http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication_form_development_oslo_c4d_pda_es.pdf
- Meleán, R., & Rodriguez, G. (2013) Diagnóstico del sector agroalimentario venezolano: u análisis desde la perspectiva de la competitividad sistémica. Telos. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín, 15(13), 459-482. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424011>

- Merchand, M. A. (2009) Reflexiones en torno a la nueva geografía económica en la perspectiva de Paul Krugman y la localización de la actividad económica. En Breves Contribuciones del I.E.G, 21, 206-223. Recuperado de http://www.filo.unt.edu.ar/rev/ieg/ieg_21/Breves%201_reflexiones_merchand_rojas.pdf
- Mendoza M. (2011). Primer recetario del fruto del cacao. Lima: INED
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2010). Proyecto modernización del sistema de investigación agraria para la competitividad: Plan estratégico institucional 2010-2014. Lima:MINAGRI
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013). Infografía de cacao-Salón del Cacao y chocolate 2013. Recuperado de <http://www.salondelcacaoychocolate.pe/web2013/pdf/info.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014a). Precios en mercados internacionales de productos agropecuarios. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/cotizacionesinternacionales/2014/coti_internacionales_abril2014.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014b). Valor Bruto de la Producción Agropecuaria-VBP. Lima. Lima: Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos-OEEE. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/VBP/2013/VBP-diciembre-2013.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008). Estudio de la Caracterización del Potencial Genético del cacao en el Perú. Lima: M&O Consulting S.A.C. Recuperado de http://www.ruta.org/CDOC-Deployment/documentos/estudio_potencial_genetico.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014a). Ejecución de Proyectos de inversión: Consulta de Ejecución del Gasto. Recuperado de http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/transparencia_pi/mensual/default.aspx?y=2014&ap=ActProy
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014b). Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Regional, Local y Entidades Prestadoras de Salud (EPS). Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014c). Consulta Amigable de Ingresos: Presupuesto y Ejecución de Ingresos. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2008) Manual de conformación de consorcios sin contabilidad independiente. Lima: PRODUCE.
- Ministerio de Transportes y comunicaciones. (2013) Red de corredores Logísticos. Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00_infraestructura/red_corredores_logisticos.pdf

- Ministerio de Transportes y comunicaciones. (2014). Mapa Vial de Junín. Junín, Perú. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/estadistica/mapas/TRANSPORTES/VIAL/12_JUNIN_VIAL.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2011). Glosario de Términos de Temas de Empleo. Lima: MTPE.
- Morris, J (2012). The chocolate of Tomorrow: What today's market can tell us about the future. London: KPMG
- Morris, J (2014). A taste of the future: The trends that could transform the chocolate industry. London:KPMG
- Muñoz, N. A. (2011) El estudio exploratorio. Mi aproximación al mundo de la investigación cualitativa. En Investigación y educación en enfermería. 29(3), 492-499. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1052/105222406019.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2014). Agricultura y Cambio Climático. Recuperado de <http://onu.org.pe/wp-content/uploads/2014/06/Boletin-COP20-Agricultura-y-CC.pdf>
- Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [ONUDD]. (2012). Desempeño Comercial de las Empresas Promovidas por el Desarrollo Alternativo. Lima: DEVIDA.
- Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [ONUDD]. (2014). World Drug Report 2014. Recuperado de: https://www.unodc.org/documents/wdr2014/World_Drug_Report_2014_web.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (1996) El diagnóstico rural participativo para el análisis de género. En Programa Árboles, Bosques y Comunidades Rurales Guatemala.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2002). Agricultura mundial: hacia los años 2015/2030. Italia: FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2009). Cómo alimentar la mundo en el 2050. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2011) El estado de los recursos de tierras y aguas del mundo para la alimentación y la agricultura: Cómo gestionar los sistemas en peligro. Roma: FAO.

- Organización Internacional de Cacao [ICCO]. (2013). Growing coccoa. 26 de marzo del 2013, Categories of Cocoa Beans. Recuperado de <http://www.icco.org/about-cocoa/growing-cocoa.html>>
- Organización Internacional de Cacao [ICCO]. (2014a). Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics, Vol. XXXIX - No. 4. London: ICCO.
- Organización Internacional de Cacao [ICCO]. (2014b). The World Cocoa Economy: Current Status: Challenges and Prospects. London: ICCO.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2014). Enfermedad por el virus Ebola. Recuperado de: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs103/es/>
- Perea A. (2012). Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social: Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico. Madrid: Análisis y Desarrollo Social Consultores.
- Philip K. & Armstrong G. (2008). Fundamentos del marketing, Sexta Edición. México: Pearson Educación.
- Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural [AGRORURAL]. (2015). AGRO RURAL destinará más de medio millón de dólares en la articulación de redes empresariales. Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/agro-rural-destinara-mas-de-medio-millon-de-dolares-en-la-articulacion-de-redes-empresariales/>
- Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú [APOMIPE]. (2011). Resultados del programa. Recuperado de <http://www.apomipe.org.pe/index.php>
- PRONATEC AG. (2014). Our organic raw materials and semi-finished product. Recuperado de http://pronatec.com/uploads/images/pdfs/20140317_Pronatec%20products_E.pdf
- ProAmazonia. (2003). Caracterización de las zonas productoras de cacao en el Perú y su competitividad. Lima: PROAMAZONIA.
- Rabobank. (2012). Rethinking the F&A Supply Chain: Impact of Agricultural Price Volatility on Sourcing Strategies. Utrecht: Rabobank Foundation.
- Ramírez S. & Youngers C. (2011). La Política de drogas en Los Andes: Buscando Alternativas Humanas y Eficaces. Lima: Instituto Internacional para la Democracia y Asistencia Electoral [IDEA].
- Reglamento CE N°178. (2002). Reglamento del parlamento europeo y del consejo por el que e se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad
- Renault, A. (2010). Guía para formualción y gestión de planes de desarrollo rural sostenible. Un abordaje particiaptivo con enfoque territorial. Paraguay: IICA. Recuperado de

<http://www.territorioscentroamericanos.org/ecadert/Biblioteca%20documentos%20Boletn%20ECADERT/Gu%C3%ADa%20para%20la%20formulaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20planes%20de%20DRS.pdf>

Resolución Directoral N° 024-2014-EF/50.01. Aprueban lineamientos para la aprobación y presentación del presupuesto institucional de apertura correspondiente al año fiscal 2015 de los gobiernos locales. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_docman&Itemid=101660&lang=es

Resolución Ministerial N°0478-2012-AG. Plan de Intervención a Mediano Plazo del Ministerio de Agricultura en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) (2012).

Resolución N° 196-2007/SUNAT/A. Adecuan subpartidas nacionales al Arancel de Aduanas aprobaso por Decreto Supremo N°017-2007-EF. Recuperado de http://www.ausa.com.pe/images/uploads/normas/RSNA%20%20196_2007_SU_NAT_A.pdf

Restrepo, B. (2010). Programa de formación en investigación-acción pedagógica para profesores de la universidad autónoma de Occidente Cali. Cali: Programa de formación de profesores UAO.

Royal Tropical Institute (2013). Market study of fine flavour cocoa in 11 selected countries. Amsterdam: Royal Tropical Institute.

Russo, F. (2012). El programa UNIDO de desarrollo de consorcios de exportación y de origen. Seminario latinoamericano sobre consorcios de PYMES: Consorcios de exportación y consorcios de origen. Quito, Ecuador, 11 y 13 de Junio. Recuperado de [http://www.sela.org/attach/258/default/Di_8-12_Programa_Desarrollo_Consorcios_Exportacion_y_Origen_\(ONUDI_-_Fabio_Russo\).pdf](http://www.sela.org/attach/258/default/Di_8-12_Programa_Desarrollo_Consorcios_Exportacion_y_Origen_(ONUDI_-_Fabio_Russo).pdf)

Segura M. S. (1985). Diccionario Etimológico Latino-Español. Madrid: Anaya.

Serpa A., & Velarde. (2010). El rol del funcionario público. Lima: Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y la Paz [IPEDEHP].

Siles A. (2012). Históricamente en el Perú el régimen de excepción se ha tendido a usar para la persecución política. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/entrevistas/historicamente-en-el-peru-el-regimen-de-excepcion-se-ha-tendido-usar-para-la-persecucion-politica/>

Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SENARP]. (2014). Parque Nacional Otishi. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/zonaturismoj.jsp?ID=24>

Sistema de Focalización de Hogares [SISFOH]. (2014). INFOMIDIS: Estadísticas Junín-Satipo-Río Tambo-Los Ángeles. Perú. Obtenido de <http://www.midis.gob.pe/mapas/infomidis>

- Sistema de Información sobre Comunidades Nativas de la Amazonía Peruana [SICNA]. (2012). Reporte de comunidades nativas. Recuperado de http://www.ibcperu.org/public/directorio_com_nativas_2012.pdf
- Sistema de Información y Monitoreo de DEVIDA [SIMDEV]. (2014). Precio promedio mensual de hoja de coca. Recuperado de http://www.simdev.gob.pe/Reporte_Hojacoca.asp
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2014a). Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior: Acuerdos comerciales y ruta exportadora. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=850.00000
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2014b). Proceso de exportación definitiva. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/36479010rad7B4BB.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2015). Partidas arancelarias del cacao. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2049%20&pnomproducto=%20Cacao
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX]. (2013). Números: Algunas cifras de interés. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/novdic2013/index.html>
- Sumaqao. (2014). Asociación de Desarrollo Minka Tarpuy. Recuperado de <http://www.sumaqao.com/es/asociacion-minka-tarpuy.html>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2014). INFORME N.º 050 -2014-SUNAT/4B0000. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2014/informe-oficios/i050-2014.pdf>
- Steiner G. (1983). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F.: Cotinental.
- Szauer, M. T., & Castillo, M. S. (2003). Capital Social: Articulador del desarrollo sostenible. En Jaramillo, F. B. & Szauer, M. T (Eds.), Capital Social: clave para una agenda integral de desarrollo (1ra ed., pp 25- 44). Caracas: Unidad de Publicaciones de la CAF. Recuperado de <http://publicaciones.caf.com/media/1253/47.pdf>
- Tapia G. (2011). SNIP: Pautas para la Identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil. Lima: MEF-USAID-GTZ.
- Tello, M. D. (2006). Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo. Documento de Trabajo 247. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD247.pdf>

- Torres M. (2010). ACOPAGRO incursiona en el mercado de bonos de carbono. Recuperado de <http://progresonetwork.ning.com/profiles/blogs/acopagro-incursiona-en-el#sthash.f7yBMePC.HkV0FqyM.dpuf>
- Villalobos R. & Orozco E., (2012). Calidad de Cacao en Centroamérica: Un vistazo a la situación en 2009. Turrialba: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza [CATIE].
- World Wildlife Fund [WWF]. (2014). What is palm oil. Recuperado de: http://www.wwf.org.au/our_work/saving_the_natural_world/forests/palm_oil

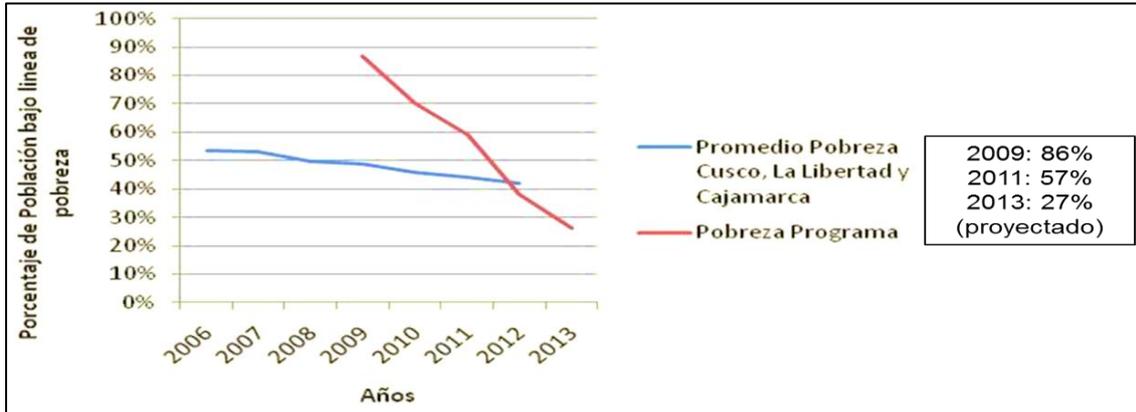


ANEXO A: Entrevistas a especialistas de DET y Redes Empresariales

Dinámica para abordar el estudio de los productores del Valle Primavera desde el enfoque DET y redes empresariales			
Institución	Nombre	Cargo	Preguntas
Programa Conecta DEL (Fomin-COPEME)	FRANCISCO ALBURQUERQUE LLORENS	Consultor en Desarrollo Económico Local en el Fondo Monetario Internacional [FOMIN] - Banco Interamericano de Desarrollo [BID]	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De qué manera podría abordarse los conceptos del enfoque DET para la presente investigación? 2. ¿Qué herramientas serían pertinentes para el estudio de la población cacaotera del Valle Primavera? 3. Respecto a los beneficiarios y los servicios escasos empresariales en la zona ¿En qué sistema de integración se deberían concentrar esfuerzos? 4. ¿Cuáles son las experiencias entroneo a las estrategias de integración productiva en entornos rurales a través del enfoque de Desarrollo Económico Territorial?
Foundation for Sustainable Agriculture (SYNGENTA)	CAROLA AMEZAGA RODRIGUEZ	Project Director	<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo con el Valle Primavera tiene un trabajo potencial de aproximadamente 6 redes empresariales (una por comunidad) ¿Es viable poder llegar a una intervención que agrupe a 71 beneficiarios en dos años? 2. ¿Cuál fue el proceso de selección de territorios utilizada por APOMIPE? 3. ¿Cuáles considera que son los beneficios del trabajo en la generación de confianza para redes empresariales? 4. En su experiencia, en torno al proceso consolidación de la confianza ¿Del total de integrantes de una red, cuántos logran consolidarse como red empresarial emprenden activamente negocios conjuntos? 5. En el informe se detalla que la primera etapa de intervención 34 redes y 400 beneficiarios demandando una inversión por beneficiario de 1407 dólares (407 dólares durante la etapa de fortalecimiento de confianza y proyecto piloto y 1000 dólares en el proyecto estratégico) ¿qué comprendió dichos montos? ¿Cuánto fue el costo de un articulador? 6. ¿Cuáles fueron las principales actividades de los articuladores? y ¿De qué manera se realizó la transferencia de los servicios del programa para la sostenibilidad de las redes conformadas?.

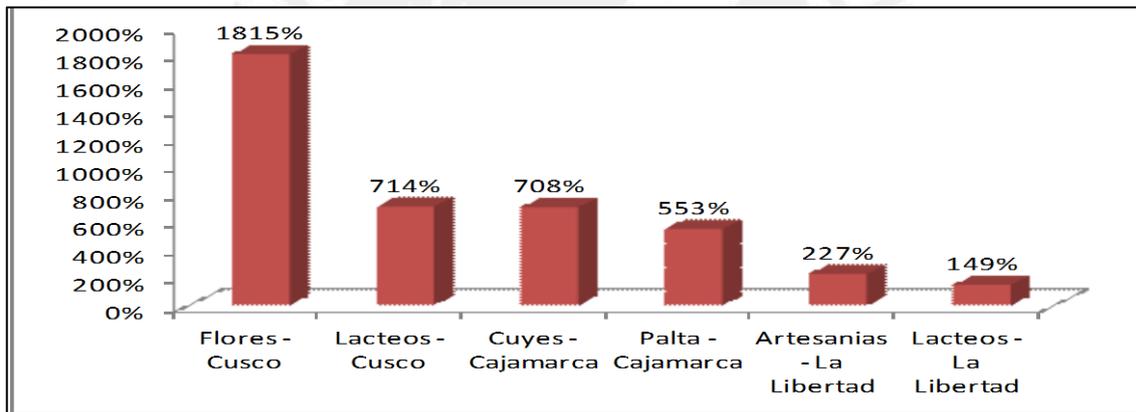
ANEXO B: Principales resultados de la implementación de la estrategia de redes empresariales por el programa APOMIPE

Figura B.1: Tasas comparadas de reducción de pobreza rural con APOMIPE



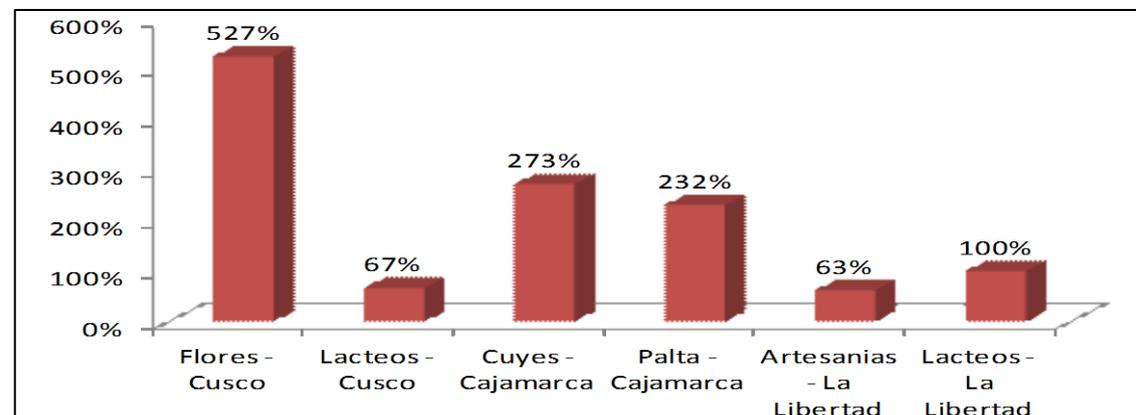
Fuente: En base a los datos (INEI, 2009), elaborado por (APOMIPE, 2011)

Figura B.2 Incremento en ingresos netos de las familias por actividad apoyada según cadena y territorio – Fase I (2007-2011)



Fuente: (APOMIPE, 2011)

Figura B.2 Incremento en ingresos netos de las familias por actividad apoyada según cadena y territorio – Fase II (2009-2011)



Fuente: (APOMIPE, 2011)

ANEXO C: Invitación al II Festival del cacao Fino de Aroma realizado del 19 al 21 de julio del 2014.

