

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO



LA GESTIÓN DEL *CLUSTER* DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS  
ORGÁNICOS Y SU DESARROLLO MEDIANTE EL  
*E-COMMERCE*  
Caso camu camu orgánico de la Región Loreto

Tesis para optar el grado académico de  
Magíster en Derecho de la Empresa

MARIO ANGEL DAVID QUISPE MELGAR

Asesor:  
GERARDO OJEDA PIMENTEL

Miembros del Jurado:  
LUIS AUGUSTO FERNANDINI CAPURRO  
DIEGO ZEGARRA VALDIVIA

San Miguel, Abril del 2010

## ÍNDICE

|   | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN  |      |
| I. ASPECTOS GENERALES DEL <i>CLUSTER</i> , EL CAMU CAMU ORGÁNICO Y EL <i>E-COMMERCE</i> ..... | 7    |
| 1. Los <i>Clusters</i> .....  | 7    |
| 1.1. Definición y alcances .....  | 7    |
| 1.2. Fases de desarrollo del <i>cluster</i> . .....   | 8    |
| 1.3. Características de un <i>cluster</i> .....   | 10   |
| 1.4. Determinantes de la ventaja competitiva nacional. ....                                   | 10   |
| 1.5. Casos de aplicación del <i>cluster</i> .....   | 14   |
| 2. Los productos orgánicos.....   | 19   |
| 2.1. Definición.....  | 19   |
| 2.2. Marco normativo nacional. ....   | 20   |
| 2.3. Oferta exportable de productos orgánicos. ....   | 20   |
| 2.4. El camu camu orgánico como oferta exportable. ....                                       | 24   |
| 3. El <i>e-commerce</i> .....   | 31   |
| 3.1. Definición.....  | 31   |
| 3.2. Ventajas del <i>e-commerce</i> . ....  | 32   |
| 3.3. Desafíos del comercio electrónico en la gestión empresarial.....                         | 32   |
| 3.4. La exportación del camu camu orgánico a través del <i>e-commerce</i> .....               | 33   |
| II. LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA DEL <i>CLUSTER</i> .....                              | 35   |
| 1. Las asociaciones público-privadas. ....  | 35   |
| 2. Participantes del <i>cluster</i> de camu camu orgánico en la Región Loreto. ....           | 39   |
| 3. La cadena de valor del <i>cluster</i> .....  | 43   |
| 4. El cuadro de mando integral del <i>cluster</i> .....                                       | 45   |
| 4.1. Antecedentes.....  | 45   |
| 4.2. Concepto. ....   | 46   |
| 4.3. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. ....                               | 47   |

|   |    |
|---|----|
| III. EL DESARROLLO DEL LA OFERTA EXPORTABLE DEL CAMU<br>CAMU ORGÁNICO EN LA REGIÓN LORETO A TRAVÉS DEL<br><i>CLUSTER</i> Y EL <i>E-COMMERCE</i> ..... | 50 |
| 1. Aspectos generales de la Región Loreto. ....   | 50 |
| 1.1. Ubicación y división. ....   | 50 |
| 1.2. Límites. ....  | 50 |
| 1.3. Población, producto bruto interno regional .....   | 50 |
| 1.4. Infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria. ....  | 51 |
| 2. El diamante de la competitividad del <i>cluster</i> del camu camu<br>orgánico en la Región Loreto. ....  | 52 |
| 2.1. Condiciones de los factores. ....  | 52 |
| 2.2. Condiciones de la demanda. ....  | 57 |
| 2.3. Estrategia, estructura y competitividad de las empresas. ....  | 58 |
| 2.4. Sectores conexos y de apoyo.....   | 62 |
| 2.5. Gobierno.....  | 63 |
| 2.6. Casualidad .....   | 65 |
| 3. El cuadro de mando integral del <i>cluster</i> de camu camu<br>orgánico en la región Loreto. ....  | 69 |
| 3.1. Diagnóstico de la situación. ....  | 70 |
| 3.2. Declaración de la visión, misión y valores.....  | 71 |
| 3.3. Definición de objetivos y estrategias.....   | 72 |
| 3.4. Creación del mapa integral.....  | 74 |
| 3.5. Desarrollo de las perspectivas y sus indicadores.....  | 74 |
| 3.6. Creación del cuadro de mando integral .....  | 82 |
| 4. <i>E-commerce</i> : Como plataforma tecnológica de promoción<br>del camu camu orgánico. ....   | 83 |
| CONCLUSIONES .....  | 89 |
| RECOMENDACIONES .....   | 90 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 91 |
| ANEXOS .....  | 96 |

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata de la aplicación del *cluster* como modelo organizativo-productivo de la producción de camu camu orgánico en la Región Loreto y de utilizar al *e-commerce* como el soporte tecnológico para acceder al mercado internacional.

Los diversos tratados de libre comercio que actualmente viene suscribiendo el Perú, como por ejemplo con Estados Unidos, Canadá, etc., permiten que nuestros productos encuentren mercados más competitivos, posibilitando que se amplíe nuestra oferta exportable. Este panorama facilita que los productos agrícolas orgánicos constituyan una alternativa de oferta exportable del Perú, debido a la tendencia del mercado mundial a consumir este tipo de productos, que son beneficiosos para la salud.

Por ello, es necesario que se desarrollen cadenas productivas focalizadas en zonas geográficas determinadas que permitan la producción de este tipo de productos de acuerdo a las condiciones naturales de cada región. Como es el caso del camu camu orgánico, que constituye una alternativa de oferta exportable de la Región Loreto.

Lamentablemente la desorganización, la falta de cooperación entre productores y exportadores, un déficit de infraestructura tanto industrial como redes de comunicación, el atraso tecnológico y científico, así como la imposibilidad de que el agricultor acceda a información actualizada sobre la oferta exportable y al crédito formal; limita su desarrollo sostenido en el tiempo y dificulta la aplicación de nuevas tecnologías aplicables en el sistema de inteligencia comercial.

Con la finalidad de complementar la escasa labor del Estado y de incentivar al sector privado para que invierta en la región, se utilizará la figura de la asociación público-privada, como estructura organizativa que permitirá la asociatividad y gestión empresarial del *cluster* de camu camu orgánico en la

Región Loreto. Este tipo de organizaciones permite la articulación de diferentes agentes de una actividad económica alrededor de una determinada zona geográfica. Además se utilizará al *e-commerce* como el soporte tecnológico, que servirá para acceder al mercado internacional.

Para demostrar nuestra hipótesis, sobre si la gestión del *cluster* permitirá el desarrollo sostenido de la oferta exportable de camu camu orgánico en la Región Loreto, utilizando al *e-commerce* como soporte tecnológico vigente en el acceso al mercado internacional; en la primera sección se estudiara los temas centrales de la investigación. Analizando en primer lugar al *cluster* como modelo organizativo-productivo, que permita la asociatividad de diferentes agentes económicos dedicados a una específica actividad económica y focalizada en una determinada área geográfica. En segundo lugar se evaluara al camu camu orgánico como potencial oferta exportable de la región Loreto. En tercer lugar, se tratará el *e-commerce* y de su relevancia actual en los negocios internacionales, así como un medio para ofertar productos orgánicos.

En la segunda sección, utilizaremos a la asociación público-privada como la figura técnico-jurídica que será el ente rector del *cluster* y que permitirá la alineación de los diferentes participantes de la organización. Además, de evaluar la cadena de valor del *cluster* y de las tareas que desempeñaran cada uno de los integrantes del *cluster*.

En la tercera sección, presentaremos, en primer lugar la distribución geopolítica de la Región Loreto, el índice poblacional y el producto bruto interno de la región; así como, la red logística de la región.

En el segundo punto de la tercera sección, centraremos nuestro estudio en el desarrollo del diamante de la competitividad de Porter, que determinará la viabilidad de implementar un *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto.