AUSPICIAN

Municipalidad Provincial de Saraguro

Agroperú

SENASA PERÚ

Macha Píccola Foods S.A.C.

DEVIDA

COMARCA Corporación Agraria de Valle de Ene

Valle Primavera

II FESTIVAL DEL CACAO FINO DE AROMA

del 19 al 21 de Julio

¡Río Ene te Espera!

Sede: Iro Angeles de Primavera
RÍO ENE - VRAEM 2014

INVITACIÓN

Las autoridades y vecinos de Iro Angeles de Primavera, Saraguro y Saraguro de Saraguro, se complace en invitar a usted a participar en el segundo año del Festival del Cacao Fino de Aroma, en la Comunidad Ene VRAEM 2014.

El evento se realizará el día sábado 19 de julio y domingo 20 de julio, en la sede Iro Angeles de Primavera, Saraguro de Saraguro, VRAEM.

El horario de actividades será de las 10:00 a las 18:00 horas.

Actualmente se encuentra inscrito en el calendario regional de FERIA y FERIA Agropecuaria VRAEM en el evento **FESTIVAL DEL CACAO FINO DE AROMA - ANEXO C** en la zona VRAEM 2014.

COMITE ORGANIZADOR

PRESIDENTE: Edwin Rojas Huamán
VICEPRESIDENTE: Gabriel Naranjo Landa
SECRETARIO: Antonio Alejandro Flores Díaz
TESORERO: Antonio Ezequiel Moya
VOCALES: Raúl Rojas Revilla
VOCALES: Sergio Luján Flores

RESEÑA HISTÓRICA

Actualmente se encuentra inscrito en el calendario regional de FERIA y FERIA Agropecuaria VRAEM en el evento **FESTIVAL DEL CACAO FINO DE AROMA - ANEXO C** en la zona VRAEM 2014.

PROGRAMA

SABADO 19 DE JULIO

08:00 am - Inauguración del evento

09:00 am - Desfile de la Banda Municipal de Saraguro

10:00 am - Desfile de la Banda Municipal de Saraguro

11:00 am - Desfile de la Banda Municipal de Saraguro

12:00 pm - Almuerzo

01:00 pm - Seminario de capacitación

02:00 pm - Pajitas de cacao

03:00 pm - Presentación y degustación de la Feria Cacao 2014

DOMINGO 20 DE JULIO

08:00 am - Desfile de la Banda Municipal de Saraguro

09:00 am - Desfile de la Banda Municipal de Saraguro

10:00 am - Desfile de la Banda Municipal de Saraguro

11:00 am - Desfile de la Banda Municipal de Saraguro

12:00 pm - Almuerzo

01:00 pm - Concurso de recetas

02:00 pm - Presentación y degustación de la Feria Cacao 2014

03:00 pm - Premios a los ganadores

04:00 pm - Presentación y degustación de la Feria Cacao 2014

LUNES 21 DE JULIO

08:00 am - Desfile de la Banda Municipal de Saraguro

09:00 am - Presentación y degustación de la Feria Cacao 2014

ANEXO D: Entrevistas realizadas a líderes comunales

ENTREVISTAS CON AUTORIDADES Y LÍDERES LOCALES			
Comunidad	Nombre	Cargo	Preguntas
Shapo	Emiliano Gavilán	Teniente alcalde	1. ¿Cómo se conformó la comunidad y cuáles son los eventos más resaltantes en su historia? 2. ¿Cuáles son las organizaciones comunales y quiénes son sus representantes? 3. ¿Con qué comunidades comparten más las labores comunales como faenas? 4. ¿Participaron en el II Festival de cacao fino y de Aroma? ¿De qué manera? 5. ¿A cuántas familias alberga la comunidad? 6. ¿En qué actividades se desempeñan los miembros de la comunidad? 7. ¿Los terrenos de la comunidad están titulados? 8. ¿Aproximadamente cuántas hectáreas tiene la comunidad? 9. ¿Cuál es el cultivo predominante en la comunidad? 10. ¿Dichos cultivos son para consumo familiar o para el comercio? 11. ¿A quiénes se vende dicha producción? 12. ¿Qué características tienen los compradores?
Los Ángeles	Gustavo Alonso Flores Huamanñahui	Teniente alcalde	
	Mario Gómez Martínez	Comando del Comité de Autodefensa del Valle Primavera	
	Moya Medina Félix	Presidente de Defensa de Los Ángeles	
	Ausberto Aquilino Flores Díaz	Miembro del comité organizador del festival	
	Leonardo Vásquez Hinostroza	Miembro del comité organizador del festival	
Palmeiras	Godo Nolberto Quispe	Teniente alcalde	
	Floriano Manuel Aguilar Chuchon	Presidente de PALMEIRAS y Presidente de COOPAVRE	
	Graciano Quispe Cárdenas	Teniente gobernador	
Zonaquichari	Marcial Felices Torre	Teniente gobernador	
Fe y Alegría	Beltrán Leiva Sosa	Alcalde del Centro Poblado Fe y Alegría	
	Gilberto Antonio Zamora Tineo	Teniente gobernador	
CCNN Quempiri	Rodolfo Gutierrez Huamán	Jefe de la CCNN Quempiri	
	Tomás Bardales García	Presidente de la CCNN Quempiri	

ANEXO E: Factores que contribuyen al proceso de generación y consolidación de confianza

Factores	Intrínsecos	Del Entorno
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado • Disposición a invertir tiempo y dinero • Realización y compras conjuntas • Logros tangibles en el corto plazo que aporten a la economía familiar • Alta rentabilidad de su actividad productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de demanda concreta del mercado • Existencia de recursos naturales y productivos • Ausencia de competencia desleal
Socio-culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Participación voluntaria • Valores éticos y cumplimiento de acuerdos • Nivel educativo • Homogeneidad de los socios en términos socioeconómicos, culturales y educativos • Familiaridad y conocimiento entre los integrantes • Participación activa de las mujeres • Liderazgo legítimo y reconocido, exento de oportunismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Idiosincrasia local valora lo comunitario
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y especialización en la actividad productiva • Conocimientos previos del negocio • Innovación en infraestructura común e individual • Conocimiento de herramientas TIC • Homogeneidad en productividad y calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a medios de transporte (carreteras) y comunicación (telefonía) • Acceso a transferencia tecnológica e información para mejora productiva
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición a trabajo conjunto • Planificación del trabajo y del negocio • Compromiso con objetivo común • Distribución equitativa de funciones • Reuniones periódicas • Respeto a normas de convivencia • Sanciones a los integrantes que incumplan el reglamento interno. • Aporte a un fondo común • Participación activa en proyecto piloto • Gestión positiva de los líderes • Manejo de registros • Cultura organizacional propia, no dependiente de las instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía geográfica de los integrantes
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de las redes en los espacios locales de participación ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación inter-institucional • Ausencia de asistencialismo • Promoción de la asociatividad de parte del Estado y ONG • Participación de los gobiernos locales a través de las oficinas de desarrollo económico local

Fuente: (Arieta, 2010, pp.6-8)

ANEXO F: Encuesta semiestructurada

Tabla F1: Perfil del productor

ENCUESTA A LÍDERES LOCALES Y PRODUCTORES DEL VALLE PRIMAVERA	
Nombre del encuestador: _____	N° de encuesta: _____
Nombre del encuestado: _____	DNI: _____
Hora de comienzo: ____:____	Hora de fin: ____:____

Presentación del encuestador

Buenos días/tardes,

Mi nombre es “*Nombre del encuestador*” una de las formuladoras del “Proyecto de Desarrollo Cacao- Los Ángeles” que busca fortalecer la competitividad de los productores de cacao del caserío Los Ángeles”, a partir de la mejora de las capacidades productivas, empresariales, organizativas y de comercialización, que les permitan acceder a mejores condiciones de comercio para obtener mayores ingresos con una producción de calidad y cantidad sostenible. Para ello es necesario conocer más a detalle aquellos puntos críticos que limitan a cada productor a tener un comercio más justo y aprovechar mejores precios. Por esta razón, ¿sería tan amable de brindarnos ____ minutos de su tiempo para contestar el siguiente cuestionario? Gracias.

Por favor, ¿sería tan amable de decirme su nombre completo? Su DNI

Perfil del Productor

1. **Edad:** _____ **Género:** Hombre Mujer
2. **Años que vive en el caserío**
3. **Idioma que domina:** Aymara Español Quechua Otro
4. **Estado civil:** Soltero(a) Casado(a) Conviviente Divorciado(a) Viudo(a)
5. **¿Cuál fue su último año de estudios?** _____

Nivel educativo alcanzado: _____

Nivel de educación del padre: _____

Nivel de educación de la madre: _____

6. **Si vive con alguien más en casa indicar lo siguiente:**

Edad	Parentesco	Actividad principal	Nivel educativo Alcanzado

7. **Indique el tiempo que demora para llegar a la Municipalidad, centro de salud y centro educativo más cercano:**

	Tiempo	Tipo de transporte más utilizado
Municipalidad más cercana		
Centro médico más cercano		
Centro educativo más cercano		

Tabla F2: Factores económicos

Factores económicos

8. ¿Usted es propietario(a) de tierras?

Si Has:

No

. Si es propietario, su terreno esta:

¿Con título inscrito en registro públicos?

¿Con título no inscrito en registro públicos?

¿Sin título, pero trámite de título?

¿Sin título, ni en trámite?

9. De las _____has, cuántas hectáreas destina para vivienda, almacén, caminos _____Has

10. ¿Qué cultivos tiene en su unidad productiva? (luego de mencionar los cultivos completar la información de las columnas)

Actividad productiva	Área (Ha)	Rendimiento anual kg/ha	(%) destinado a la venta	Meses de cosecha (meses de campaña)	Rango de precios	Razones por las que decidió producir (Buenos precios, Bajo costo, Producción rápida, Apoyo institucional)
<u>Cultivos permanentes</u>						
<u>Cultivos transitorios</u>						

11. ¿Cuenta con animales menores? si no. De ser así, ¿Qué tipos de animales y cuántas cabeza posees?, ¿Los vende o son para el consumo en el hogar?

Crianza	Nº Cabezas	% destinado a las ventas	Rango de precios

12. ¿Realiza otras labores por las que recibe un salario?, de ser así, complete el siguiente cuadro:

Tipo de trabajo	Nº jornales al mes	Monto de pago por jornal	Ubicación

13. ¿Está usted o algún miembro de su familia en algún programa social?

Si No, de ser así, indique cuál _____ y qué beneficios recibe _____.

Tabla F3: Factores productivos

Factores productivos

14. Conocimiento del mercado:

Para usted, ¿Cuáles son los principales actores (proveedores, empresas, organizaciones, consumidores) del mercado del cacao?, ¿Cuál es la función y características de cada actor?.

Nombre del actor (proveedores, empresas, organizaciones, consumidores)	Función (*proveedor de insumos, acopiador, maquila, exportador, chocolaterías, consumidor final)	Características
1.		
2.		
3.		

15. Enumere los productos que ha vendido esta última campaña. Luego complete la siguiente información:

Productos	Kilos vendidos	Precio	Tipo de empaque utilizado	Compradores (empresa y particulares)	Punto de venta (en chacra, almacén)	Modalidad de pago (adelantos, a entrega)	Forma de pago (liquidación de compra)
*Grano seco de cacao							
Baba de cacao							
Otros:							

*En caso de haber más de un comprador de granos secos de cacao complete por separado

16. ¿Cuántas personas le apoyan en su actividad productiva?

a) Familiares: _____ Reciben algún pago?: _____

b) Contratados: _____

17. Enumere las etapas en las que necesitó contratar mano de obra para su unidad productiva este año. Luego complete la siguiente información:

Etapas de producción	Número de trabajadores	Número de jornales c/u	Duración de cada jornada	Lugar de procedencia de trabajador	Herramientas que usa el trabajador	Costo del jornal (pago + alimentos + transporte)
Preparación del terreno						
Poda						
Cosecha						
Fermentación						
Secado						
Ensayado/almacenado						

18. Con respecto a la producción de cacao, indique cómo varía sus ingresos y gastos mes a mes:

	Meses más bajos	Kg/ha	Meses más altos	Kg/ha	Meses normales	Kg/ha
Rendimiento de grano seco por hectárea						
Precio por kg que pagan en chacra						

19. En los últimos 5 años, ¿Se han presentado problemas que han afectado su producción? (enfermedades, desastres naturales, , etc). Detallar la intensidad del problema (duración y gravedad), la cantidad de veces que se presentó y cómo afecto en la producción

Problema	Duración	Frecuencia (cantidad de veces que se presentó en 5 años)	Efectos en la producción (reducción)

Tabla F4: Factores Tecnológicos

Factores tecnológicos

20. Conocimiento y especialización en la actividad productiva:

I. Descriptores de la Identidad	Respuestas
Antigüedad del cultivo (más nuevos y antiguos años)	
Variedades (bosquejo) y lugar de origen	
II. Técnicas productivas	
¿Cómo definiría un grano de cacao de CALIDAD?	
¿Con qué frecuencia por campaña fertiliza y qué insumos utiliza?	
¿Con qué frecuencia por campaña poda y qué insumos utiliza?	
¿Qué enfermedades perjudican su producción de cacao? (moniliasis, escoba de bruja y pudrición parda)	
¿Con qué frecuencia en una campaña se manifiestan estas enfermedades del cacao y qué tamaño de producción perjudican?	
¿Cómo hace frente a dichas enfermedades (moniliasis, escoba de bruja y pudrición parda)?	
¿Cómo realiza la selección del fruto maduro, el acopio y desgrame, y qué herramientas usa?	
¿Dónde realiza el fermentado de los granos? y ¿Cuánto tiempo de fermentación realiza?	
¿Cómo se da cuenta que ya termino el fermentado y debe pasar a la etapa de secado?	
¿Dónde realiza el secado de los granos? ¿Cuánto tiempo de secado realiza?	
¿Cómo se da cuenta que ya termino el secado y debe almacenar el producto?	
¿Dónde almacena la producción? ¿Cuánto tiempo permanece hasta que llegue el acopiador?	
¿Cómo establece el comprador y usted el precio? ¿Se realiza alguna prueba (corte) para medir la calidad?	
¿Cuenta con algún pago extra por producción (certificación orgánica, calidad del grano, etc)? ¿Toda su producción se beneficia con este pago o solo ciertas hectáreas, (indicar la cantidad en hectáreas)?	
¿Cuáles considera que son sus fortalezas como productor de cacao (en qué destaca)?	
¿Cuáles son sus principales dificultades (debilidades) como productor de cacao?	

21. Tiene alguna dificultad con la compra o adquisición de algún insumo, herramienta o equipos utilizados en la última campaña. Indique cuál _____.

22. Servicios de capacitaciones y/o acompañamiento: Señale a continuación si ha recibido o recibe capacitaciones para la mejora de su producción

Marcar (X)	Tipo de servicio	Año	Duración(días al mes y cuántos meses)	Punto de capacitación	Materiales y/o insumos entregados	Institución responsable	Temas (cultivo, asociatividad, comercialización)
	Asesoría técnica						
	Cursos y/o capacitaciones						
	Asesoría empresarial						
	Otro:						

Tabla F5: Factores socio-culturales

Factores socio-culturales

23. Realización de compras conjuntas: Ha realizado en este año contratos de mano de obra o compras de insumos para la producción de esta campaña, de manera conjunta SI () NO(). Si es el caso, complete la siguiente información:

Número de involucrados	Tipo de relación con el productor (familiar, amical)	Tipo de bien o servicio adquirido	Frecuencia (una vez, dos veces, etc)	¿Volvería a realizar contratos o compras conjuntas? ¿por qué?
Con un productor				
Con ___ productores				

24. Participación voluntaria: **De las siguientes actividades comunales y apoyo a terceros indique de qué manera participa usted:**

Actividades comunales	Funciones que de desempeña	Tiempo dedicado (días y horas)	Tiempo dedicado (días y horas)
Realización de un puente con base de cemento			
Vaso de leche			
Feria de cacao fino y de aroma 2013			
Seguridad			
Otro*:			

*Apoyo con jornales de trabajo o monetarios a productores con problemas.

25. Mencione a 3 líderes de tu comunidad (personas que mejor representan al caserío Los Ángeles, según tu punto de vista)

Nombre del Líder	¿Qué área(s) representa (seguridad, producción, etc)?
1.	
2.	
3.	

26. Familiaridad y conocimiento entre de los integrantes: **De la siguiente lista, seleccione ocho productores, con quienes podría agruparse para mejorar la producción y comercialización de cacao.**

Marcar (X)	Productores	Tipo de relación	Breve justificación
	1. Mario Gómez		
	2. Gustavo Flores		
	3. Aquilino Flores		
	4. Euclides Delgadillo		
	5. Raúl Ayala		
	6. Alejandro Gómez		
	7. Esteban		
	8. Richard Cárdenas		
	9. Juan Rodríguez		
	10. Armando Calderón		
	11. Elio Torres		
	12. Mariano Prado		
	13. Leoncio Torres		
	14.		
	15.		

* Rita Huamañagui Flores(70), María saccsara (65), Eduardo guaringa ,Ida Huamán, Edgar Rojas (Fé y alegría), Gido Paco, Macuco.

Tabla F6: Factores organizacionales

Factores organizacionales

27. ¿Pertenece usted a alguna asociación, cooperativa o gremio de productores?
 () Sí ¿Cuál es el nombre? _____
 () No

28. Reuniones periódicas: ¿Cuáles han sido las últimas 4 reuniones comunales más importantes?

Reuniones
1.
2.
3.
4.

29. Mencione las actividades comunales más importantes para usted:

Actividades	Importancia (breve justificación)
1.	
2.	
3.	

Figura f.7: Percepción de los encuestados

Percepción del productor respecto al PROYECTO

30. ¿Cuáles son las mejores cosas de tu comunidad para la producción de cacao?(principales fortalezas)_____

31. ¿Cuáles crees que son las principales dificultades y limitaciones de los productores para la obtención de un grano de cacao seco de alta calidad y con mayor producción (debilidades)?

¿Cuál es el servicio más importante que un proyecto de desarrollo debería brindar a los productores de cacao para mejorar su producción en cantidad y calidad?_____

Los mercados especiales de cacao que valoran la calidad de un grano de cacao seco, como es el caso de del cacao fino y de aroma, donde 1000kg de cacao fino y de aroma pueden superar los \$4000, es decir 12 soles por kilo. Así también, las variedades de cacao fino y de aroma, bajo un manejo adecuado y mejoras clonales, podría llegar a producir entre 2000 y 3000 kilos. Se realizó una pequeña prueba a los granos del Caserío Los Ángeles Y que el caserío cuenta con variedades de cacao con potencial, pero que pese a ello aún no ha logrado articularse con ese tipo de compradores.

34. ¿Estarías dispuesto a integrar un proyecto que le permita acceder a mercados de cacao con estas características (cacao) este mercado?

35. De qué manera crees que podrías contribuir con el proyecto.

36. ¿Qué esperarías como resultado del proyecto?

37. ¿Cómo te imaginas a tu comunidad en dos años?

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta.
 Adaptado de: (Arieta, 2010, pp.6-8)

ANEXO G: Entrevistas sobre dinámicas comerciales

Investigación sobre las dinámicas de comercio			
Institución	Nombre	Cargo	Preguntas
ICAM S.P.A.	César M. Gordon	Representante legal de ICAM S.P.A. en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los requisitos para poder iniciar una relación comercial con ICAM S.P.A.? 2. ¿Qué características tienen los proveedores de granos de cacao de ICAM S.P.A.? ¿Cuánto tiempo de relaciones comerciales mantienen? 3. ¿Quiénes son sus aliados en el Perú? 4. ¿Cuál es la modalidad de comercio que utiliza ICAM S.P.A.? 5. ¿Cuáles considera que son los beneficios diferenciales a los productores cacaoteros pueden acceder al establecer una relación comercial con ICAM S.P.A.? 6. En su experiencia ¿Cuál es la principal ventaja/desventaja de trabajar directamente con los productores de cacao y no por medio de intermediarios? 7. ¿Qué aspectos de los productores del Valle Primavera incentivan/desmotivan a la empresa ICAM S.P.A. para el establecimiento de relaciones comerciales?
PROMPERU	William Arteaga Donayre	El coordinador de agronegocios de Promperu	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De qué manera apoya PROMPERU, en el desarrollo comercial de los productos bandera como el cacao? 2. ¿A través de la herramienta “Ruta Exportadora”, ¿Qué actividades podrían orientarse a productores rurales, particularmente de cacao? 3. ¿Cuáles considera usted con son las perspectivas más favorables/desfavorables de la producción y comercio de granos de cacao en el Perú? 4. ¿Cómo se articula PROMPERU con entidades y programas vinculados al VRAEM?
Alianza Cacao Perú	Marcelo Gutierrez Seijas	Director Regional de Ucayali	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En su experiencia con productores cacaoteros ubicados en zonas accidentadas, por qué tipo de servicios logísticos se optaba?, ¿Qué tipo de medidas de contingencia se realizaron? 2. ¿Cuáles son las principales ventajas/desventajas para los productores en torno a las transacciones comerciales en puerto y en chacra? 3. ¿Cómo se ha implementado el Sistema de Trazabilidad en el comercio de cacao? 4. ¿En su experiencia, qué empresas vinculadas a la chocolatería fina con presencia en el Perú, representan las mejores oportunidades para el establecimiento de relaciones comerciales con los productores del Valle Primavera?
EMPRESA DE TRANSPORTES	Ronualdo Loayza Pérez	Gerente general	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la historia del Valle Primavera en torno a sus primeros vínculos comerciales en la venta de cacao? 2. ¿En qué zonas del Valle Primavera iniciaron dichas actividades? 3. ¿Cuáles fueron los motivos que limitaron la continuidad de las relaciones comerciales en el Valle Primavera? 4. En su experiencia en torno al comercio de cacao en el Valle Primavera, ¿Cuáles son las principales dificultades en la oferta del servicio? 5. ¿Cuáles considera que son las ventajas que podría otorgarle la empresa de transportes a los productores del Valle Primavera? 6. ¿Cuáles son los requisitos para establecer una relación comercial con la empresa de transportes? 7. ¿Qué tipo de servicio complementario podría asumir para la empresa para mejorar la comercialización de la producción cacaotera del Valle Primavera?

ANEXO H: Registro de COOPAVRE y participantes de los talleres por comunidad

Tabla H1: Productores de Shapo

Anexo Shapo				
Nombre y apellidos del participante	DNI	Hectáreas agrícolas totales	Hectáreas en producción de cacao	Producción anual Kg/ha
ALBERTO VALENTIN, ESPEJO LAURENTE	21007917	15	9	600
ALFREDO, QUISPE SACCSARA	42208084	5	4	800
EDMUNDO, GARCIA GALLO	20967467	23	7	800
EMILIANO, GAVILAN TAYA	28251114	30	13	700
JULIAN, CHAVEZ AGUILAR	28309787	25	11	900
PAULINA, QUISPE AUQUI	28310556	20	8	900
PROSPERO, HINOSTROZA RAMOS	28529909	30	11	900
ROLANDO, DE LA CRUZ OBREGON	28293104	15	9	600
SATURNINO PABLO, ESCURRA CASTILLO	19886511	15	5	800
ZENOBIO, QUISPE CHAVEZ	28297571	30	10	800
FREDI AGUILAR QUISPE	40661302	3	3	800
VICTOR PASCUAL, CCOCHACHI MENDEZ	28277836	10	4	800
DINA GUTIERREZ PALOMINO	20086447	30	6	800
TULIO QUISPE SACCSARA	43337267	10	3	800
RICHAR QUISPE LUNASCO	46809205	10	3	800
VICTOR RIVAS MALLQUI	23935146	17	9	800
FLORIA FLORA JIMENEZ DE QUISPE	10033754	2	1	900
DARWIN PARODI PALOMINO	27899813	18	3	900
CARMEN ROSA ESCURRA CASTILLA	80090408	12	4	8000
JUAN QUISPE RODRIGUEZ	10481358	22	3	1000
DAVID QUISPE PEREZ	80197886	20	3	800
Total de productores = 21		362	129	
	PROMEDIO	17	6	1016

Fuente: Registro de Productores COOPAVRE

Tabla H2: Productores de Los Ángeles

Anexo Los Ángeles				
Nombre y apellidos del participante	DNI	Hectáreas agrícolas totales	Hectáreas en producción de cacao	Producción anual Kg/ha
AUSBERTO AQUELINO FLORES DIAZ	10240834 - 4	50	5	2000
JUAN CARLOS SANTIAGO CHAVEZ	45699657 - 0	10	2	1000
MOYA MEDINA FELIX	28279022	14	6	1000
JAVIER SEGUNDINO UNOCC OLORIER	80089709 - 8	23	6	2500
GUSTAVO FLORES HUAMANÑAHUI	42575698 - 8	10	6	1500
RITA HUAMANÑAHUI RAMOS	10443346 - 0	18	3	1000
WALTER ABANTO PALOMINO	28570542 - 3	16	6	1000
TEODORO FIGUEROA R.	28587868	8	1	800
CIPRIAM HUAMÁN CONISLLA	20967675	35	8	1000
ESTEBAN GABRIEL OBREGON	23667862 - 3	15	4	1000
LEONARDO VASQUEZ HINOSTROZA	28275662 - 1	10	10	2000
HUGO JAVIER GABRIEL TORRE	42650124 - 0	15	3	2000
JOEL SOLLER BISARRO	20112464 - 1	10	6	2000
RICARDO PEREZ CARPIO	42189317 - 4	5	5	800
GERARDO DIAZ AREVALO	44583802 - 6	6	2	1500
EMILIANO OSCCO NAVEROS	21012190 - 6	3	3	1200
MARIO GOMEZ MARTINEZ	48538017 - 1	14	6	1000
CRISTHIAN MELLER PEREZ CARPIO	42706792 - 6	7	3	1000
JOAQUIN CALDERON MORALES	28601804 - 7	20	1	800
CARLOS CALDERON JOSE	41765679 - 6	15	5	1000
JUAN RODRIGUEZ SULCA	28262156 - 3	26	2	800
RAUL EDUARDO AYALA ESCALANTE	42019989 - 4	15	2	800
EUCLIDES DELGADILLO VELARDE	23667751 - 1	17	4	2000
RICHARD CARDENAS LEON	41127296 - 1	5	1	2000
YONI QUISPE ORE	28595738 - 4	8	6	500
DIONICIO VARGAS ALANYA	20967486 - 1	11	4	2100
GREGORIO HUAMÁN LIMACHI	41162568 - 6	8	6	1000
(*) ALEJANDRO, ARROYO LIMACHI	23667886	7	6	900
ARMANDO CALDERÓN HOLGUIN	42307116	5	5	800
FULGENCIO, ESPINOZA ALDAMA	25019307	19	10	1000
MARCELINO AUCCATOMA MENDOZA	01058269	22	9	800
CARLOS, HINOSTROZA RAMOS	42276736	18	6	800
DARIO TORRE CARHUAMACA	45119654	5	3	900
EDWAR HUAMAN FLORES	41978179	10	9	700
GILBERTO ALVAREZ GUIADO	80377628	10	6	800
ELVIRA SANDOVAL PÉREZ	10657085	15	6	700
EDWAR HUAMAN FLORES	41978179	10	9	700
WILLIMAN DELGADILLO MANCILLA	42257531	3	3	1000
KARINA FLORES HAUNAÑAHUI	42072486	14	5	1000
OSCAR JORGE TAIBE	80465271	8	6	3900
Total de productores = 41		539	198	
	PROMEDIO	13	5	1234

Fuente: Registro de Productores COOPAVRE

(*)Nota: los productores en fondo verde fueron participantes activos de los talleres, mientras que los datos de los demás productores fueron proporcionados por el registro de COOPAVRE.

Tabla H3: Productores de Palmeras

Anexo Palmeras				
Nombre y apellidos del participante	DNI	Hectáreas agrícolas totales	Hectáreas en producción de cacao	Producción anual Kg/ha
FLORIANO MANUEL AGUILAR CHUCHON	25019420 - 5	30	8	1600
GRACIANO QUISPE CARDENAS	25019230 - 0	28	5	2000
GODO NOLBERTO QUISPE	40922227 - 2	8	6	2800
JOHNY VANESSA CONDOLI LAPA	48223212 - 0	15	2	800
RUBEN TORRES CISNEROS	42066947 - 5	11	7	2000
NELSON CORDERO TAYPE	44002291 - 5	10	4	2500
VALERIANO ALMEYDA MARCELO	20981974 - 6	9	3	1100
ROMULO ZAPATA QUISPE	28207613 - 1	8	3	1000
HAYDEE MENDOZA JUNCO	41146139 - 0	8	4	1800
YON JACOB QUISPE JUNCO	44943557 - 1	6	3	1000
GUZMAN PARIONA LLAMOCCA	28312511 - 0	5	3	2000
ARMANDO CCOLLCCA JUNCO	41585740	4	3	900
ARTURO NOLVERTO JUNCO	42147276	6	4	900
CARLOS SULCA YARANGA	40965302	8	4	1000
CÉSAR CÁCERES CUNTO	06050002	4	3	800
DARIO TORRES CISNEROS	80198053	9	6	900
DIONICIO VARGAS ALANYA	20967486	15	5	800
FERIOL CONDOLI GARAY	28702056	10	5	1000
JUAN NOLVERTO JAUREGUI	31476840	10	6	782
JULIAN QUISPE VILLEGAS	31477071	6	4	800
JULIO NOLVERTO QUISPE	31481496	10	5	820
OSWALDO REYNALDO LLOCCLA LIZANA	10483111	15	5	1120
PEDRO CÁCERES CUNTO	06052230	20	4	800
VIRGILIO SALCEDO GUILLEN	28263655	17	6	767
YONER NOLVERTO QUISPE	44124498	4	4	800
YULI ZAPATA ROMERO	44002276	4	3	700
MARCELINO CCOLLCCA JUNCO	31462470	5	5	711
YOVANA SAAVEDRA SANCHEZ	70312415	3	3	733
MERCEDES HUACHACA SALAS	44682211	2	2	750
FRANCISCO NOLVERTO JAUREGUI	31473189	6	5	720
MARI LUZ CORDERO HUICHO	46441745	2	2	867
VALERIANO ALMAIDA MARSELO	20981974	9	5	780
RUBEN TORRES CISNEROS	42069647	14	5	800
RAOMER SALSEDO ERASMO	46442316	6	4	875
JONAS CORDERO TAYPE	44583797	6	4	750
FLORIANO CASTRO RODRIGUES	55192090	5	5	778
RUT MARCIELA SALSEDO GOMES	47255199	4	4	700
Total de productores = 37		341	157	
PROMEDIO		9	4	1131

Fuente: Registro de Productores COOPAVRE

(*) Nota: los productores en fondo verde fueron participantes activos de los talleres, mientras que los datos de los demás productores fueron proporcionados por el registro de COOPAVRE