A partir de estos datos, se realizará un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que nos permita encontrar las estrategias para el desarrollo del *cluster* de camu camu en la Región Loreto. Definidas las estrategias elaboraremos el cuadro de mando integral como la herramienta actual y moderna que sirva para dirigir el *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto, de forma estratégica y con un alto grado de control administrativo.

Finalmente, presentaremos la estrategia que deberá aplicar el *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto en la utilización del *e-commerce*, como soporte tecnológico de acceso al mercado internacional.

Estableciendo dos etapas en la estrategia comercial en el mercado virtual, la primera usando el soporte que brinda PROMPERU a través del *marketplace*, que es el portal virtual de la oferta exportadora nacional y posteriormente implementando su propio sitio en la red, constituyendo su consolidación dentro del *e-commerce*.

## I. ASPECTOS GENERALES DEL *CLUSTER*, EL CAMU CAMU ORGÁNICO Y EL *E-COMMERCE*.

### 1. Los *clusters*.

#### 1.1. Definición y alcances.

Con el proceso de descentralización que vive nuestro país, se hace necesario contar con modelos organizativos-productivos, que contribuyan al desarrollo local o regional; ante este panorama el *cluster* se presenta como una herramienta para promover la competitividad de una determinada localidad.

PORTER al definir los *clusters* señala: “Los cúmulos (*clusters* en inglés) son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero también cooperan”<sup>1</sup>.

La implementación de un *cluster* en una determinada localidad genera un doble efecto positivo, al permitir que fluyan conjuntamente la competencia y la cooperación.

La competencia se sustenta en la presión que se crea al interior del *cluster*, donde los participantes se obligan a incrementar la productividad, ser proactivos a la innovación en tecnología, procesos productivos y de comercialización de los productos o servicios. Es la competencia el motor de la evolución del *cluster* y del desarrollo local o regional.

Pero, es mediante la cooperación donde el *cluster* obtiene beneficios para su crecimiento, generando sinergias y promoviendo el diálogo entre las

---

<sup>1</sup> PORTER, Michael, *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Deusto, Bilbao, 2003, pág. 203.

empresas, organismos públicos, proveedores, instituciones técnicas y académicas; permitiendo articular una colaboración efectiva entre ellos, ya sea mediante la retroalimentación activa de información, identificación de deficiencias (por ejemplo, excesiva regulación legal y trámites burocráticos, escasa infraestructura vial y de servicios públicos, difícil acceso a fuentes de financiamiento, etc.) y oportunidades (promoción nacional e internacional del *cluster*). Además de influir en las políticas educativas para lograr una mayor especialización del capital humano, diseñar programas de investigación, analizar el impacto socio-económico y ambiental del *cluster* en la localidad.

De esta manera, observamos una labor activa de las empresas y el Estado, teniendo este último la obligación de formular las políticas estatales adecuadas que ayuden al desarrollo y crecimiento de los *clusters* locales y regionales. El Perú está dando los pasos necesarios para lograr estos objetivos, al promulgarse normas relevantes en la materia como los Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad para la Formulación del Plan Nacional de Competitividad<sup>2</sup>, que en su primer lineamiento establece las condiciones necesarias para permitir la creación y fortalecimiento de los mismos.

### **1.2. Fases de desarrollo del *cluster*.**

Como toda unidad económica el *cluster* pasa por diversas fases durante su existencia para alcanzar el nivel de madurez suficiente que le permita una interacción efectiva entre sus actores.

De acuerdo al documento de trabajo denominado Estudio sobre *Cluster* y Asociatividad preparado por Proexpansión<sup>3</sup> para Prompyme, el *cluster* tiene las siguientes fases:

---

<sup>2</sup> Decreto Supremo que aprueba Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad para la Formulación del Plan Nacional de Competitividad, aprobado por Decreto Supremo Nro. 094-2003-PCM, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 27 de noviembre del 2003.

<sup>3</sup> *Estudio sobre cluster y Asociatividad*, PROEXPANSIÓN, Lima, 2006. Disponible en: [http://www.prompyme.gob.pe/downloads/Documento\\_Final\\_Clusters.pdf](http://www.prompyme.gob.pe/downloads/Documento_Final_Clusters.pdf) (visitado el 02.10.08).

#### 1.2.1. Fase I: *cluster* incipiente.

Esta fase se caracteriza porque el *cluster* se desarrolla en base a una actividad económica que surge alrededor de un factor inicial, que puede ser un recurso natural específico. La explotación del citado recurso natural propicia la formación de aglomeraciones de agentes de una dinámica baja.

En esta etapa se identifica una relación productiva y comercial escasa, así como debilidad tecnológica; pero sobre todo un desarrollo institucional débil que imposibilita el acceso al crédito u otras formas de financiamiento.

#### 1.2.2. Fase II: *cluster* articulado.

Tiene su sustento en una mayor interacción entre los participantes propiciando la articulación con diferentes actividades económicas que pueden constituirse en entes de apoyo.

Esta fase se caracteriza porque existe:

- a) Articulación comercial entre los agentes.
- b) Nivel insuficiente de desarrollo tecnológico.
- c) Crecimiento de aglomeraciones tanto horizontal como vertical que permiten la elaboración de un producto final.
- d) Desarrollo institucional a nivel básico.

#### 1.2.3. Fase III: *cluster* interrelacionado.

En esta fase hay una mayor articulación e interrelación entre los participantes. Permitiendo relaciones complementarias entre agentes, el desarrollo de canales para transacciones, comunicaciones y diálogo, así como oportunidades conjuntas.

#### 1.2.4. Fase IV: *cluster* autosuficiente.

En este período el *cluster* adquiere una madurez suficiente que le permite la interacción eficiente entre los diversos participantes, generándose una competencia y cooperación entre todos ellos.

La búsqueda de un crecimiento sostenido generará un mayor proceso innovador y tecnológico al interior del *cluster*, así como el fortalecimiento de las relaciones con organizaciones especializadas en estos puntos como por ejemplo: institutos técnicos, universidades, consultoras de gestión empresarial y legal, etc., que permitan fortalecer la competitividad del *cluster*.

### 1.3. Características del *cluster*.

De la definición brindada por PORTER<sup>4</sup>, podemos inferir las características más relevantes del *cluster*, así tenemos:

- Concentración de agentes económicos que realizan una determinada actividad económica focalizados en un espacio geográfico específico.
- Presencia de empresas que son afines e instituciones que sirven de apoyo en los procesos productivos.
- Generación de un ambiente para la innovación, así como un crecimiento del nivel de especialización.
- Interacción entre los participantes del *cluster*, que promueve la competencia entre los mismos con la finalidad de tener una mayor cuota del mercado, así como la cooperación sustentada en la alineación y coordinación de intereses para lograr objetivos concretos.

### 1.4. Determinantes de la ventaja competitiva nacional.

La ventaja competitiva de las naciones, término acuñado por PORTER<sup>5</sup>, desarrolla un sistema compuesto por elementos que él considera determinantes en el crecimiento de un sector de la economía de una nación.

Esta teoría se sustenta sobre 4 atributos genéricos (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo; y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas), así como en 2 variables

---

<sup>4</sup> PORTER, M., Ob. cit., pág. 203.

<sup>5</sup> PORTER, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, 1991, pág. 108.

adicionales (la casualidad y el papel del gobierno). El sistema también es conocido como el diamante de la competitividad de Porter.

#### 1.4.1. Condiciones de los factores.

Hace referencia a todos los insumos de producción con los que cuenta una nación, para que su economía sea competitiva, así tenemos: mano de obra, recursos naturales, infraestructura y capital.

Debemos señalar que la simple disponibilidad de estos factores, ya no son suficientes para lograr una economía nacional competitiva, debido a que la globalización ha permitido que sea más fácil acceder a estos por las empresas transnacionales. Por ello, se requiere de factores avanzados y especializados, que se constituyan en la columna vertebral de la ventaja competitiva del país, para lo cual se necesita de una inversión constante y de la participación del sector privado y público en el diseño de las mismas.

#### 1.4.2. Condiciones de la demanda.

La demanda interna de una nación puede contribuir en el desarrollo competitivo de las empresas locales al brindarles información sobre las necesidades del consumidor. Esto será más efectivo si se cuenta con una demanda interna informada y exigente, que obligue a las empresas a innovar sus procesos y productos o servicios para que obtengan ventajas competitivas especializadas, conforme a las exigencias del mercado.

#### 1.4.3. Sectores conexos y de apoyo.

Es necesario contar con proveedores locales competitivos, que no solamente se dediquen a suministrar los insumos que requieran las empresas, sino que también innoven sus productos y servicios, además de compartir información sobre las nuevas tendencias de la tecnología, ayudando a las empresas a estar preparadas frente al avance tecnológico.

Para PORTER<sup>6</sup> la presencia de proveedores competitivos genera ventajas de diversas formas. Una primera manera, es el acceso eficaz, rentable, rápido e incluso preferencial a los insumos. Otro aspecto es el referido a la coordinación permanente de los proveedores locales, permitiendo un enlace efectivo en las cadenas de valor de los proveedores con las empresas.

Por último, el papel que juegan los proveedores en el proceso innovativo es vital, al contribuir con las empresas en aplicar nuevas tecnologías, modernos métodos de producción y comercialización. Esto promueve un intercambio fluido de información, permitiendo a las empresas estar a la vanguardia de modernas estrategias y al proveedor de utilizar a las empresas como un centro de investigación, promoviendo soluciones acordes a las necesidades de las mismas.

Cabe mencionar la importancia del sector conexo, tal como lo señala GUIBADO:

*"(...), los sectores relacionados –aquellos que coordinan o comparten actividades con un sector local o que generan productos que resultan complementarios con los que fabrica dicho sector- también resultan importantes a la hora de construir una ventaja competitiva. Con frecuencia el éxito internacional de un sector de un determinado país conlleva, en muchos casos, un notable aumento de demanda para una serie de productos y servicios complementarios y viceversa"<sup>7</sup>.*

#### 1.4.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Existe un consenso de que no existe un solo método de gestión empresarial aplicable a varias situaciones, pero es claro que la estrategia para organizar una empresa tiene mucha relación con el entorno nacional donde compete.

La globalización ha hecho que las empresas estén predispuestas a competir en mercados foráneos, pero necesitan ser competitivas en su intento de internacionalización.

---

<sup>6</sup> Loc. cit., pág. 150.

<sup>7</sup> GUIBADO, Manuel, *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*, Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.), Madrid, 2002, pág. 42.

Por ello, es necesario contar con una fuerte rivalidad interna entre los competidores locales que ejerza presión, con la finalidad de motivarlos a mejorar e innovar permanentemente. La experiencia obtenida por la competencia interna nutre a la empresa en sus capacidades para competir con éxito en el extranjero.

#### 1.4.5. El papel de la casualidad.

Al respecto PORTER señala: “Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están en gran parte fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del gobierno nacional”<sup>8</sup>. Estos sucesos casuales como: terremotos, maremotos, guerras, etc.; alteran el normal crecimiento de una economía nacional, generando brechas en el desarrollo de la competitividad de una nación.

#### 1.4.6. El papel del gobierno.

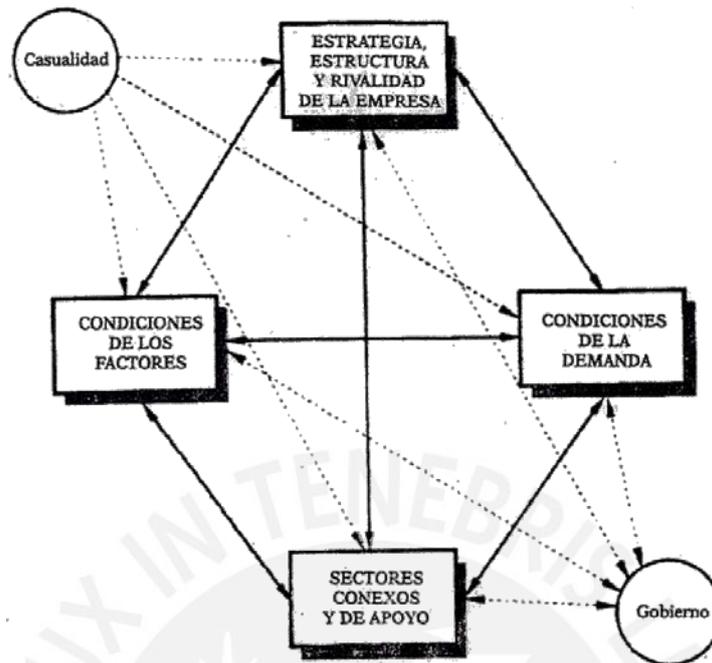
El Estado debe lograr una macro-estabilidad (equilibrio económico, político y social) que permita el desarrollo ininterrumpido de la competitividad empresarial, contando para ello con el apoyo del gobierno regional y local.

Contexto que se logra mediante la implementación de lineamientos que generen un entorno positivo para la competencia, la investigación e innovación, elementos que requieren de una constante inversión y que sólo será posible con un marco normativo acorde a las exigencias de la competitividad global.

---

<sup>8</sup> PORTER, M., Ob. cit., pág. 178.

## Los determinantes de la ventaja competitiva nacional



Fuente: Porter, Michael<sup>9</sup>.

### 1.5. Casos de aplicación del *cluster*.

Existen diferentes casos de aplicación del *cluster*, como por ejemplo:

#### 1.5.1. El *cluster* metalmeccánico de Infantas<sup>10</sup>.

En la urbanización Infantas, ubicada en el distrito de Los Olivos, se ha desarrollado un *cluster* de pequeños empresarios metalmeccánicos, que se ha convertido en los principales proveedores para empresas como Luz del Sur, Edelnor, Red de Energía del Perú, desplazando a firmas internacionales.

En Infantas se encuentran más de 500 microempresas y pequeñas empresas industriales, del cual el 70% se dedica al rubro de metalmeccánica. Dicho porcentaje, durante el 2006 facturó 200 millones de

<sup>9</sup> PORTER, M., Ob. cit., pág. 182.

<sup>10</sup> DE ALTHAUS, Jaime, *La Revolución Capitalista en el Perú*, 2da. Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, Lima, 2008, pág. 30.

soles contando entre exportaciones directas y exportaciones indirectas (insumos de bienes exportados por otros).

De estas empresas, existen 45 que se encuentran vinculadas en todas las fases de la cadena productiva, y que están asociadas a la Asociación de Talleres de Metalmecánica (ATEM Perú). Esta asociación, durante el 2006 facturó 40 millones de soles y exportaron por dos millones de dólares. ATEM Perú exporta moldes y matrices con un alto valor agregado tecnológico, así como aisladores de silicona.

Los integrantes de la asociación han recibido capacitación en programas de calidad y buenas prácticas de manufactura con diversas instituciones públicas y privadas. La asociación es muy selectiva al admitir nuevos participantes, que deberán contribuir generando valor a la organización.

Frente a los exigentes requerimientos del mercado internacional, la asociación solicitó apoyo a la Corporación Andina de Fomento (CAF) para fabricar una cámara de envejecimiento acelerado con el fin de simular la vida útil de un producto. Esto era necesario ante las dudas acerca de la calidad del producto peruano y desde que se implementó las ventas se han incrementado.

El *cluster* de Infantas produce máquinas, equipos, hornos, panificadoras, etc.; pese a la dificultad de acceder a fuentes de financiamiento acorde a las necesidades de los empresarios y de la ausencia de un ente promotor que vele por normas técnicas de calidad.