Tabla H4: Productores del Centro Poblado Fe y Alegría

Centro Poblado Fe y Alegría				
Nombre y apellidos del participante	DNI	Hectáreas agrícolas totales	Hectáreas en producción de cacao	Producción anual Kg/ha
JOEL LUJAN CHUÑOCCA	46464745 - 2	4	3	1000
GILBERTO ANTONIO ZAMORA TINEO	10685658 - 9	50	3	2000
BELTRAN LEIVA SOSA	40545416 - 1	10	4	1000
WILFREDO HUAMANI URBANO	07024964 - 8	18	3	300
AMADOR QUISPE URBANO	44716283	15	10	900
DAVID GARAY YUCRA	80034136	22	8	688
EDGAR ROJAS RONDINEL	25019419	30	10	900
ESTEBAN RICRA CUNTO	40119247	10	10	900
HONORATO MUCHA VARGAS	28228916	10	6	900
JUAN CASAVARDE LAURENTE	42478110	30	7	743
LUCIO BARRIENTOS HUACRE	28689612	10	9	1000
MAXIMO MACHUCA YAULINO	25019031	30	5	900
NIXON BARRIENTOS CARDENAS	45968848	5	5	900
TEOFILO GARAGUNDO RAMOS	25019032	30	6	833
LEORNARDO HUYCA HUICHO	28715453	15	6	900
CLAUDIO CALLE HERRERA	40453935	8	3	900
FREDY ROJAS RONDINEL	43077333	10	5	900
MAMORE HACHA FIGUEROA	80121737	10	4	900
MANUEL FERNANDEZ ATAO	20967752	25	5	900
ALVERTO CORONEL MEZA	45016795	7	6	900
JORGE CASAVARDE PALACIOS	28245988	3	3	900
JUAN DE DIAZ CANCHARI CACERES	42478110	15	7	900
AURELIO HUANACO GARCIA	23973748	15	12	900
ADMER BARRIENTOS CARDENAS	41035417	5	5	900
BELTRAN LEIVA SOSA	40545416	11	6	900
CIPRIAN CACERES MERCADO	23972910	15	2	900
ANGEL HUACHACA ROJAS	43136680	6	3	900
JULIAN HACHA RONDINEL	28703900	15	2	900
GILBER TOMEYLLA MOLINA	44578846	49	3	900
HEBER ENCISO VARGAS	45718539	15	3	900
Total de productores = 30		498	163	
	PROMEDIO	17	5	899

Fuente: Registro de Productores COOPAVRE

(*) Nota: los productores en fondo verde fueron participantes activos de los talleres, mientras que los datos de los demás productores fueron proporcionados por el registro de COOPAVRE

Tabla H5: Productores de Zonaquichari

Anexo Zonaquichari				
Nombre y apellidos del participante	DNI	Hectáreas agrícolas totales	Hectáreas en producción de cacao	Producción anual Kg/ha
EVARISTO CASTRO HUAMANI	28703603	15	5	900
GREGORIO CUSICHE HUAMAN	28528810	30	6	800
HILARIO FELICES OCHOA	80434952	20	7	900
JAVIER DE LA CRUZ GALLARDO	40575776	30	4	1000
MARCIAL FELICES TORRE	25019028	30	9	800
MELITON NUÑEZ SULCA	42046036	10	8	800
PEDRO NUÑEZ LOAYZA	23969468	10	7	800
PELAYO DE LA CRUZ GALLARDO	25019415	30	11	850
REINALDO TINEO VARGAS	09990737	25	7	900
ELISABET QUINTO GARCIA	23972942	15	4	1000
NELI CARRION CHUQUIRO	15450159	7	3	8000
EDWIN ROMAN SANCHEZ	40992650	30	2	9000
FAUSTINO ESPINOZA HUAMAN	28580338	2	2	1000
Total de productores = 13		253	72	2058
	PROMEDIO	19	6	1390

Fuente: Registro de Productores COOPAVRE

Tabla H6: Productores de Sol Naciente

Anexo Sol Naciente				
Nombre y apellidos del participante	DNI	Hectáreas agrícolas totales	Hectáreas en producción de cacao	Producción anual Kg/ha
SABINO VARGAS HUAMÁN	25019599	7	3	900
CRISTIAN CHAVEZ OCHOA	47253977	1	1	960
MARCELINO CHAVEZ ALACOTE	28305834	3	3	600
JAIME CHAVEZ OCHOA	42711231	9	3	900
JULIAN HUAMANI ESCALANTE	28576987	4	3	900
JUAN BELLIDO MENDEZ	28238733	1	1	900
RODOLFO ORE MEZA	23696594	2	2	900
WILDER CUADROS BERROCAL	44580319	1	1	900
JAVIER RUBEN LEON URBANO	46669071	1	1	600
ESPIRITA DE LA CRUZ GALLARDO	28300894	5	1	900
Total de productores = 10		34	19	
	PROMEDIO	3	2	842

Fuente: Registro de Productores COOPAVRE

(*) Nota: los productores en fondo verde fueron participantes activos de los talleres, mientras que los datos de los demás productores fueron proporcionados por el registro de COOPAVRE

ANEXO I: Entrevistas sobre dinámicas de producción

Investigación sobre las dinámicas de producción			
Institución	Nombre	Cargo	Preguntas
Alianza Cacao Perú	Marcelo Gutierrez Seijas	Director Regional de Ucayali	1. ¿Cómo definiría un cacao de calidad?, ¿Y cuáles son sus principales determinantes? 2. ¿Cuál es el proceso más crítico para la obtención de un grano de calidad? 3. ¿En base a su experiencia, cuáles son las características diferenciales que el Perú posee en torno a la producción de granos de calidad? 4. ¿Particularmente, considera que el VRAEM es un territorio provisorio para el cultivo cacaotero?, ¿Cuáles son sus aspectos que incentivas/limitan la producción cacaotera? 5. ¿A qué mercados se destina la producción de granos de calidad? ¿Cuáles son las principales diferencias con la producción convencional? 6. ¿Las variedades como el CCN-51 tienen oportunidades en mercados de chocolatería gourmet? 7. ¿Cuáles son los beneficios para el productor la venta de granos certificados (comercio justo y/o orgánico) y la venta de granos de calidad? 8. ¿Qué tecnologías agrícolas se vienen implementando en el Perú para la mejora de la producción de cacao? Para análisis de las muestras de cacao del Valle Primavera 9. ¿Qué características positivas/negativas encuentra en los granos del Valle Primavera para orientarlos a mercados gourmet? ¿En qué etapas de la producción se debería mejorar?
Lutheran World Relief	Jorge Huapaya Solano	Gerente del programa en Perú	1. ¿De qué manera Lutheran World Relief, interviene en el VRAEM? ¿Quiénes son sus aliados principales? 2. ¿En la actualidad su institución cuenta con fondos concursables? 3. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento disponibles en beneficio del VRAEM?
CRIA-VRAEM	Ismael Osco	Coordinador general	1. ¿Cuál es el eje de trabajo del CRIA?, ¿Cuál es su vinculación con el CODEVRAEM y el PROVRAEM? 2. ¿Cuáles son las metas del CRIA a corto, mediano y largo plazo, y qué logros han tenido al respecto? 3. ¿Qué tipo de actividades viene CRIA priorizando en la zona respecto a la producción de cultivos alternativos a la coca? 4. ¿En qué consiste el proyecto de reconversión voluntaria, y cuáles son las metas anuales? 5. Con la experiencia en Alto Huallaga, ¿se ha considerado la ejecución de un proyecto de erradicación forzosa? 6. ¿En qué distritos del VRAEM concentran sus actividades? 7. ¿Entre productores de cultivos lícitos y productores de coca, cuáles son las principales similitudes y diferencias?, ¿Qué grupo prioriza el CRIA y por qué?
	Leandro Huamani	Representante de SENASA - CRIA-MINAGRI	
COOPAVRE	Jhony Huamán Cabezas	Gerente de COOPAVRE	1. ¿Cómo se constituyó la cooperativa COOPAVRE y qué comunidades fueron las principales promotoras? 2. ¿Cuántos socios tiene COOPAVRE? y ¿Cuántos tienen participación activa? 3. ¿Quiénes son los principales clientes de la COOPAVRE? 4. ¿Cuáles son los principales logros de COOPAVRE? 5. ¿Cuáles son los aspectos menos favorables de COOPAVRE? 6. ¿Quiénes son las principales instituciones aliadas de COOPAVRE? ¿Qué aspectos favorecen/dificultan el alcance de estas metas?

ANEXO J: Itinerario de los talleres participativos

Actividades a realizarse el viernes 23, sábado 24 y domingo 25 de enero del 2015:

Actividades	Hora	Fecha y Lugar	Líderes locales colaboradores
Presentación breve del proyecto a todos los actores locales a cargo de las tesistas	06:00 am	23/01/15 Local comunal del Anexo Los Ángeles.	Señores: - Leonardo Vásquez Hinostroza (DNI 28275662). - Mario Gómez Martínez (DNI 48538014).
Exposición a cargo del Ingeniero Marcelo Gutierrez Seijas (-Introducción al mercado de cacao especiales; experiencias de Alianza Cacao Perú y productores cacaoteros; importancia de realizar un estudio agronómico y la elaboración de un perfil).	06:30 -06:45 am		
Ronda de preguntas por parte de los productores. (se espera la participación de 30 productores)	06:45 am		
Escuelas de campo y caracterización cacaotera de las unidades más representativas del anexo Los Ángeles.	07:00 am -12:00 m y de 02:00 - 05:00pm	Unidades productivas del Anexo Los Ángeles	Número comunal: 064-816428
Presentación breve del proyecto a todos los actores locales a cargo de las tesistas	07:00 am	24/01/15 Local comunal del Anexo Palmeiras.	Señores: - Godo Nolberto Quispe (DNI 40922227), Presidente del Anexo Palmeiras. Número comunal: 064-813723 - Sabino Vargas Huamán (DNI 25019599) Teniente Gobernador del Anexo de Sol Naciente. Número comunal: 064-812537
Exposición a cargo del Ingeniero Marcelo Gutierrez Seijas (-Introducción al mercado de cacao especiales; experiencias de Alianza Cacao Perú y productores cacaoteros; importancia de realizar un estudio agronómico y la elaboración de un perfil).	07:30 -07:45 am		
Ronda de preguntas por parte de los productores. . (se espera la participación de 50 productores)	07:45 am		
Escuelas de campo y caracterización cacaotera de las unidades más representativas del Centro Poblado Fe y Alegría y el Anexo de Palmeiras, así como las muestras de mazorcas y granos secos de cacao del Anexo Sol Naciente.	08:00 am -01:00 pm y de 02:00 - 05:00 pm	Unidades productivas del Anexo Palmeiras y el Centro Poblado Fe y Alegría.	
Presentación breve del proyecto a todos los actores locales a cargo de las tesistas	06:00 am	25/01/15 Local comunal de la CCNN Quempiri.	Señores: - Tomás Bardales García (DNI 20086574) Representante de la CCNN Quempiri.
Exposición a cargo del Ingeniero Marcelo Gutierrez Seijas (-Introducción al mercado de cacao especiales; experiencias de Alianza Cacao Perú y productores cacaoteros; importancia de realizar un estudio agronómico y la elaboración de un perfil).	06:30 -06:45 am		
Ronda de preguntas por parte de los productores.(se espera la participación de 30 productores)	06:45 am		
Escuelas de campo y caracterización cacaotera de las unidades más representativas de la CCNN Quempiri.	07:00 am -12:00 m y de 02:00 - 05:00pm		

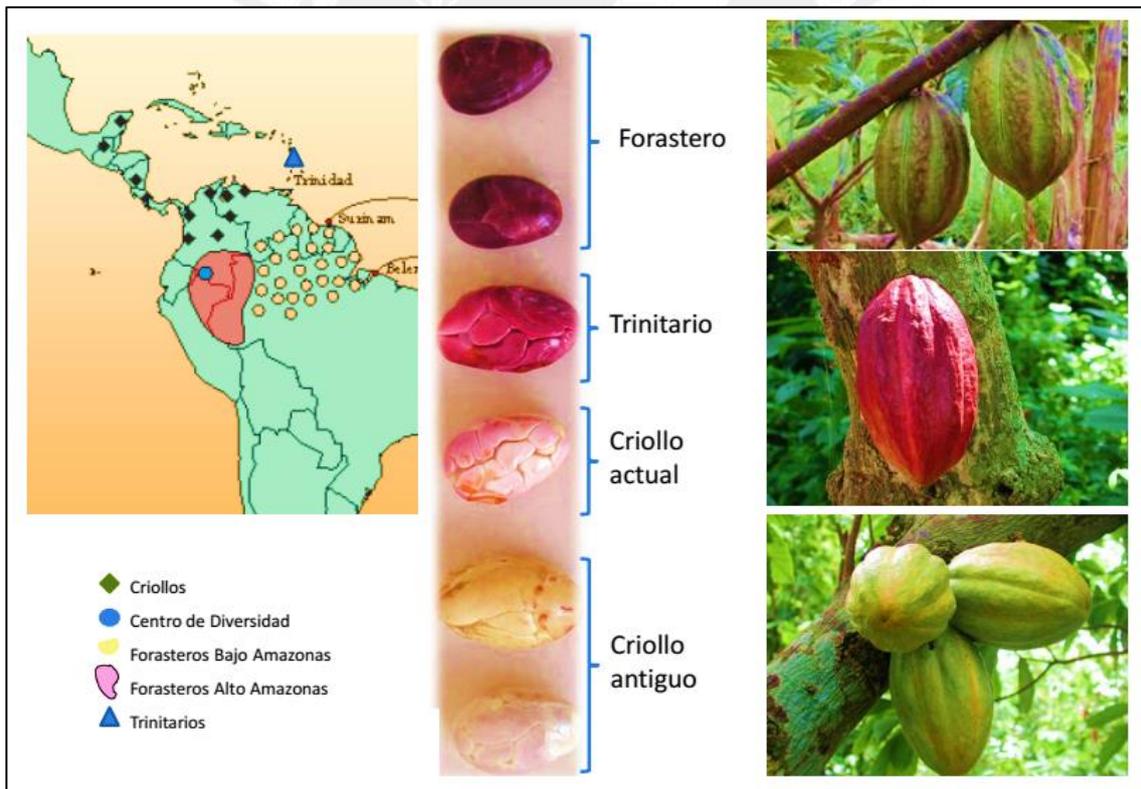
ANEXO K: Variedades de cacao más conocidas y sus usos

Figura K1: Principales usos de los derivados del fruto de cacao

Producto	Usos y derivados
Cáscara del fruto del cacao	-Abono para el terreno cacaotal, alimento para animales e insumo para la preparación de platos nutritivos.
Pulpa de cacao	-Bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
Manteca de cacao	-Elaboración de chocolates y confites (Industria de confitería y chocolatería gourmet). -Cremas humectantes, jabones, maquillaje (industria farmacéutica y cosmética).
Ceniza de cáscara de cacao	-Filtrantes para bebidas, fertilizante para cultivos e insumo para combustible.
Polvo de cacao	Puede ser usado como ingrediente en bebidas chocolatadas, postres de chocolate, helados, mousse, salsas, tortas, galletas, etc (industria alimentaria)
Pasta o licor cacao	Se utiliza para elaborar chocolate confites (industria de confitería, industria alimentaria y chocolatería gourmet).

Fuente: (Larrea, 2008) & (Mendoza, 2011)

Figura K2: Principales variedades o clusters de cacao



Fuente: (Bocangel, 2015)

ANEXO L: Lista anual de las principales empresas de chocolatería y confitería a nivel mundial

Tabla L1: Lista anual de las diez principales empresas de confitería a nivel mundial

Compañía	Ventas Netas 2013 (Millones USD)
Mars Inc (USA)	17,640
Mondelēz International Inc (USA)	14,862
Nestlé SA (Switzerland)	11,760
Meiji Holdings Co Ltd (Japan)	11,742*
Ferrero Group (Italy)	10,900
Hershey Foods Corp (USA)	7,043
Arcor (Argentina)	3,700
Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG (Switzerland)	3,149
Ezaki Glico Co Ltd (Japan)	3,018*
Yildiz Holding (Turkey)	2,500

Fuente: (Candy Industry, 2014)

Figura L1: Lista anual de las principales empresas de chocolatería fina a nivel mundial



Fuente: (Bocangel, 2015), adaptado de: (Kudvic, 2015)

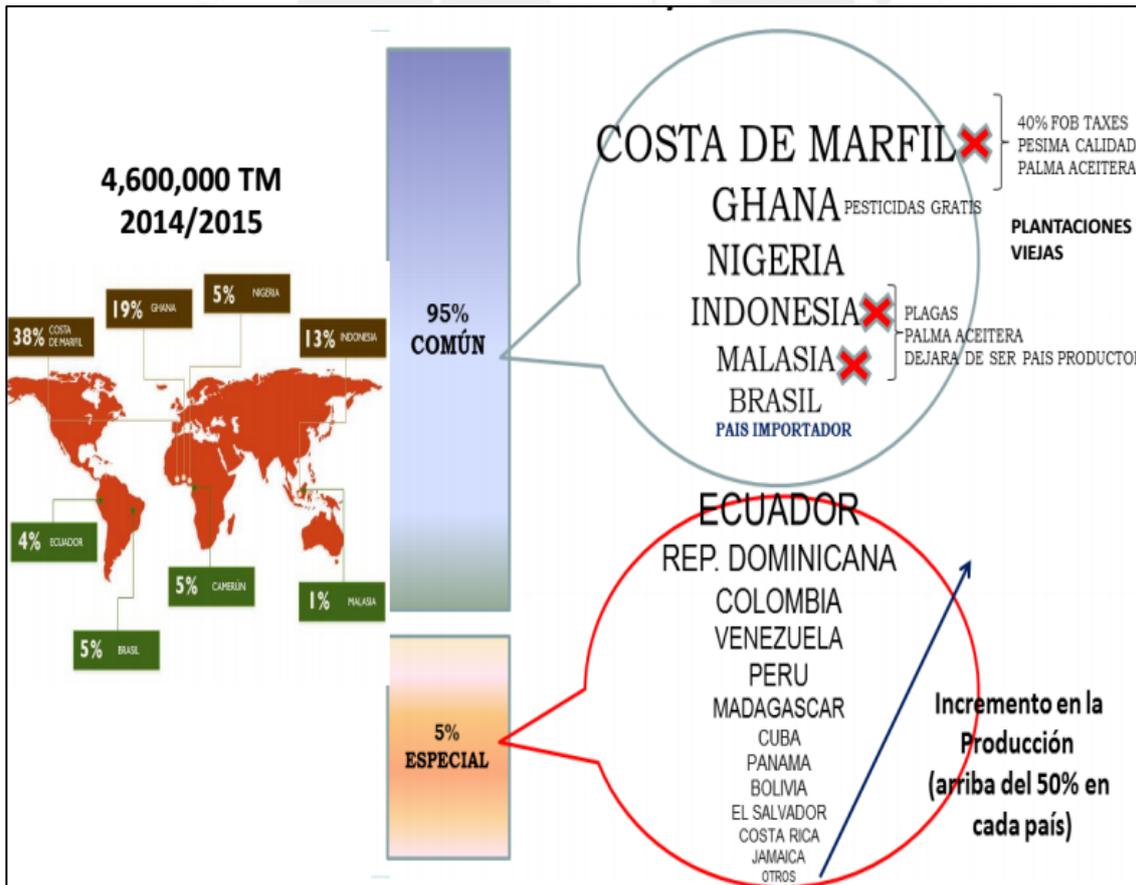
ANEXO M: Producción mundial de cacao 2013/2015

Figura M1: Producción bruta mundial de granos de cacao 2013-2014



Adaptado de: (ICCO, 2014b)

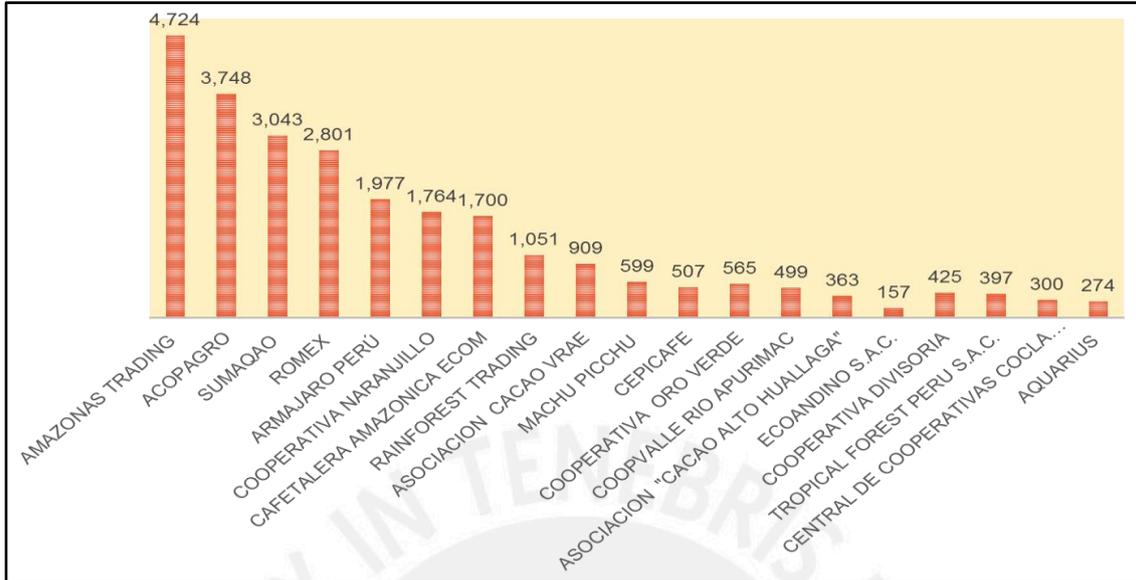
Figura M2: Perspectiva de la producción bruta mundial y segmento del mercado de granos de cacao 2014-2015



Fuente: (Bocangel, 2015)

ANEXO N: Principales organizaciones que exportan cacao en Perú

Figura N1: Principales organizaciones que exportan cacao en Perú al 2013 en miles de toneladas



Adaptado de: (Debenham, 2014)

Figura N1: porcentaje de participación de las principales organizaciones que exportan cacao en el Perú al 2015

Empresa	% Var 14-13	% Part. 14
<u>AMAZONAS TRADING PERU S.A.C.</u>	79%	17%
<u>EXPORTADORA ROMEX S.A.</u>	116%	13%
<u>SUMAQAQO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA</u>	121%	12%
<u>ARMAJARO PERÚ S.A.C.</u>	212%	11%
<u>COOPERATIVA AGRARIA CACAOTERA ACO...</u>	20%	10%
<u>MACHU PICCHU FOODS S.A.C.</u>	255%	7%
<u>Cooperativa Agraria industrial Na...</u>	32%	4%
<u>ASOCIACION DE PRODUCTORES "CACAO ..."</u>	157%	3%
<u>CAFETALERA AMAZONICA SAC</u>	-14%	2%
Otras Empresas (57)	--	19%

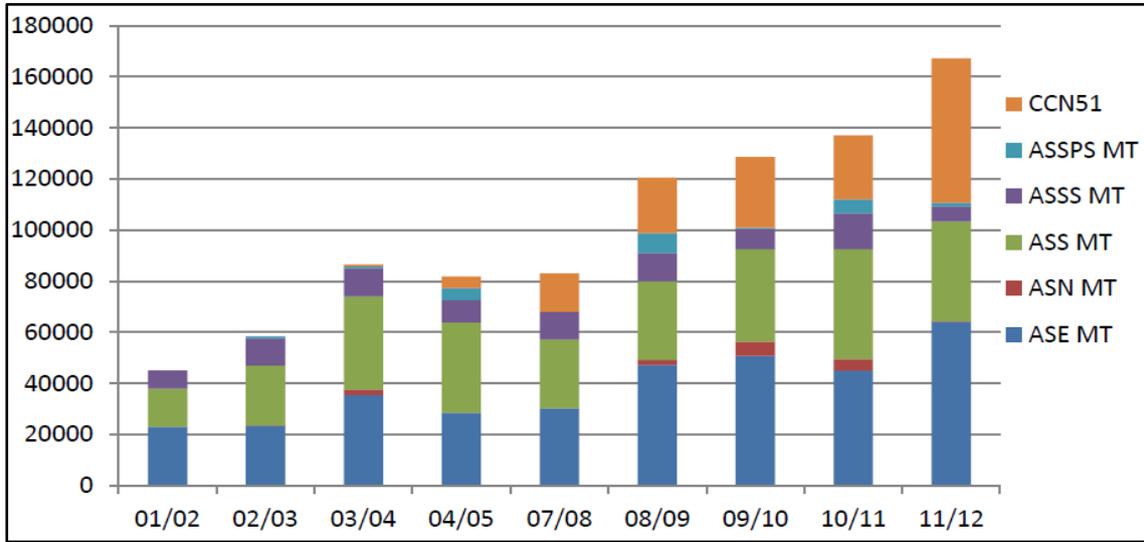
Fuente: (SIICEX, 2015)

ANEXO O: Países productores de granos de cacao Fino y de Aroma al 2010 en miles de toneladas

País	Volumen en miles de TN	%
Ecuador	105	39%
Colombia	42	16%
Papúa Nueva Guinea (PNG)	38	14%
Perú	35	13%
República Dominicana	24	6%
Venezuela	16	5%
Indonesia	5	2%
Madagascar	5	2%
Costa Rica	2	1%
Santo Tomé y Príncipe	2	1%
Trinidad y Tobago	2	1%
Jamaica	1	0%
TOTAL	266	
Producción mundial	3500	7.6%

Fuente: (Debenham, 2014)

ANEXO P: Evolución de exportaciones de granos de cacao de Ecuador por tipo de variedades



Adaptado de: (Debenham, 2014)



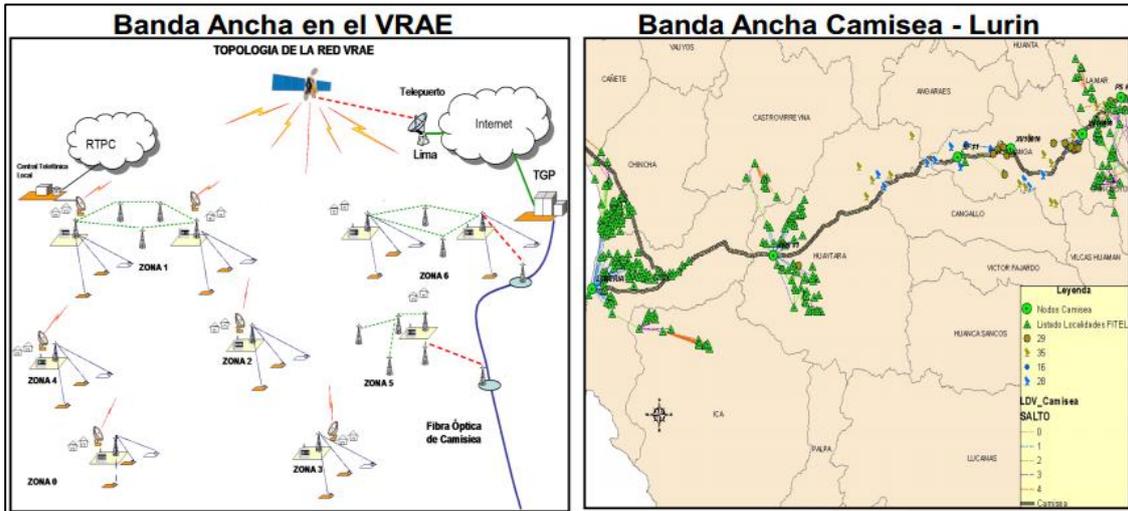
ANEXO Q: Valle Primavera y los cultivos cocaleros



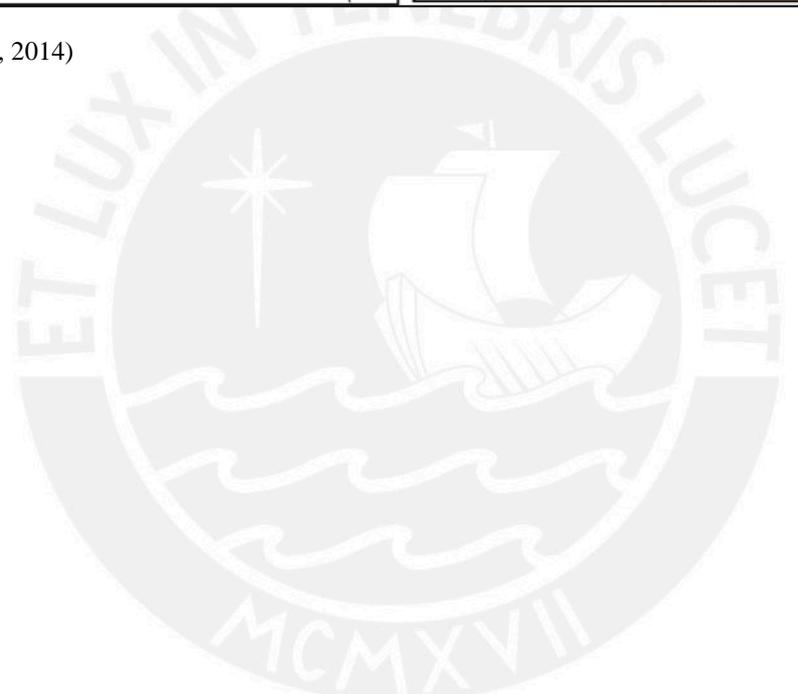
Adaptado de: (DEVIDA, 2013).



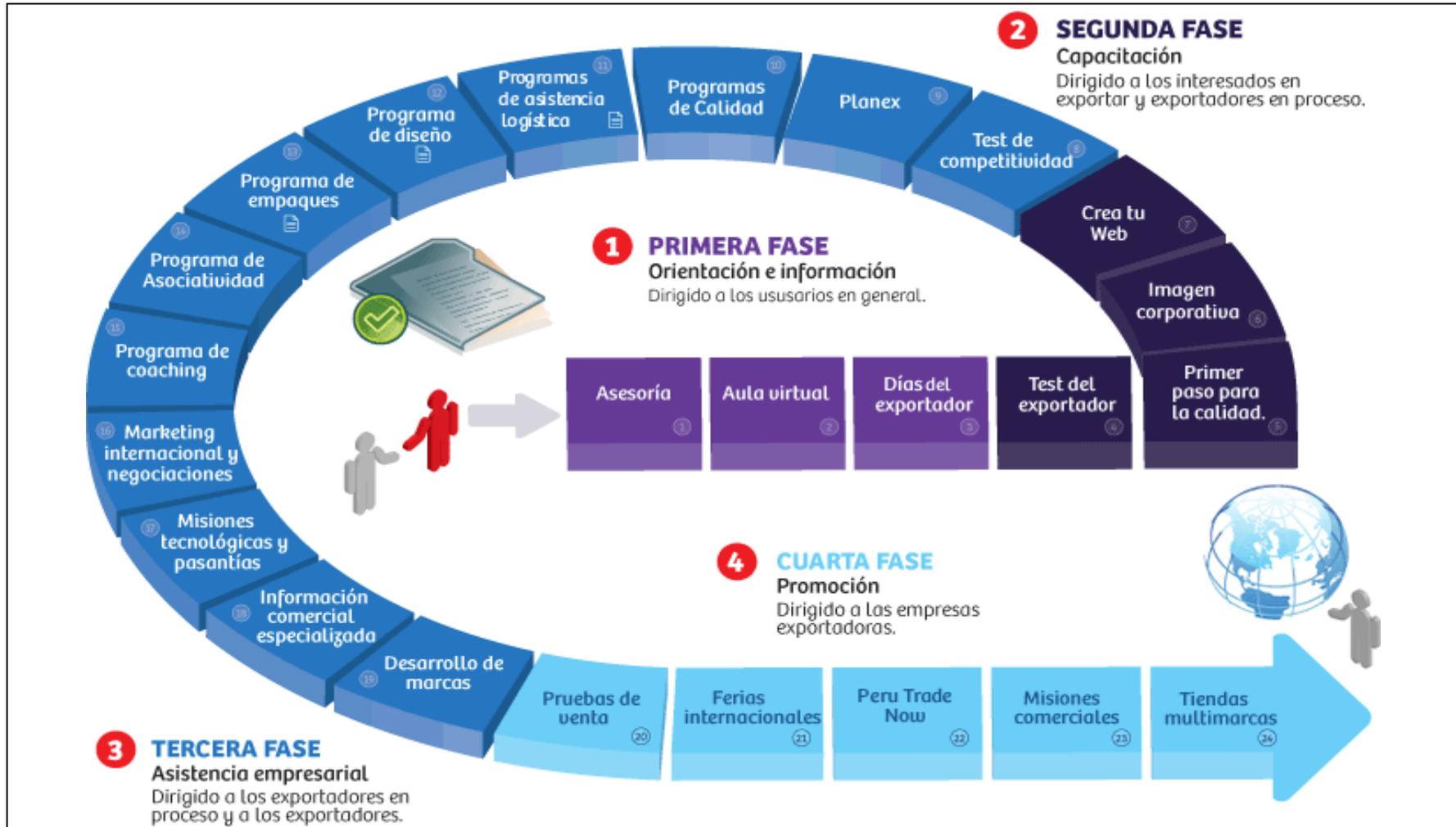
ANEXO R: Proyectos de Banda ancha que benefician al VRAEM



Fuente: (FITEL, 2014)



ANEXO S: Ruta exportadora



Fuente: (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2014a)

ANEXO T: Precio promedio en soles por kilo de coca

Precio promedio en Soles x kg							Cultivo: Hoja de Coca Ilegal	Año: 2014
Valles	AGUAYTIA	PICHIS-PALCAZU-PACHITEA-SATIPO	RIO APURIMAC	ALTO HUALLAGA	TAMBOPATA-INAMBARI	HUALLAGA CENTRAL-BAJO HUALLAGA-ALTO Y BAJO MAYO	Promedio Perú	
ENE	12.00	10.00	11.98	14.12	18.26	15.28	13.61	
FEB	11.00	10.75	8.07	18.32	18.26	15.40	13.63	
MAR	15.00	10.00	8.07	12.67	20.00	15.40	13.52	
ABR	19.50	16.00	7.56	18.14	16.27	15.40	15.48	
MAY	19.50	13.80	9.24	11.65	20.00	15.20	14.90	
JUN	18.00	12.60	11.39	12.81	20.00	15.30	15.02	
JUL	6.95	9.70	10.58	13.38	18.67	15.20	12.41	
AGO	9.00	10.10	9.99	13.62	18.00	15.30	12.67	
SET	7.25	10.00	9.72	13.79	19.33	15.80	12.65	
OCT	6.00	9.70	12.27	13.33	21.33	15.90	13.09	
NOV	6.50	14.00	14.07	15.17	21.33	16.00	14.51	
DIC	6.50	14.60	11.80	14.85	22.00	16.34	14.35	