#### 1.5.2. El *cluster* informático de Wilson<sup>11</sup>.

La Avenida Wilson - en el Centro de Lima - alberga un ente tecnológico en el que se produce y venden computadoras, *software* y servicios informáticos, constituyéndose en un *cluster*, debido a la concentración

---

<sup>11</sup> Loc. cit., pág. 33.

territorial de proveedores del sector que se complementan entre si, incluyendo una intensa actividad educativa que se desarrolla alrededor.

La industria del *software* es muy dinámica en el Perú, con un alto índice de crecimiento anual, es así que durante el 2007 las ventas fueron de 180 millones de dólares, parte de las ventas fueron exportaciones que se estimó en 30 millones de dólares en ese mismo año.

En el Perú existen alrededor de 300 empresas dedicadas a desarrollar *software*, del cual el 90% son micro y pequeñas empresas.

En lo referente a las computadoras, estas se fabrican desde hace 5 años en nuestro país, contando con socios estratégicos como Microsoft e Intel, siendo el mercado interno su principal objetivo.

Se estima que de las 400,000 computadoras que se vendieron en el 2005, el 75% fueron fabricadas en el Perú; de esta cifra se calcula que el 60% provienen de *Wilson*.

Debido al dinamismo ensamblador, el consumidor peruano adopta rápidamente los productos tecnológicamente avanzados y de alta calidad; de esta manera, el Perú se ha convertido en el segundo país más innovador en Latinoamérica después de Brasil en la adquisición de estos productos.

Rolando Liendo, presidente de la Asociación Peruana de empresas de Software (APESOFT), considera que el siguiente paso será la especialización de las empresas; actualmente por ejemplo, algunas empresas desarrollan *software* para la minería y agricultura.

### 1.5.3. El caso de la minera Yanacocha <sup>12</sup>.

La minera Yanacocha es un *joint venture* entre la empresa norteamericana Newmont y la compañía de minas Buenaventura, que se ha convertido en el mayor productor de oro en Latinoamérica, teniendo su centro de operaciones en la Región de Cajamarca.

La minera Yanacocha constituye la nueva generación de la gran minería de productores de oro que utilizan la tecnología más avanzada. Los diferentes yacimientos son explotados mediante lixiviación, que es el proceso por el cual el mineral minado es humedecido con una solución acida que produce la separación del metal contenido en el material extraído. Este método es usado en producción de cobre y oro, y se realiza mediante circuito cerrado; es decir, permite que los químicos usados para extraer el oro se vuelvan a usar en otros procesos de procesamiento del mineral.

Hay que señalar que la Región de Cajamarca es una de las más pobres del país. En las provincias del sur de la Región de Cajamarca - zona donde se ubica la mina - los principales cultivos son maíz, lenteja, trigo, papa, haba, olluco, tarwi y quinua. Esta zona también se caracteriza por contar con una industria lechera.

Los yacimientos de la minera Yanacocha, se encuentran ubicados en los distritos de Cajamarca y la Encañada. En el primero, se encuentra la capital del departamento y debido a la relativa cercanía del yacimiento a la ciudad, esta se ha convertido en una ciudad campamento. La apertura de la mina ha traído consigo un mayor dinamismo comercial de la zona, la mejora de los servicios como electrificación, incremento del parque automotor y el crecimiento urbano.

Debido a las características de la minería, hace difícil establecer *cluster* industriales, por lo que es pertinente hablar de *networks* industriales, en los

---

<sup>12</sup> KURAMOTO, Juana R., *Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la minera Yanacocha S.A.*, CEPAL, Santiago de Chile, 2000, págs. 25-55.

que necesariamente se da un proceso de aglomeración y si se pueden establecer relaciones de cooperación. La explotación de los yacimientos de Yanacocha ha generado el establecimiento de relaciones con proveedores de bienes, equipos, insumos y servicios mineros localizados en Lima, así como en el extranjero.

Las empresas proveedoras de bienes se clasifican entre aquellas que son fabricantes de equipos e insumos mineros, y aquellas que son comercializadoras de bienes importados. Siendo este último punto, el que tiene mayor preferencia en las adquisiciones de Yanacocha.

Los proveedores de servicios son más numerosos que los proveedores de bienes, debido a la política de la minera Yanacocha de subcontratar labores que serán ejecutadas por terceros; esto le permite a la empresa mantener sus costos de producción bajos debido a la poca carga laboral que tiene. La minera Yanacocha controla directamente las labores de explotación, perforación, lixiviación; mientras que los terceros contratados se dedican a la voladura, acarreo y carga de material hacia los pads de lixiviación; además de servicios de consultoría, ensayos de laboratorio y acarreo y carga de grandes volúmenes de material, que generalmente son proporcionados por empresas extranjeras o sus subsidiarias.

Existen relaciones institucionales que mantiene la empresa con diversas organizaciones, que si bien no contribuyen directamente a la producción son importantes para el buen funcionamiento de la minería nacional, como por ejemplo con la Sociedad de Minería, Petróleo y Energía; además la minera mantiene relaciones indirectas con otras instituciones a través de su personal, como el Instituto de Ingenieros de Minas y la Sociedad de Geología del Perú; también hay relaciones que se dan en las instancias del gobierno central, como regional, instituciones educativas y organizaciones sin fines de lucro.

## 2. Los productos agrícolas orgánicos.

### 2.1. Definición.

La Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, en su artículo 4 señala que el producto orgánico: "Es todo aquel producto originado en un sistema de producción agrícola orgánico o sistema de recolección sostenible que emplee tecnologías que en armonía con el medio ambiente y respetando la integridad cultural, optimicen el uso de los recursos naturales y socio-económicos, con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible" <sup>13</sup>.

Esto refleja que el desarrollo agrario de los productos orgánicos busca el empleo de técnicas en la producción que no generen efectos nocivos en el medio ambiente, buscando el equilibrio tanto del aspecto natural del producto como el método tecnológico aplicado en su cultivo. Este equilibrio genera la calidad superior del producto orgánico.

Una definición más detallada de producto agrícola orgánico, es la desarrollada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, que señala:

*"Los alimentos orgánicos son producidos por productores que enfatizan en el uso de recursos renovables y la conservación del suelo y el agua para mejorar la calidad medioambiental para las futuras generaciones..... sin uso de pesticidas convencionales, fertilizantes hechos con ingredientes sintéticos o agua residuales, bioingeniería, o radiación iónica"*<sup>14</sup>.

Este concepto incide en el proceso necesario para implementar la agricultura orgánica, así como los elementos que se deben evitar en su

---

<sup>13</sup> Ley de Promoción de la producción Orgánica o Ecológica, No. 29196, publicada en el Diario Oficial El Peruano, 29 de enero del 2008.

<sup>14</sup> Perú: *Guía comercial de Productos Orgánicos*, PROMPERÚ, Lima, 2007. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/Prompex/Documents/7d70dl9l-724e-4446-998b-ec985bd37eb5.pdf> (visitado el 02.10.08).

desarrollo, buscando sobre todo una producción limpia libre de factores dañinos a la salud.

## **2.2. Marco normativo nacional.**

El Perú recién ha comenzado a tener conciencia en el desarrollo de una agricultura tendiente a los productos orgánicos, por lo que la regulación legal es muy prematura e insuficiente. Al respecto se dispone del Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos<sup>15</sup>, que plantea los lineamientos de la producción agraria orgánica en sus diversas formas.

Por otro lado, existe el Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica<sup>16</sup>, que establece la creación de entidades certificadoras de productos orgánicos; estas instituciones privadas tienen la obligación de supervisar eficientemente las técnicas empleadas en el desarrollo agrario orgánico.

Como norma principal, el Perú cuenta con la Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, Ley No. 29196, publicada el 29 de enero del 2008; esta ley es reciente y tienen un carácter muy conceptual de los distintos aspectos destinados a la agricultura orgánica.