Fuente: (SIMDEV ,2014)



ANEXO U: Sistema Agroforestal (SAF) para el cultivo de cacao

Ejemplo de diseño de una parcela de cacao bajo sistema agroforestal:



Fuente: (Alianza Perú Cacao [ACP], 2014)

ANEXO V: Rendimientos de cacao considerados como finos y de aroma

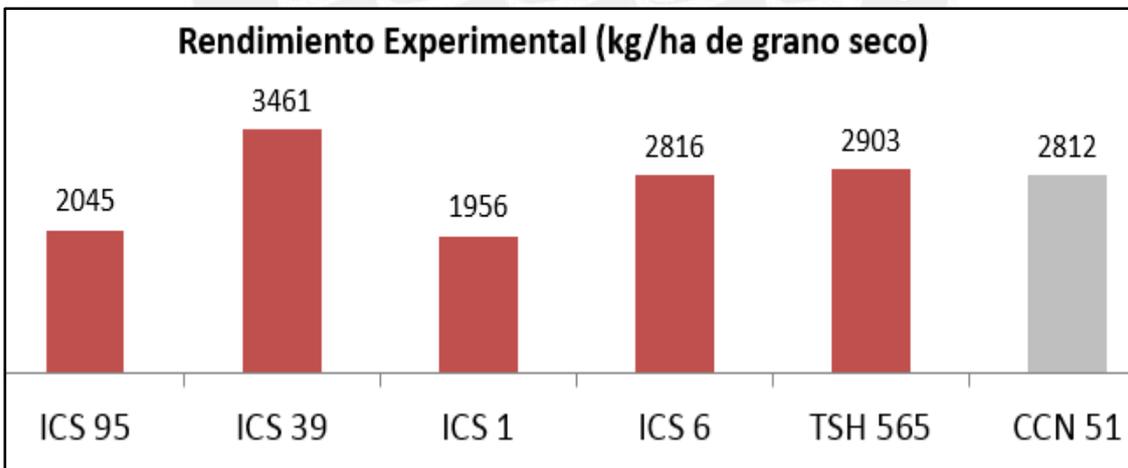
Tabla V1: Variedades de cacao finas y de aroma y sus rendimientos

VARIEDAD	ICS-1	ICS-6	ICS-39	ICS-95	IMC-67	TSH-56-5
Tamaño del fruto	Grande	Intermedio	muy grande	grande	muy grande	grande
Nº de semillas por fruto	44	39	35	35	45	46
Tamaño de la semilla	Intermedia	Grande	Grande	intermedia	intermedia	intermedia
Peso seco de la semilla	1.3g	1.6g	2.2g	1.3g	1.2g	1.4g
Índice de mazorca	23	16	13	22	18	15.5
Potencial de rendimiento	1,956 kg/ha	2,812 kg/ha	3,461 kg/ha	2,045 kg/ha	2,500 kg/ha	2,903 kg/ha
Compatibilidad	Autocompatible	Autocompatible	Autoincompatible	Autocompatible	Autoincompatible	Autoincompatible



Fuente: (Alianza Perú Cacao, 2014) & (García, 2012)

Figura V1: Rendimientos máximos de cacao finos de aroma con arreglos clonales

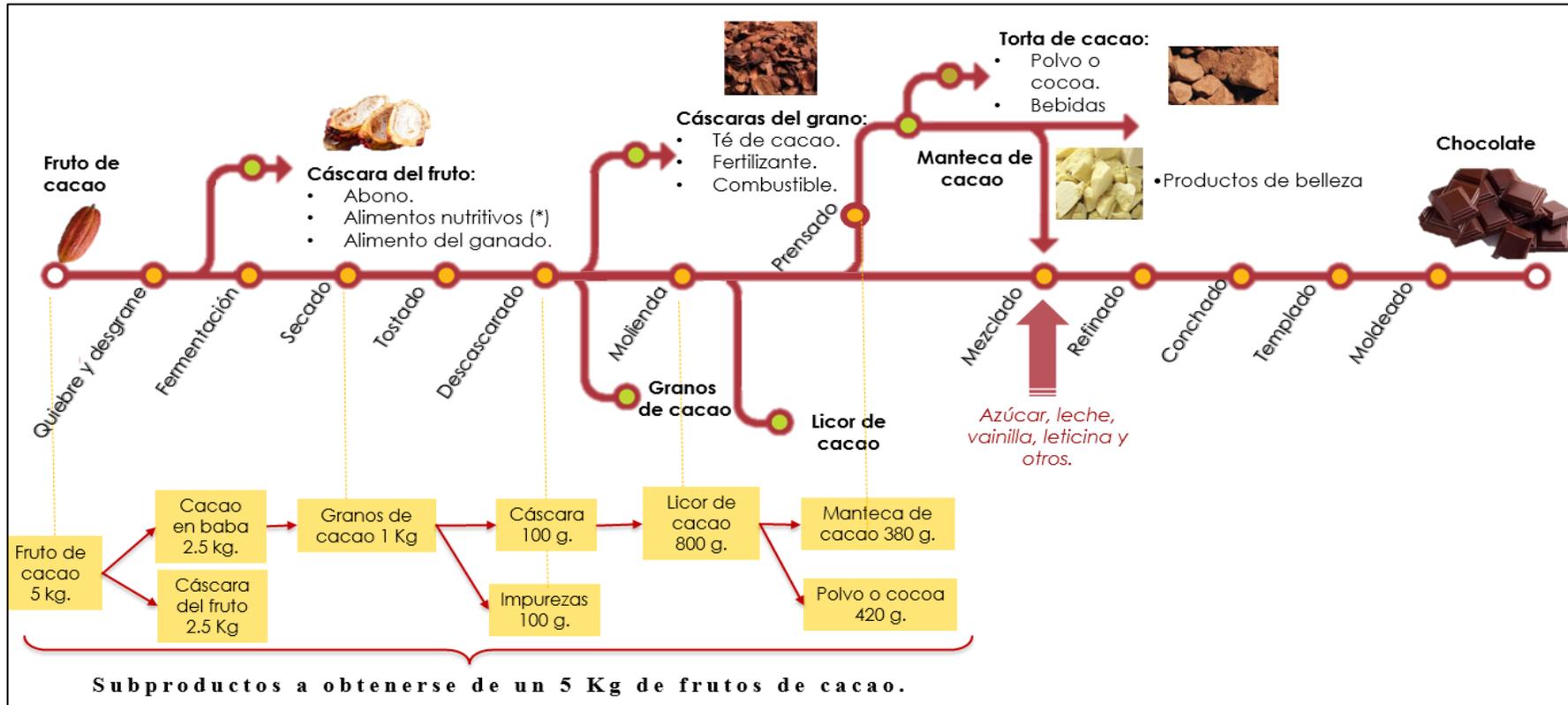


Fuente: (García, 2012)

ANEXO W: Extracción maderera de las Comunidades Nativas



ANEXO X: Flujo de producción de derivados del cacao



(*)En base a la investigación realizada por Mercedes Mendoza⁶⁶
 Adaptado de: (MINAGRI, 2013) & (Larrea, 2008)

⁶⁶ “Según, Mercedes Mendoza, se usa apenas el 20% del fruto, y se desperdicia el resto. Inclusive los grandes productores cacaoteros ya padecen problemas para desechar la cáscara que es, justamente, donde ella ha encontrado varios tesoros útiles para la nutrición, gastronomía y la industria alimentaria. La cáscara, que constituye el 80% un valioso insumo que mejorará la dieta de la población, ya que contiene vitaminas a y c, minerales como calcio y magnesio, así como fibra y pectina que la convierten en un ingrediente excepcional para la cocina saludable y la industria alimentaria.” (Mendoza, 2011).

ANEXO Y: Matriz de Evaluación de Factores Externos [EFE] que influyen en el Valle Primavera

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)		Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
OPORTUNIDADES		0-1	1-4	
1	Beneficios diferenciales de la producción y comercialización de granos de cacao de calidad en términos de propiedades organoléptica	0.09	2.00	0.17
2	Beneficios de la formalización de actividades económicas (obtención de un RUC, aprovechamiento de los beneficios tributarios de exoneración del IGV e IR, acceso al mercado financiero, etc)	0.07	1.00	0.07
3	Otorgamiento de fondos de inversión pública no reembolsable para proyectos productivos y ambientales que tengan impacto directo en la	0.08	1.00	0.08
4	Profesionales y técnicos especializados en la producción de cacao especiales en el Perú (desde la preparación del terreno, pasando por el adecuado beneficio del cacao y producción de derivados).	0.07	1.00	0.07
5	Desarrollo y aplicación de tecnologías para la mejora productiva y ambiental de la obtención de granos de cacao de calidad (BPA, SAF, Arreglos clonales, centros de beneficio equipados, etc).	0.04	3.00	0.13
6	Creación de marcas colectivas o denominaciones de origen que permitan la promoción de la historicidad y riqueza natural de territorios vinculados a la producción de cacao.	0.04	1.00	0.04
7	Servicios de acompañamiento de organizaciones estatales como PROMPERÚ para la articulación con mercados internacionales (Ruta exportadora y sus cuatro fases).	0.06	1.00	0.06
8	Oferta de sistemas de trazabilidad y servicios logísticos más adecuados para garantizar la inocuidad del comercio de productos perecibles.	0.03	1.00	0.03
9	Presencia de mecanismos de apoyo para las actividades ambientalmente sostenibles a través de la venta de Bonos de Carbono de países más sensibles al cambio climático como el Perú.	0.02	1.00	0.02
AMENAZAS		0-1	1-4	
1	El VRAEM ha sido declarado en estado de emergencia desde el 2003, lo que afecta la reputación de este territorio como zona de conflicto	0.06	3.00	0.17
2	Precarias vías de acceso y lejanía de las entidades que brindan servicios públicos con la población a nivel Distrital, Centros Pobaldos, Anexos y Caseríos.	0.04	3.00	0.12
3	Degradación de los suelos y contaminación del agua en territorios agrícolas.	0.04	3.00	0.12
4	Actividades de narcotráfico en alianza con grupos terroristas en el VRAEM	0.05	2.00	0.09
5	Limitados incentivos para la producción de cacao de calidad.	0.05	2.00	0.10
6	La actividad agrícola es poco atractiva para las nuevas generaciones	0.05	1.00	0.05
7	Incremento en los costos de producción (mayores costos por jornal e incremento en precio de insumos).	0.05	2.00	0.09
8	Pérdida de variedades nativas de cacao.	0.03	4.00	0.14
9	Las actividades de deforestación y producción de coca son más lucrativas que el cultivo del cacao.	0.03	1.00	0.03
10	Consideración de medidas de intervención militar para la erradicación forzosa de la coca en el VRAEM	0.05	1.00	0.05
11	Políticas restrictivas para el ingreso de insumos al VRAEM (combustible, y químicos)	0.05	1.00	0.05
Total		1.00		1.70

ANEXO Z: Estructura organizativa

Figura Z1: Organigrama de autoridades y equipos de trabajo comunales

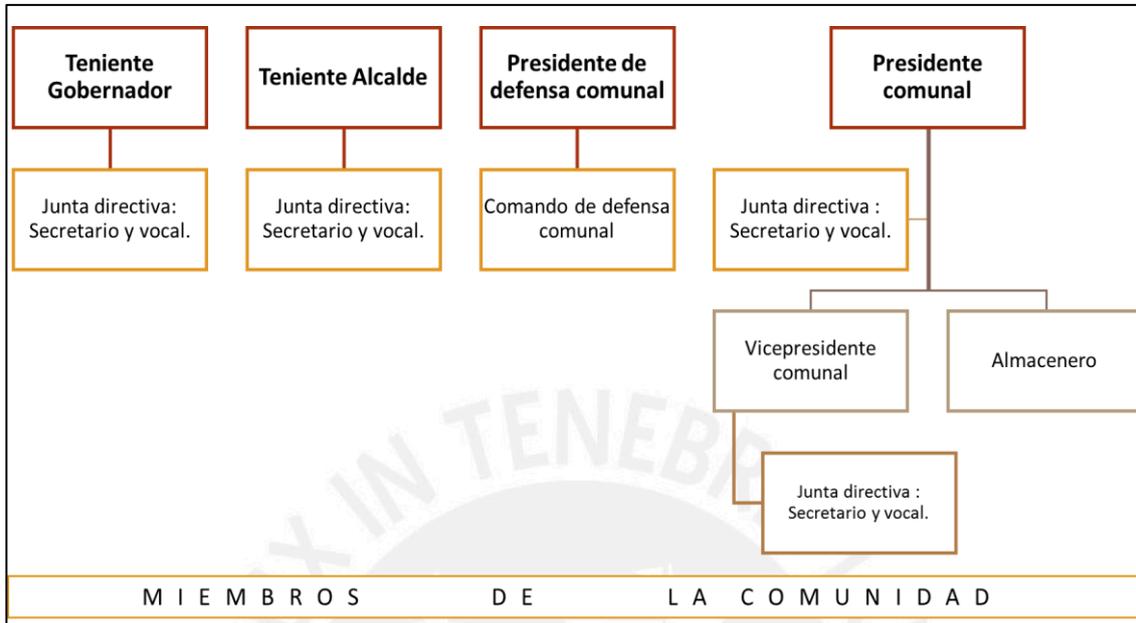


Figura Z2: Estructura organizativa de los gobernadores

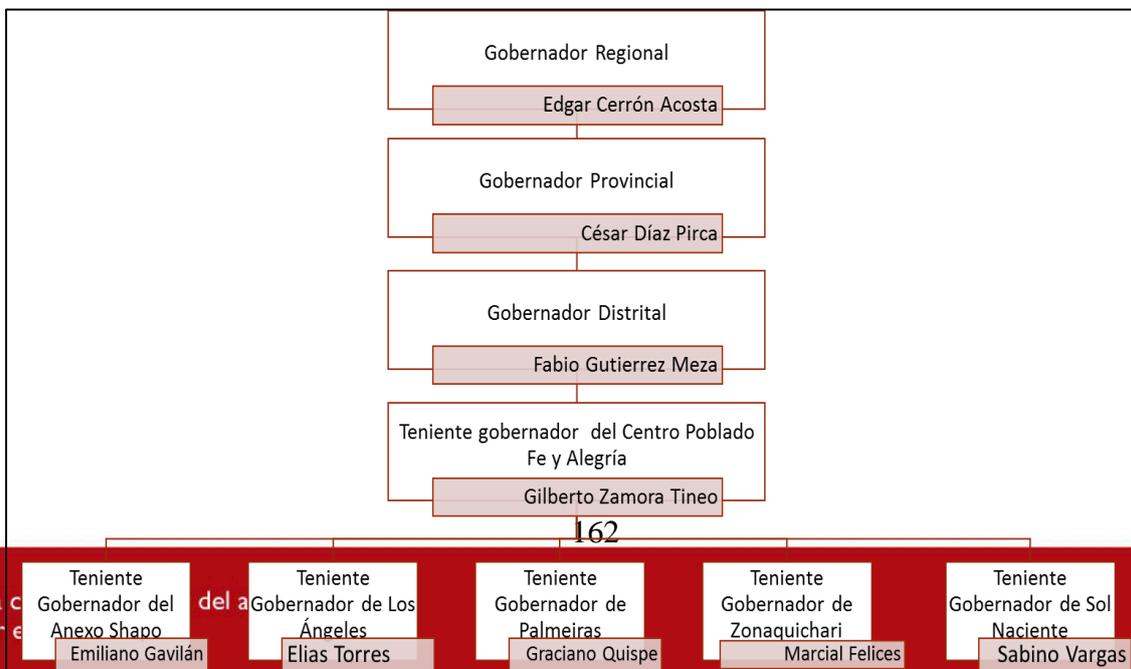


Figura Z3: Estructura jerárquica de los Alcaldes desde Junín al Valle Primavera:

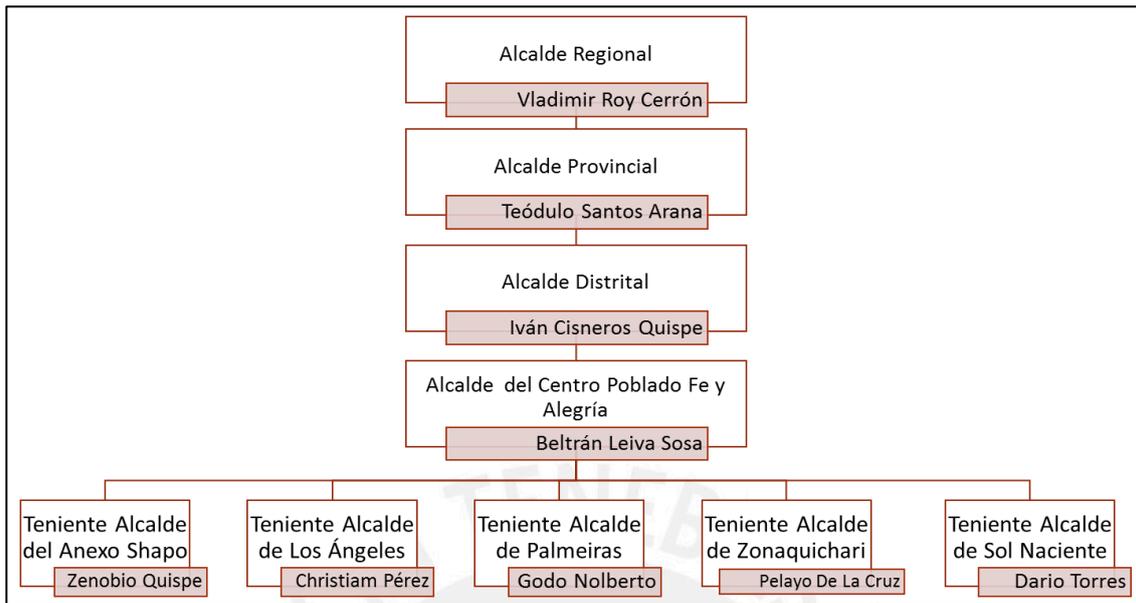
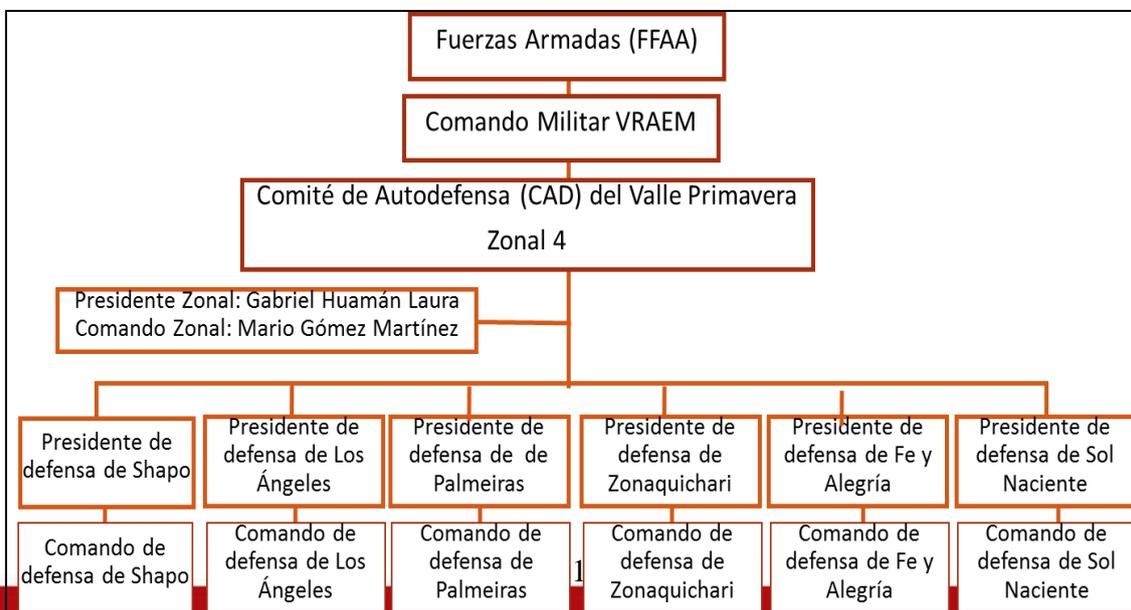


Figura Z4: Sistema de Autodefensa

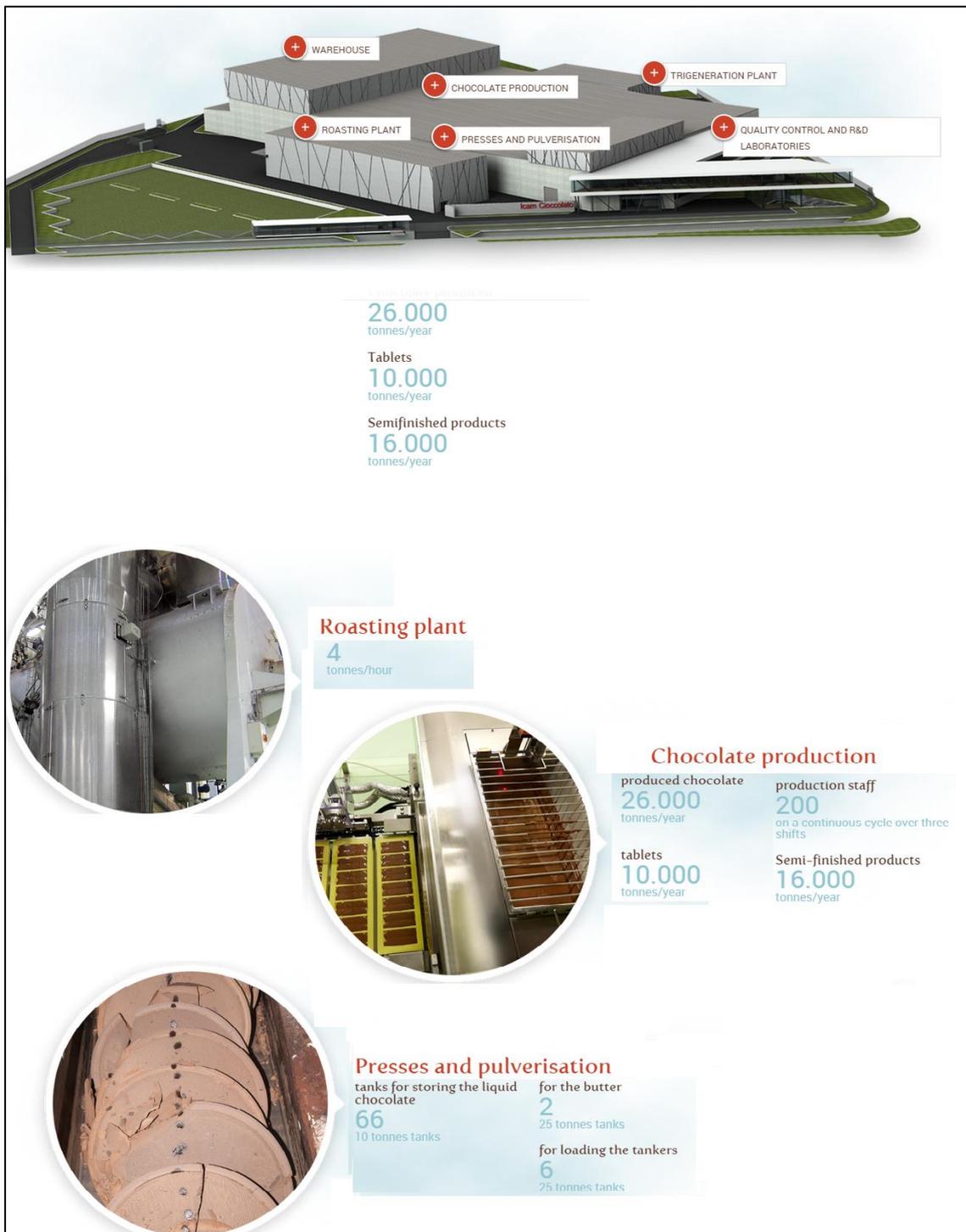


ANEXO AA: Caja de presentación de productos ICAM S.P.A.



Fuente: (ICAM S.P.A., 2014b)

ANEXO AB: Planta ICAM S.P.A. equipada con la más avanzada tecnología en el 2010



Fuente: (ICAM S.P.A., 2014b)

ANEXO AC: Propuesta de valor de ICAM S.P.A.

*We take care of people,
planet and
palate!*



PEOPLE



We buy Bagua cocoa direct from the 460 Peruvian families who together make up the Aprocam co-operative. This encourages a fair market and sustainable local development while helping to improve the living conditions of local farmers.

PLANET

We are committed to selecting eco-friendly ingredients and packaging materials, thus helping to protect and preserve unique eco-systems.



PALATE

We continue to seek out fine quality cocoa beans to create delightfully refined recipes that deliver original and delicious tastes.

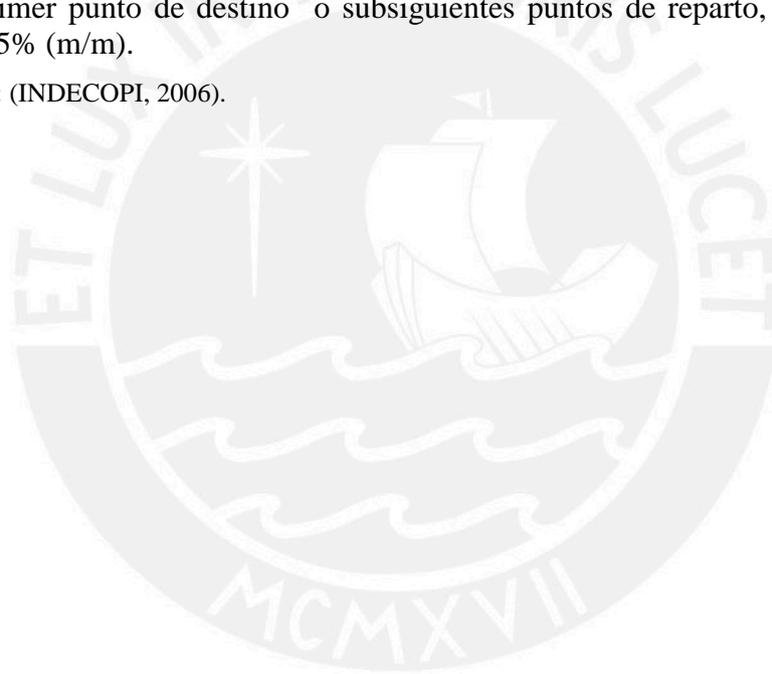
Visit www.vaninioccolato.it for more info

Fuente: (ICAM S.P.A., 2014b)

ANEXO AD: Requisitos de calidad de grano según el ISO2451

- Color: Uniforme, de pardo claro a marrón oscuro.
- Olor: Libre de olores extraños como ahumado, mohoso, podrido o sobre fermentado.
- Sabor: agradable, dado por la acidez, el amargor y el sabor achocolate
- Tamaño: uniforme
- Adulteración: los lotes de cacao deben estar libre de cualquier adulteración
- Cuerpos extraños: deben estar libres de cualquier materia extraña, ajenas a las de cacao
- Insectos vivos: los lotes de cacao deben estar libres de insectos vivos
- Granos rotos., fragmentados y piezas de cáscara: deben estar razonablemente libres de granos rotos, fragmentos y piezas de cáscara.
- Contenido de humedad: el contenido de humedad de los lotes de granos de cacao comercializados dentro y/o fuera del país productor, determinado en el primer punto de destino o subsiguientes puntos de reparto, no exceder de 7.5% (m/m).

Fuente: (INDECOPI, 2006).



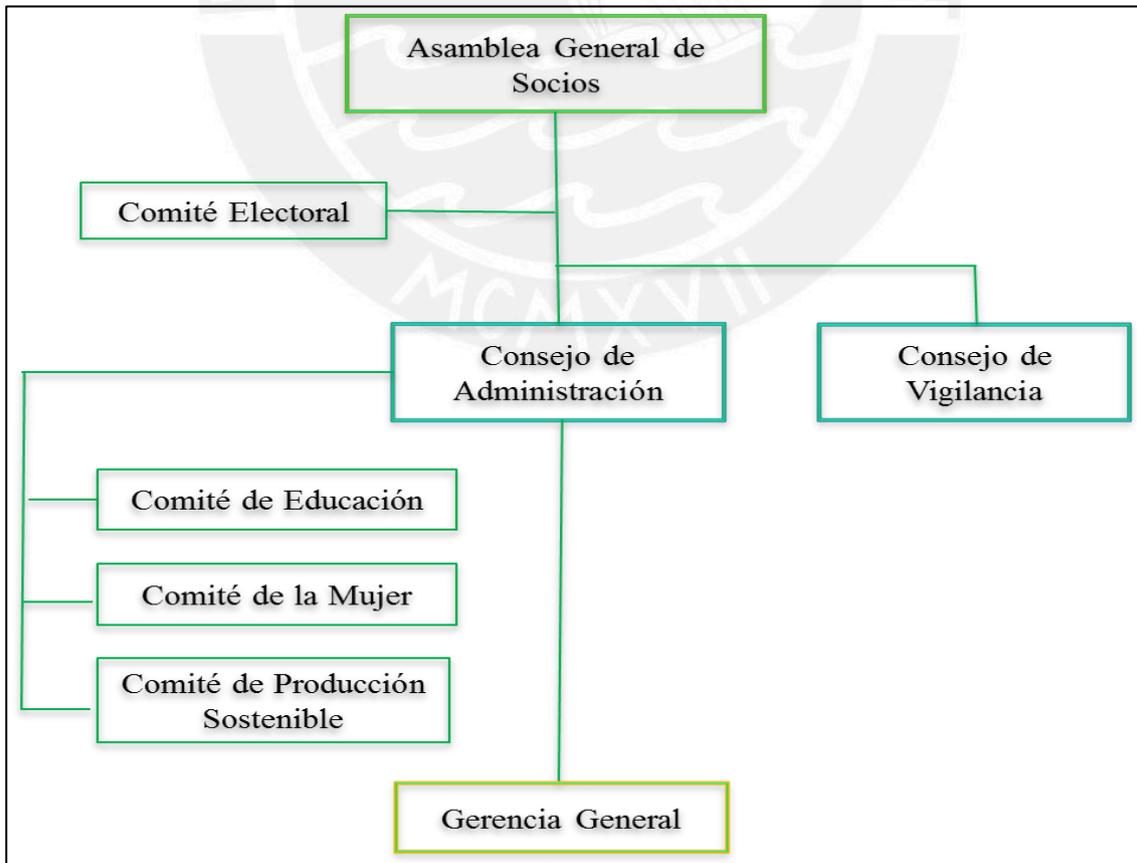
ANEXO AE: Equipo de trabajo de COOPAVRE

Tabla AE.1: Trabajadores de COOPAVRE

N°	CARGO	GRADO ACAD.	NOMBRE
1	GERENTE GENERAL	Ing./AGRONOMO	JHONY HUAMAN CABEZAS
2	ASESOR COMERCIAL Y EXPORTACION	COMERCIO/EXTERIOR	YURY CHIPANA MITMA
3	CONTABILIDAD	CONT. PUBLICO	MIGUEL CARRERA CHAVEZ
4	ASISTENTE GENERAL	Tec./ADMINISTRACION	VILMA GUTIERREZ PASTRANA
5	RESPONSABLE DE AREA TECNICA Y CERTIFICACIONES	Bach./AGRONOMO	SAUL R. LIMAS ANTEZANA
6	RESPONSABLE DE ACOPIO Y CAJA	Bach./AGRONOMO	ULISES AUCATOMA HUARANCCA
7	ACOPIADOR N° 1	EGRESADO/COLEGIO	GREGORIO HUAMAN LIMACHI
8	ACOPIADOR N° 2	EGRESADO/COLEGIO	YOEL LUJAN

Fuente: (Comunicación personal, 24 de enero del 2015).

Figura AE.1: Organigrama de COOPAVRE



ANEXO AF: Análisis de suelos de un lote productivo del Valle Primavera



MINKA TARPUY

INTERPRETACION DE RESULTADO DE ANALISIS



Lutheran World Relief
SUSTAINABLE DEVELOPMENT. LASTING PROMISE.