## **2.3. Oferta exportable de productos agrícolas orgánicos.**

Actualmente existe una creciente tendencia al consumo de productos orgánicos a nivel mundial, debido a que se reconoce una serie de beneficios para la salud, originando una mayor demanda en los diversos mercados.

---

<sup>15</sup> Reglamento Técnico para Productos Orgánicos, aprobado por Decreto Supremo No.044-2006-AG, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 14 de julio del 2006.

<sup>16</sup> Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica, aprobado por Decreto Supremo No.061-2006-AG, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 29 de octubre del 2006.

Las ventas a nivel mundial de productos orgánicos, durante el año 2007 alcanzaron los 41 mil millones de dólares<sup>17</sup>. Siendo Estados Unidos y la Unión Europea los principales demandantes; por encima de todos destaca el mercado estadounidense en donde las ventas de estos productos llegaron a los 13 mil millones de dólares en el 2007<sup>18</sup>.

Se estima que las ventas mundiales de este tipo de productos en el 2008 ascendió a 47 mil millones de dólares, asimismo las proyecciones para el 2009 señalan que las ventas serían por 53 mil millones de dólares y tendrían una tasa de crecimiento del 14% en los próximos años<sup>19</sup>.

Esta situación constituye una alternativa de exportación para el Perú, teniendo en cuenta que es un país con una amplia biodiversidad de recursos naturales, que posibilita el desarrollo de la agricultura orgánica.

Durante el I Encuentro de la Red de Autoridades Competentes de la Agricultura Orgánica, el ex-ministro de agricultura, Ingeniero Ismael Benavides, indicó que la oferta exportable de Perú se concentra en 9 productos pero existe un potencial de más de 100 productos que se producen orgánicamente en pequeñas áreas y se exportan en pequeños volúmenes. Además mencionó que la producción orgánica durante el 2007 se desarrolló en 316 mil hectáreas, divididas en 280 mil certificadas y 36 mil en transición, las que operan en 21 departamentos a nivel nacional<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> *Consumo de productos orgánicos en los mercados internacionales*, PROMPERU, Lima, 2009. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=86DC5399-9DF2-48A8-BA13-CE08DAA55E63.PDF> (visitado el 30.05.09).

<sup>18</sup> DOMÍNGUEZ, Sonia, "Productos orgánicos con mayor demanda mundial", El Peruano, Lima, 01 de Octubre del 2008, economía-11.

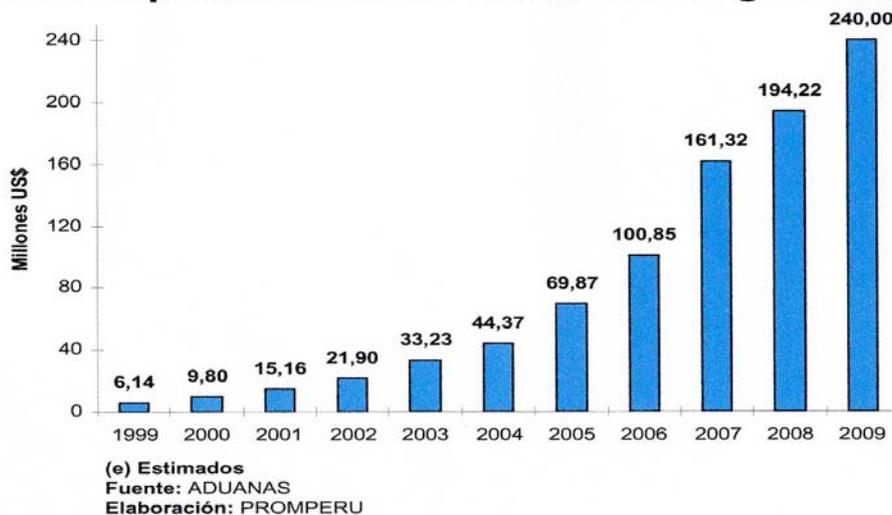
<sup>19</sup> PROMPERU, Ob. cit., ídem.

<sup>20</sup> *Hay un potencial de 100 productos orgánicos para conquistar mercados internacionales*, MINISTERIO DE AGRICULTURA, Lima, 2008. Disponible en: [http://www.minag.gob.pe/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=1767](http://www.minag.gob.pe/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1767) (visitado el 30.11.08).

La mentalidad del agricultor peruano se está acoplado a la tendencia mundial por los productos agrícolas orgánicos, es así que mientras en el 2007 existían 36,093 agricultores orgánicos, en el 2008 se llegó a 46,230 agricultores, contándose con un área certificada de 257,437 hectáreas y 56,753 hectáreas en transición<sup>21</sup>.

Esta perspectiva acerca de los productos orgánicos nos muestra la importancia que tiene este tipo de agricultura y su potencial desarrollo en nuestro país, teniendo en consideración que las exportaciones de los citados productos durante el 2007 ascendieron a 161,31 millones de dólares y en el año 2008 fue de 194,22 millones de dólares. Las proyecciones para el 2009 se estiman en 240 millones de dólares, tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

### Perú: Exportaciones de Productos Orgánicos (e)



Fuente: PROMPERU<sup>22</sup>

De las exportaciones que realiza el Perú por productos agrícolas orgánicos, el 60.54% tienen por destino Europa, seguida de América con 35.57%,

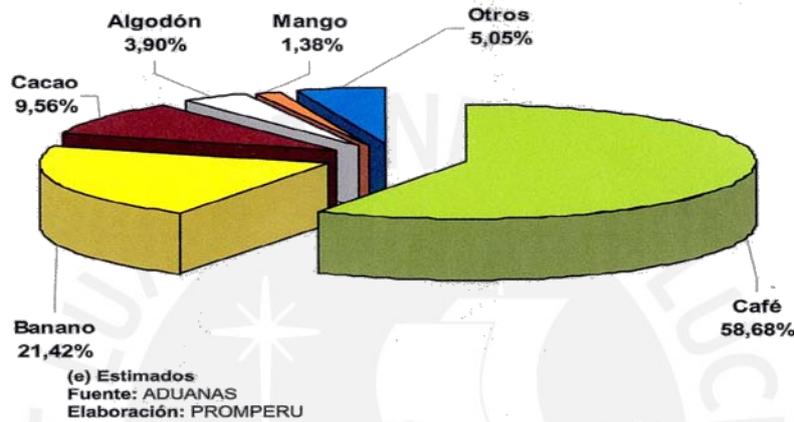
<sup>21</sup> *Rol de la autoridad nacional y situación de la producción orgánica*, SENASA, Lima, 2009. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=FF2852AB-FE49-44C6-818F-04062A45FF66.PDF> (visitado el 01.06.09).

<sup>22</sup> *Comercio internacional de productos orgánicos. Situación, perspectivas y experiencias del Perú*, PROMPERU, Lima, 2009. Disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/c7bb8f41-0083-4c81-9503-56d3bc700824.pdf> (visitado el 30.05.09).

siendo Estados Unidos el principal mercado de esta región, le sigue Asia con 3.01%, luego Oceanía y África con 0.88% en total <sup>23</sup>.

El siguiente gráfico nos muestra como estuvo constituida la oferta exportable nacional de productos agrícolas ecológicos durante el 2008:

**Perú: Exportaciones de Productos Orgánicos 2008 (e)**



Fuente: PROMPERU <sup>24</sup>

A continuación se presentan cifras estadísticas referentes a la exportación de los productos orgánicos de mayor exportación a nivel mundial:

**Cuadro N°.1**  
**Exportaciones de café orgánico según países de destino 2008 (d) (e)**

| Países        | %      |
|---------------|--------|
| Estados Unid. | 27.06% |
| Alemania      | 26.88% |
| Bélgica       | 12.02% |
| Suecia        | 11.31% |
| Canadá        | 6.05%  |
| Otros         | 16.69% |

**Cuadro N°. 2**  
**Exportaciones de banano orgánico según países de destino 2008 (d) (e)**

| Países        | %      |
|---------------|--------|
| Holanda       | 41.44% |
| Estados Unid. | 31.44% |
| Bélgica       | 9.37%  |
| Japón         | 9.13%  |
| Alemania      | 6.11%  |
| Otros         | 2.52%  |

<sup>23</sup> Loc. cit. ídem.

<sup>24</sup> Loc. cit. ídem.

**Cuadro N°. 3**  
**Exportaciones de cacao orgánico**  
**según países de destino 2008 (d) (e)**

| Países        | %      |
|---------------|--------|
| Bélgica       | 37.61% |
| Holanda       | 25.42% |
| Estados Unid. | 14.43% |
| Italia        | 9.89%  |
| Alemania      | 3.48%  |
| Otros         | 9.17%  |

(d) Incluye derivados

(e) Estimados

Fuente: PROMPERU <sup>25</sup>

Es necesario recalcar que todos los productos agrícolas cultivados bajo los lineamientos de la agricultura orgánica, deben contar con su respectiva certificación que acredite su naturaleza orgánica.

La certificación orgánica constituye un proceso que verifica si los cultivos han seguido los estándares de producción ecológica aceptados por los diversos mercados internacionales<sup>26</sup>. Esta certificación le concede al producto agrícola orgánico un valor agregado que lo diferencia de la agricultura tradicional, reflejándose tanto en el precio como en la calidad.

## **2.4. El camu camu orgánico como oferta exportable.**

### 2.4.1. Características del camu camu.

El camu camu es una fruta originaria de la Amazonía, siendo la especie *Myrciaria Dubia HBK McVaugh* la más abundante en la Región Loreto. El arbusto alcanza los 3 metros de altura, tiene ramitas alargadas, hojas lanceoladas o elípticas, de 5-9 x 2.5-4 cm. Su fruto mide 2-3 cm de

<sup>25</sup> Loc. cit. ídem.

<sup>26</sup> *Certificación orgánica*, PROMPERU, 2009. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=61D03D18-92EF-48CF-BFBA-45AB6F02D233.PDF> (visitado el 02.06.09).

diámetro, color rojo o negro cuando están maduros. Se encuentran en planicie inundable; sus frutos son comestibles<sup>27</sup>.

La principal característica de la fruta es su alto contenido de ácido ascórbico, haciendo del camu camu la fruta con mayor contenido de vitamina C, por encima de otras frutas conocidas en el mundo. El contenido de vitamina C oscila entre 1,800 y 2,700 mg por 100 gr de pulpa de camu camu. Comparada con la naranja, el camu proporciona hasta 30 veces más vitamina C, 10 veces más hierro, 3 veces más niacina, 2 veces más riboflavina y 50% más fósforo.

**Cuadro N°. 4**  
**Contenido de vitamina C (mg/100 grs.) en la pulpa de frutas seleccionadas**

| Fruta           | Ácido ascórbico |
|-----------------|-----------------|
| Piña            | 20              |
| Maracuya        | 22              |
| Fresa           | 42              |
| Limón           | 44              |
| Guayabana       | 60              |
| Naranja         | 92              |
| Casho           | 108             |
| Acerola (total) | 1,300           |
| Camu camu       | 2,780           |

Fuente: Centro de Desarrollo para la Competitividad de la Amazonía (CEDECAM)<sup>28</sup>

Además el camu camu posee pequeñas cantidades de calcio, hierro, niacina, tiamina, riboflavina y otros componentes fotoquímicos. Esto hace del camu camu un poderoso antioxidante, antidepresivo y antigripal.

A continuación se presenta el valor nutricional y la composición de 100 gr. de pulpa de camu camu:

<sup>27</sup> PINEDO, LINARES, MENDOZA y ANGUIZ, *Plan de mejoramiento genético del camu camu*, Instituto de Investigaciones de la Amazonía, Iquitos, 2004, pág. 6.

<sup>28</sup> *Características del Camu Camu*, CEDECAM, Lima, 2008. Disponible en: [http://www.cedecam.org/camucamu\\_informacion.htm](http://www.cedecam.org/camucamu_informacion.htm) (visitado el 21.12.08).

**Cuadro N°. 5**  
**Composición química de 100 grs. de pulpa de camu camu**

| <b>Componente</b>        | <b>Unidad</b> | <b>Valor</b> |
|--------------------------|---------------|--------------|
| Agua                     | Grs.          | 94.4         |
| Valor energético         | Cal.          | 17.0         |
| Proteínas                | Grs.          | 0.5          |
| Carbohidratos            | Grs.          | 4.7          |
| Fibra                    | Grs.          | 0.6          |
| Ceniza                   | Grs.          | 0.2          |
| Calcio                   | Mgs.          | 27.0         |
| Fosfato                  | Mgs.          | 17.0         |
| Fierro                   | Mgs.          | 0.5          |
| Tiamina                  | Mgs.          | 0.01         |
| Riboflavina              | Mgs.          | 0.04         |
| Niacina                  | Mgs.          | 0.062        |
| Acido ascórbico reducido | Mgs.          | 2,780        |
| Acido ascórbico          | Mgs.          | 2,994        |

Fuente: Centro de Desarrollo para la Competitividad de la Amazonía <sup>29</sup>

#### 2.4.2. Alternativas de uso del camu camu.

El camu camu es utilizado tanto en la industria alimentaria y cosmética así como en la farmacéutica.

En el primer caso, la pulpa del camu camu se utiliza para producir jugo, néctar, mermelada, helado, yogurt, bebidas energéticas, etc. En la industria cosmética, se emplea para elaborar cremas, máscaras capilares, shampoos; debido a su alto contenido de vitamina C.

Por último, en la industria farmacéutica con los últimos estudios realizados sobre el empleo de la vitamina C, en la denominada medicina ortomolecular que utiliza megadosis entre 12 y 20 gr de vitamina C/día para el tratamiento del cáncer y SIDA. Además la pulpa de camu camu sirve para preparar pastillas y cápsulas, para mejorar la función metabólica, así como antioxidante natural, y para el tratamiento del herpes, migraña, cálculo de la vesícula y gripes severas <sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Loc. cit., ídem.

<sup>30</sup> INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA AMAZONÍA PERUANA, *Sistema de producción de camu camu en restinga*, Iquitos, 2001, pág. 95.

### 2.4.3. Oferta y demanda del camu camu.

#### 2.4.3.1. Oferta.

Debido a las condiciones climatológicas y del suelo de la Amazonía peruana, la principal fuente de camu camu son los rodales naturales. Al respecto la Región Loreto, tiene la mayor cantidad de terrenos aptos para cultivar camu camu.

Con el fin de obtener una oferta exportable sostenida, se han venido desarrollando diferentes proyectos para promocionar el cultivo de camu camu. Así tenemos, que en el año 1997 el Estado, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) y el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) promocionaron las plantaciones en restinga (suelos aluviales en los márgenes de los ríos), esto permitió la instalación de 5,349 hectáreas de plantaciones en Loreto, Ucayali y San Martín con 4,117, 1,112 y 120 hectáreas respectivamente. Lamentablemente, debido al escaso apoyo técnico y el limitado conocimiento en el manejo de estos cultivos, no prosperó esta iniciativa, estimándose que para el 2003 sólo quedaban 1,400 hectáreas (900 hectáreas en Loreto y 500 hectáreas en Ucayali)<sup>31</sup>.

En los últimos años, CEDECAM ha venido desarrollando el "Programa Integral para el aprovechamiento sostenible del camu camu en cuencas seleccionadas del Departamento de Loreto" y que cuenta con el apoyo de la Unión Europea, Agro Acción Alemana, Hivos de Holanda y Cesvi de Italia.