Nombres y Apellidos : Leonardo Vasquez Hinostraza

Nombre del Fundo : Los Rosales

Cultivo Actual : Cacao

Comunidad : Los Angeles

Provincia : Satipo

Fecha de Muestreo : 25/06/2014

Edad de la Plantación : 10 años

Cultivo Anterior : Monte Real

Distrito : Rio Tambo

Region : Junin

Variable	Unidad	Calificación
pH		Medianamente Acido
Materia Organica	%	Alto
P	ppm	bajo
K	ppm	medio
CaCO ₃	%	Muy bajo
CIC	meq/100g	medio
Ca ⁺⁺	meq/100g	Normal
Mg ⁺⁺	meq/100g	Alto
K ⁺	meq/100g	Normal
Na ⁺	meq/100g	Muy bajo
C.E	dS/m	No Salino
Clase Textural		Franco Arcilloso

En suelos de comportamiento acido, es necesario la aplicación de enmiendas (Nutri-Em) para corregir el pH, y lograr mayor disponibilidad de nutrientes a ser asimilados por la planta

Seguir las indicaciones tecnicas de formas, medidas, dosis, tiempos de aplicación de enmiendas como de abonos y otros productos con el equipo tecnico de proyecto

RESULTADO DE ANALISIS DE SUELOS - UNALM

Lab.	Número de Muestra Claves	pH (1:1)	C.E. (1:1) dS/m	CaCO ₃ %	M.O. %	P ppm	K ppm	Análisis Mecánico			Clase Textural	CIC	Cationes Cambiables					Suma de Cationes	Suma de Bases	% Sat. De Bases
								Arena %	Limo %	Arcilla %			Ca ⁺²	Mg ⁺²	K ⁺	Na ⁺	Al ⁺³ + H ⁺			
11778	Leonardo Vasquez Hinostraza, Com. Los	6,01	0,15	0,00	2,89	4,1	107	25	42	33	Fr.Ar.	19,20	13,60	3,67	0,74	0,22	0,00	18,22	18,22	95

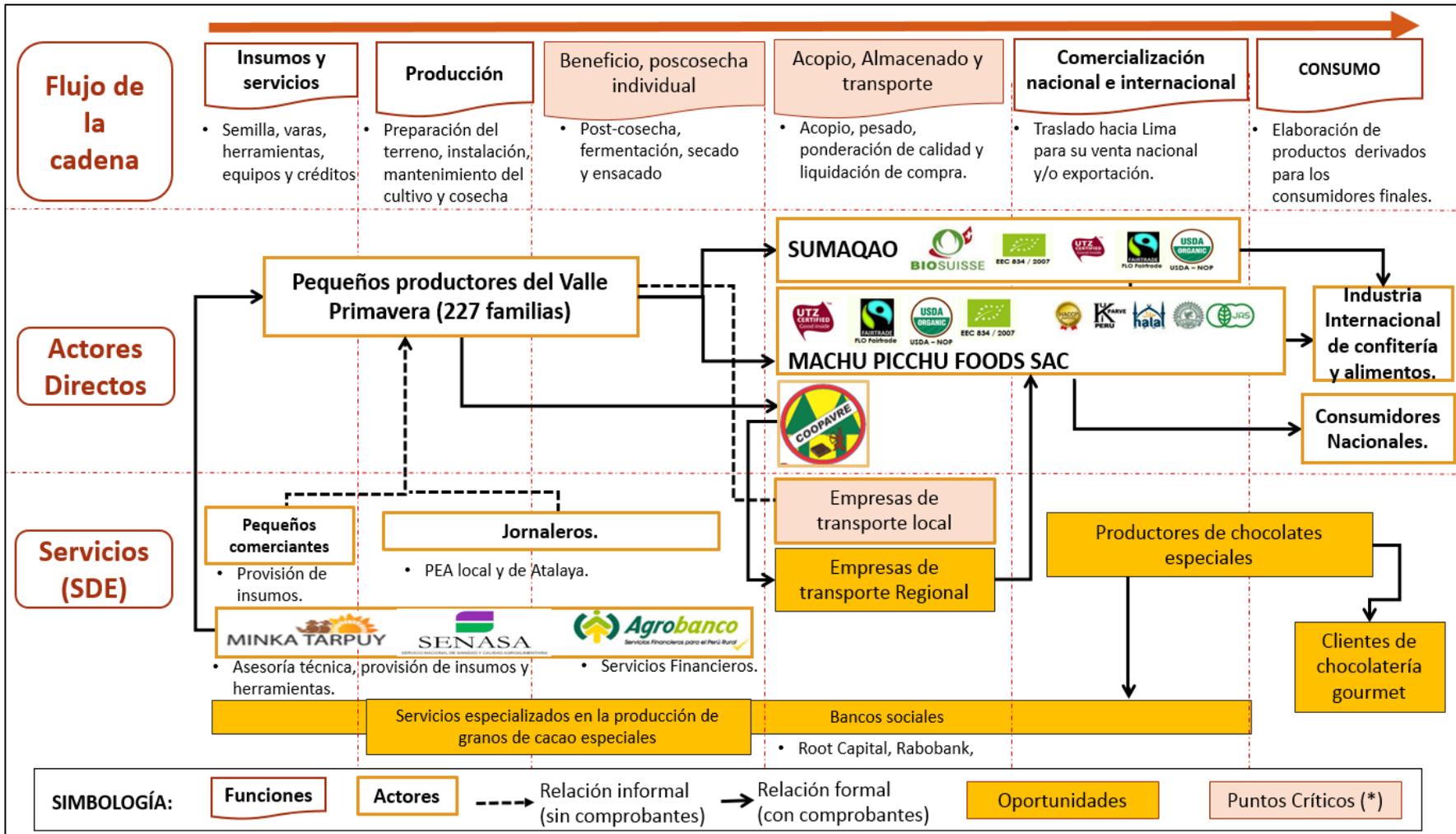
Lab.	Número de Muestra Claves	B ppm	Cu ppm	Fe ppm	Mn ppm	Zn ppm

19/10/2014

ANEXO AG: Matriz de análisis de servicios

Servicio por eslabón de la cadena	Oferente	Costo	Beneficio (Utilidad de servicio según usuarios)	Beneficio (Utilidad de servicio según oferentes)
Mantenimiento del cultivo				
Poda, Abonamiento y fertilización	Jóvenes provenientes de Atalaya.	S/.20 –S/25 por jornal de 8 horas.	Utilidad Alta	Utilidad Media
Poda, Abonamiento y fertilización	Trabajos en Ayni.	S/.0	Utilidad Alta	Utilidad Alta
Provisión de combustible	Comerciantes locales	S/. 22 por galón	Utilidad Alta	Utilidad Alta
Provisión de fertilizantes e pesticidas	SENASA	S/30 cada producto que rinde para 5 has	Utilidad Media	Utilidad Media
Asistencia técnica	Minka Tarpuy	S/.0	Utilidad baja	Util. Media
Producción de granos secos de cacao				
Jornales permanentes	Jóvenes provenientes de Atalaya.	S/.20 –S/25 por jornal de 8 horas.	Utilidad Alta	Utilidad Alta
Jornales esporádicos	Trabajos en Ayni y agricultura familiar.	S/.0	Utilidad Alta	Utilidad Alta
Herramientas y otros materiales	Pequeños comerciantes	, S/25 por baldes, S/40 por tijeras de poda, gasolina S/.900.	Utilidad Alta	Utilidad Alta
Capacitaciones	Minka Tarpuy	S/.0	Utilidad baja	Utilidad Media
Comercialización				
Movilización entre parcelas	Productores locales con motocarga		Utilidad Alta	Utilidad Alta
Transporte local	Productor local con camioneta	S/8- S/15 del Valle Primavera a Selva de Oro	Utilidad Alta	Utilidad Alta
Transporte regional	Comerciantes con semitrailer	S/0.40 por kilo de Selva de Oro hacia Lima	Utilidad Alta	Utilidad Alta
Mantenimiento de vías	Faenas comunales	S/.0.00	Utilidad Alta	Utilidad Alta
Res telefónica	Gital	S/1. el minuto	Utilidad Media	Utilidad Media
Financiamiento	Agrobanco	TEA 22.58% para S/.10 600	Utilidad Media	Utilidad baja

ANEXO AH: Cadena de valor del cacao en el Valle Primavera y sus principales puntos críticos para su articulación con mercados de chocolatería fina



ANEXO AI: Escenificación del comercio fluvial del Valle Primavera en el II Festival de Cacao Fino de Aroma



ANEXO AJ: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)		Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas		0-1	3 y 4	
1	Altos rendimientos de cacao por hectárea	0.05	4.00	0.21
2	Perfil de sabor de cacao del Valle Primavera con características atractivas en cuanto a sabores acaramelados y presencia de granos claros.	0.06	3.00	0.18
3	Conservación de variedades locales	0.05	3.00	0.14
4	Trabajo conjunto (aynis) para la producción	0.05	4.00	0.21
5	Realización de actividades de promoción y difusión (festivales de cacao)	0.04	3.00	0.12
6	Organización social política (governabilidad del Valle Primavera)	0.03	3.00	0.09
7	Comités de Autodefensa activos	0.04	4.00	0.14
8	Realización de trabajos comunales (faenas)	0.05	4.00	0.19
9	Realización de actividades de promoción y difusión (festivales de cacao)	0.04	3.00	0.12
10	Buenas prácticas agrícolas de mantenimiento y control fitosanitario	0.04	4.00	0.16
11	Reconocimiento del Valle Primavera como la zona más productiva de cacao en la cuenca del Ene (demanda de variedades locales para otras zonas a través de semillas y varas de cacao).	0.05	4.00	0.21
Debilidades		0-1	1 y 2	
1	Precarias prácticas agrícolas de beneficio de cacao	0.06	1.00	0.06
2	Comercialización individual	0.06	1.00	0.06
3	Precarias vías de acceso entre comunidades del Valle Primavera	0.05	2.00	0.09
4	Acceso a redes de telefonía e internet	0.05	2.00	0.09
5	Sistema de saneamiento precario como fuente de foco de infecciones	0.02	2.00	0.04
6	Descontinuidad generacional en la actividad agrícola	0.04	1.00	0.04
7	Escasa capacidad organizativa para el manejo empresarial de las unidades productivas	0.06	1.00	0.06
8	Escaso poder de negociación en la comercialización de cacao	0.06	1.00	0.06
9	Limitada oferta servicios especializados para la producción y comercialización de cacao.	0.03	2.00	0.05
10	Escasos incentivos para la producción de cacao de calidad	0.05	1.00	0.05
11	Limitada reinversión en las unidades productivas	0.04	1.00	0.04
Total				2.42

ANEXO AK: Gastos, inversión y proyecciones del proyecto

Tabla AK1: Proyección anual de producción de cacao en tonelada

Fuente: CD adjunto (Libro “Análisis económico y financiero”, Hoja “VENTAS”)

Tabla AK2: Proyección de costos variables

Fuente: CD adjunto (Libro “Análisis económico y financiero”, Hoja “C.VARIABLES”)

Tabla AK3: Gastos operativos

Fuente: CD adjunto (Libro “Análisis económico y financiero”, Hoja “VENTAS”)

Tabla AK4: Gastos de personal

Fuente: CD adjunto (Libro “Análisis económico y financiero”, Hoja “PERSONAL”)

Tabla AK5: Resumen de inversiones

Fuente: CD adjunto (Libro “Análisis económico y financiero”, Hoja “INV-ACTVOS”)

Tabla AK6: Inversión pre operativa

Fuente: CD adjunto (Libro “Análisis económico y financiero”, Hoja “INV-PRE.OP”)

Tabla AK7: Requerimientos de Capital de Trabajo

Fuente: CD adjunto (Libro “Análisis económico y financiero”, Hoja “INV-CT”)

Tabla AK8: Flujo de Caja

Fuente: CD adjunto (Libro “Análisis económico y financiero”, Hoja “EE.FF”)

Tabla AK9: Análisis Costo/beneficiodr los productores y jornaleros

Fuente: CD adjunto (Libro “Análisis económico y financiero”, Hoja “EE.FF”)

Tabla AK10: Punto de equilibrio en unidades

Fuente: CD adjunto (Libro “Análisis económico y financiero”, Hoja “EE.FF”)

ANEXO AL: Evolución de precios de cacao mensual del 2010 al 2014

	Date	Open	High	Low	Close	Volume	Adj Close
1	04/01/2010	13.88	14.47	13.10	14.00	2496500	14.00
2	01/02/2010	14.10	16.26	12.94	16.22	3162700	16.22
3	01/03/2010	16.23	19.20	16.20	17.59	1938700	17.59
4	01/04/2010	17.68	19.31	15.10	15.62	2166900	15.62
5	03/05/2010	15.13	16.52	13.13	13.39	3690300	13.39
6	01/06/2010	13.30	13.44	9.84	9.85	3346400	9.85
7	01/07/2010	9.80	11.29	8.62	9.10	4264600	9.10
8	02/08/2010	9.48	9.57	4.23	4.88	10959600	4.88
9	01/09/2010	5.00	7.20	4.77	7.02	7030400	7.02
10	01/10/2010	7.11	7.35	4.50	5.23	5652200	5.23
11	01/11/2010	5.30	5.35	3.91	4.14	4857700	4.14
12	01/12/2010	3.98	5.36	3.92	5.21	5251800	5.21
13	03/01/2011	5.26	6.12	4.55	5.28	7481900	5.28
14	01/02/2011	5.65	5.75	4.77	5.24	4800900	5.24
15	01/03/2011	5.34	5.58	4.32	4.42	3323500	4.42
16	01/04/2011	4.49	5.30	3.95	4.45	2799900	4.45
17	02/05/2011	4.47	4.54	3.78	3.86	1643900	3.86
18	01/06/2011	3.83	5.61	3.76	4.26	4234000	4.26
19	01/07/2011	4.31	4.90	4.10	4.16	1710900	4.16
20	01/08/2011	4.23	4.37	1.57	2.20	3456800	2.20
21	01/09/2011	2.22	2.25	1.55	1.55	2227400	1.55
22	03/10/2011	1.55	2.12	1.24	1.91	1742600	1.91
23	01/11/2011	1.98	2.99	1.86	2.63	1862600	2.63
24	01/12/2011	2.61	2.75	2.06	2.17	1046000	2.17
25	03/01/2012	2.18	3.26	2.18	3.03	1484000	3.03
26	01/02/2012	3.51	5.21	3.50	4.49	3807100	4.49
27	01/03/2012	4.54	4.70	4.03	4.14	1397800	4.14
28	02/04/2012	4.14	4.28	3.58	3.84	1130800	3.84
29	01/05/2012	3.85	3.92	2.33	2.74	1822100	2.74
30	01/06/2012	2.70	2.91	2.40	2.89	829500	2.89
31	02/07/2012	3.31	3.44	1.87	2.02	940500	2.02
32	01/08/2012	2.01	2.48	1.74	2.02	870400	2.02
33	04/09/2012	2.07	2.94	2.00	2.39	855400	2.39
34	01/10/2012	2.49	2.86	2.34	2.73	683900	2.73
35	01/11/2012	2.72	2.90	2.00	2.22	893700	2.22
36	03/12/2012	2.24	2.65	2.11	2.45	809600	2.45
37	02/01/2013	2.58	2.86	2.43	2.46	1076900	2.46
38	01/02/2013	2.46	2.59	2.08	2.13	963400	2.13
39	01/03/2013	2.08	2.25	2.00	2.11	816900	2.11
40	01/04/2013	2.08	2.10	1.85	2.00	1142500	2.00

Anexo AL: Evaluación de precios de cacao mensual del 2012oal 2014 (continuación)

41	01/05/2013	2.05	2.97	1.87	2.59	1791400	2.59
42	03/06/2013	2.62	2.88	2.06	2.24	1062200	2.24
43	01/07/2013	2.25	2.71	2.19	2.24	718800	2.24
44	01/08/2013	2.25	2.75	2.15	2.21	808300	2.21
45	03/09/2013	2.22	2.25	2.05	2.20	949500	2.20
46	01/10/2013	2.19	2.54	1.88	2.12	1410000	2.12
47	01/11/2013	2.14	2.17	1.68	1.68	2265300	1.68
48	02/12/2013	1.73	1.83	1.61	1.78	875900	1.78
49	02/01/2014	1.77	1.80	1.43	1.47	1324200	1.47
50	03/02/2014	1.45	1.62	1.27	1.56	1354900	1.56
51	03/03/2014	1.57	1.62	1.33	1.38	1040800	1.38
52	01/04/2014	1.40	1.45	1.15	1.15	893300	1.15
53	01/05/2014	1.16	1.27	0.82	0.84	1427700	0.84
54	02/06/2014	0.86	0.95	0.26	0.30	6021200	0.30
55	01/07/2014	0.30	0.31	0.20	0.21	2739400	0.21
56	01/08/2014	0.21	0.21	0.13	0.17	1583200	0.17
57	02/09/2014	0.17	0.18	0.09	0.11	1511200	0.11
58	01/10/2014	0.10	0.27	0.07	0.19	4388400	0.19
59	03/11/2014	0.20	0.20	0.09	0.11	1471800	0.11
60	01/12/2014	0.10	0.11	0.06	0.06	1124000	0.06
61	02/01/2015	0.07	0.10	0.06	0.06	698000	0.06
62	02/02/2015	0.07	0.07	0.02	0.02	4759800	0.02

Fuente: : (ICCO, 2014)

ANEXO AM: Layout del centro de beneficio con un área de 500 m²