Este programa tiene como primer punto brindar asesoría técnica en el manejo del cultivo de camu camu a los pobladores de las cuencas de la Región Loreto y como segundo paso, darle valor agregado al producto contando siempre con la participación de los pobladores. La primera parte del proyecto que se llevó a cabo abarcó desde mayo del 2004 a abril del 2008 beneficio a determinadas comunidades de las cuencas del Ucayali,

---

<sup>31</sup> PINEDO, Ob. cit., pág. 8-9.

Napo y Mazan<sup>32</sup>; una segunda fase del proyecto abarca del 2008 hasta la fecha y beneficia a varias comunidades de las cuencas del Napo, Amazonas y Tigre<sup>33</sup>.

Durante el 2005, CEDECAM realizó un estudio sobre cultivos de camu camu, se determinó que existían 350 hectáreas en parcelas dedicadas al camu camu, siendo la mayor concentración de parcelas de América y el Perú. Teniendo como referente el Lago Avispa, ubicado cerca de Requena, donde se ubica la mayor parcela de camu camu con cerca de 150 hectáreas.

Además en Loreto se envientran las mayores poblaciones silvestres de camu camu del mundo, ubicándose en las cuencas del río Napo, Tigre, Ucayali, Putumayo y Curacay.

El siguiente cuadro muestra el total de hectáreas de cultivo de camu camu estimadas por CEDECAM, divididas en poblaciones silvestres y plantaciones existentes de camu camu.

**Cuadro N°. 6**  
**Poblaciones y plantaciones de camu camu en Loreto y Ucayali en el 2005 (Has.)**

| Departamento | Poblaciones naturales | Plantaciones al 2005 | Total |
|--------------|-----------------------|----------------------|-------|
| Loreto       | 1,300                 | 350                  | 1,650 |
| Ucayali      | 0                     | 150                  | 150   |
| Total        | 1,300                 | 500                  | 1,800 |

Fuente: Centro de Desarrollo para la Competitividad de la Amazonía (CEDECAM)<sup>34</sup>

<sup>32</sup> *Programa integral para el aprovechamiento sostenible del camu camu en cuencas seleccionadas del departamento de Loreto*, CEDECAM, Lima, 2008. Disponible en: [http://www.cedecam.org/camucamu\\_carateristicas.htm](http://www.cedecam.org/camucamu_carateristicas.htm) (visitado el 01.12.08).

<sup>33</sup> *Programa Integral para el aprovechamiento sostenible del camu camu en cuencas seleccionadas del Departamento de Loreto*, CESVI, Lima, 2008. Disponible en: <http://www.bvcooperacion.com.pe/biblioteca/bitstream/123456789/2478/1/BVCI0001652.pdf> (visitado el 01.12.08).

<sup>34</sup> *Oferta y demanda*, CEDECAM, Lima, 2008. Disponible en: [http://www.cedecam.org/camucamu\\_informacion.htm](http://www.cedecam.org/camucamu_informacion.htm) (visitado el 21.12.08).

#### 2.4.3.2. *Demanda.*

El camu camu es utilizado por las poblaciones nativas de la Amazonía peruana para consumirlo en preparados tales como refrescos, cremoladas y helados, todos producidos de manera artesanal; siendo los principales centros de consumo: Iquitos y Pucallpa.

En el mercado nacional, el camu camu viene posicionándose en las preferencias de los consumidores de frutas tropicales, pero se comercializa en pequeñas cantidades y principalmente en forma de jugos, mermeladas, yogurt, que se elaboran a base de la pulpa de camu camu.

La exportación del camu camu comienza a partir de 1995, teniendo al mercado japonés como su principal plaza comercial. Lo que mayormente se exporta es la pulpa de camu camu, es así que en 1995, 1996 y 1997 se exportó 1,3; 6 y 34,3 TN respectivamente. En 1998 y 1999 se incrementó a 150 y 450 TN, pero durante 2000 y 2001 se redujo a 190 TN y 500 Kg respectivamente<sup>35</sup>.

Posteriormente, durante la campaña 2004-2005 se recupera el volumen de exportación, lográndose una cifra de 200 TN, siendo Japón el principal destino de exportación, seguido de lejos por Europa y Estados Unidos.

Debido a la creciente tendencia mundial por el consumo de productos agrícolas orgánicos, se hace necesario incrementar el volumen de exportación a Estados Unidos, Europa y los países de Asia que son plazas importantes para promocionar el camu camu orgánico<sup>36</sup>.

Durante el 2007, las exportaciones de camu camu fueron de 1'465,541.47 de dólares, siendo los principales mercados Japón, Brasil, Bélgica, Estados Unidos y Alemania.

---

<sup>35</sup> PINEDO, Ob. cit., pág. 8.

<sup>36</sup> CEDECAM, Ob. cit., ídem.

**Cuadro N°. 7**  
**Exportación de Camu Camu**

| País           | Valor FOB    | Peso Neto  |
|----------------|--------------|------------|
| Japón          | 1'436,367.65 | 410,807.10 |
| Brasil         | 29,100.00    | 6,000.00   |
| Bélgica        | 46.71        | 60.94      |
| Estados Unidos | 27.00        | 16.80      |
| Alemania       | 0.11         | 6.69       |
| Total          | 1'465,541.47 | 416,891.53 |

El valor FOB es expresado en US\$.

El peso neto es expresado en kilogramos

Fuente: SUNAT<sup>37</sup>.

El siguiente cuadro nos muestra la exportación de camu camu durante el 2008:

**Cuadro N°. 8**  
**Exportación de Camu Camu**

| País           | Valor FOB | Peso Neto |
|----------------|-----------|-----------|
| Bélgica        | 0         | 0         |
| Brasil         | 0         | 0         |
| Alemania       | 0         | 0         |
| Reino Unido    | 60        | 1         |
| Japón          | 917,647   | 293, 570  |
| Estados Unidos | 1, 367    | 314       |
| Total          | 918, 894  | 293, 885  |

El valor FOB es expresado en US\$.

El peso neto es expresado en kilogramos

Fuente: SUNAT<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Régimen de Exportaciones: Sección Arancelaria Agrupada por Capítulos o Partidas y Países, SUNAT, 2008. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/anuario07.htm> (visitado el 22.12.08).

<sup>38</sup> Régimen de Exportaciones: Sección Arancelaria Agrupada por Capítulos o Partidas y Países, SUNAT, 2008. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/anuario08.htm> (visitado el 22.10.09).

### 3. El E-commerce.

#### 3.1. Definición.

Existen dos definiciones respecto a lo que significa comercio electrónico, una en el sentido más amplio y otra mas restringida.

La posición amplia, nos indica que el comercio electrónico incluye todas las transacciones por medios electrónicos como las realizadas mediante fax, teléfono, EDI (Electronic Data Interchange-intercambio electrónico de datos) e internet <sup>39</sup>.

Actualmente, existe una tendencia a restringir el concepto de comercio electrónico solo al conjunto de transacciones tanto en redes abiertas como cerradas.

Un claro ejemplo de lo mencionado, es la definición propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que hace referencia al comercio electrónico como las transacciones comerciales efectuadas por personas naturales como por personas jurídicas, basadas en el procesamiento y transmisión digitalizada de información incluyendo textos, sonidos e imágenes visuales realizadas tanto mediante redes abiertas (internet) o sistemas cerrados (AOL o Mintel) <sup>40</sup>.

Esta posición se limita a señalar como concepto de comercio electrónico aquellas operaciones comerciales realizadas por medio de redes sean esta abiertas o cerradas, es decir, solo considera aquellas transacciones que utilizan el medio digital del internet o intranet.

---

<sup>39</sup> SIMÓN HOCSMAN, Heriberto, *Negocios en Internet: e-commerce, correo electrónico y firma digital*, Astrea de A. y R. Depalma, Buenos Aires, 2005, pág. 7.

<sup>40</sup> Loc. cit., pág. 8.

### 3.2. Ventajas del comercio electrónico.

Entre las múltiples ventajas que ofrece el comercio electrónico podemos mencionar las siguientes:

- Genera una reducción de costos, toda vez que ya no existe intermediarios y se logra evitar gastos en comunicación y otros gastos.
- Internet posibilita que cualquier tipo de empresa utilice esta tecnología en su beneficio, debiendo remarcarse la necesidad que estas empresas sean concientes de la magnitud de las operaciones que realizan a través del internet.
- Permite ampliar el mercado relevante, debido a la amplitud del internet que trasciende a nivel mundial; de esta forma se puede acceder a nuevos mercados que serian imposibles si no se tuviera una red de contactos que solo las grandes empresas consolidadas pueden solventar.

### 3.3. Desafíos del comercio electrónico en la gestión empresarial.

Las empresas saben del beneficio que internet puede brindar, al ampliar la gama de contratos comerciales que pueden celebrar por medio de ella, pero deben ser concientes de que no se trata solo de una simple tecnología o un aspecto secundario dentro del negocio. Es importante que traten de alinearlo con su plan de negocios que manejan, el aspecto comercial que aplicaran con el internet; pues no se trata de entender la red como el medio secundario de las relaciones comerciales, sino se trata de darle el mismo valor que las otras alternativas de entablar las mencionadas comunicaciones.

La habilitación en la *web* de los procesos de negocios para el comercio electrónico y los negocios en línea requiere un cambio organizacional de largo alcance. El entorno legal para el comercio electrónico aun no se concreta y las compañías que se dedican al comercio electrónico deben estar muy atentas acerca del establecimiento de la confianza, la seguridad y la privacidad del consumidor.

Esta posición es clara, pues no solo se trata de implementar un sitio *web* sin los respectivos aspectos de gestión que le darán el soporte tanto interno (logística, suministro, etc.) como externo (atención al cliente, embalaje del producto, etc.) que son muy importantes para afianzar la relación empresa- cliente, tratando de generar la mayor confianza y seguridad posible toda vez que no existe un marco legal establecido, lo que plantea el desafío de mantener las relaciones comerciales dentro del compromiso de cumplimiento eficiente al consumidor, ya que este tipo de negocios se sustenta en las relaciones.

### **3.4. La exportación de camu camu orgánico a través del comercio electrónico.**

El comercio electrónico es una nueva alternativa de comercializar los diferentes productos orgánicos que constituyen la oferta exportable del Perú. Para ello, es necesario que las empresas cuenten con niveles de operatividad eficientes en las diferentes etapas del proceso productivo, que les permita cumplir con sus obligaciones contractuales dentro de los plazos pactados.

Además, de implementar un sistema de inteligencia comercial que les permita detectar oportunidades de negocios, así como diseñar una red logística, tanto interna y externa, que les ayude a cumplir con los pedidos solicitados por sus clientes.

Utilizar el comercio electrónico como herramienta de acceso a los mercados internacionales, le permitirá a las empresas tener un contacto directo con sus clientes eliminando intermediarios, como los agentes comerciales.

Un claro ejemplo del uso del *e-commerce* como medio de comercialización de productos orgánicos, es el desarrollo del primer portal gallego de internet, dedicado a la venta de productos procedentes de la agricultura ecológica. Esta idea de negocio fue desarrollada por la joven empresaria Diana Muñoz y cuenta con el respaldo financiero de un microcrédito de

Caixa Galicia, los productos orgánicos que ofrece provienen de granjas de la zona de Pontevedra, Lui y Redondela, en España. La certificación orgánica está a cargo del Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de Galicia. En el sitio *web* se pueden adquirir diversos alimentos orgánicos de origen gallego<sup>41</sup>.

Actualmente, el Perú ha desarrollado el denominado *PerúMarketPlaces*, que es un portal virtual de oferta exportable y que de acuerdo a las características del sector agroexportador nacional, es un sistema de comercio electrónico de negocio a negocio, denominado también *business to business* o B2B. Las ventajas que ofrece este medio a las empresas son<sup>42</sup>:

- Exhibir sus productos en un stand virtual, donde colocaran información detallada sobre su empresa y el catalogo de sus productos, incluyendo fotografías y la descripción de los mismos.
- Minimizar los costos de promoción de sus productos.
- Recibir solicitudes de cotización de compradores directamente al correo electrónico de la empresa.
- Ofrecer sus productos a un público especializado de compradores potenciales alrededor del mundo.

Es así, que se cuenta con un canal virtual que permita promocionar la amplia oferta exportable de productos agrícolas orgánicos que el Perú posee.

---

<sup>41</sup> *Alerta de inteligencia de mercados*, PROMPERÚ, LIMA, 2008. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/alertagim/04-04-08/ne2040408.htm> (visitado el 30.12.08).

<sup>42</sup> *Comercio Electrónico*, PROMPERÚ, Lima, 2008. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/PROMPEX/Portal/Others/DefaultOthers.aspx?.menuId=25> (visitado el 30.12.08).

## II. LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA DEL CLUSTER.

### 1. Las asociaciones público-privadas.

FELICES señala: "(...) el término PPP corresponde a las siglas en inglés de *Public Private Partnerships* (traducido al castellano como "asociaciones público-privadas") y suele utilizarse para describir una serie de relaciones entre el sector público y el privado en el contexto del desarrollo de proyectos de infraestructura"<sup>43</sup>.

La reciente legislación sobre la materia sigue el mismo criterio estipulado por el citado autor, de esta manera la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación de Empleo Productivo y Dicta Normas para la Agilización de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada<sup>44</sup> y su respectivo reglamento<sup>45</sup>, tienen como directriz utilizar a las asociaciones público-privadas como los medios para promover proyectos de infraestructura a nivel nacional.

Consideramos que esta posición normativa es muy restrictiva, debido a las limitaciones de las bondades que ofrece esta figura, al no ampliar la gama de actividades y de sectores donde se puede aplicar de manera efectiva.

Coincidimos con la definición que hace la Revista Acuerdos, que señala: "Las mesas público-privadas son instituciones de diálogo público-privado

---

<sup>43</sup> FELICES, Enrique, "Asociaciones público-privadas para el financiamiento de infraestructura: el nuevo rostro del project finance", en: Revista Themis, No. 50, Lima, 2005, págs. 140-141.

<sup>44</sup> Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación de Empleo Productivo y Dicta Normas para la Agilización de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada, aprobado por Decreto Legislativo No. 1012, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 13 de Mayo del 2008.

<sup>45</sup> Reglamento del Decreto Legislativo No. 1012 que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación de Empleo Productivo y Dicta Normas para la Agilización de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada, aprobado por Decreto Supremo No. 146-2008-EF, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 09 de Diciembre del 2008.

para impulsar el desarrollo territorial, concertar actores de un sector productivo específico, abordar problemas locales o ejecutar proyectos”<sup>46</sup>.

Esta propuesta nos parece acertada, ya que no se circunscribe al desarrollo de proyectos en infraestructura, sino que permite la interacción coordinada del Estado conjuntamente con el sector privado en la formulación de estrategias que ayudan a promover diversos sectores productivos, con la finalidad de impulsar el crecimiento socio-económico de un determinado territorio, sea este local, regional o nacional.

La efectiva aplicación de las asociaciones público-privadas como motor en el impulso de sectores productivos, lo encontramos en Chile con el Programa Territorial Integrado del *Cluster* del Salmón<sup>47</sup> (PTI del *Cluster* del Salmón), que tiene su ubicación geográfica en la X Región y que mediante la participación del gobierno nacional y regional conjuntamente con el sector privado de la actividad desarrollan planes de acción para la industria del salmón, articulando a todos los agentes económicos de esta industria en una gran cadena productiva. El PTI del *Cluster* del Salmón tiene definidas cinco líneas de trabajo que son: genética, logística, desarrollo de vacunas, medioambiente y tecnología productiva.

De esta manera, las asociaciones público-privadas constituyen un medio de comunicación entre el Estado, el sector privado y la comunidad académica para que elaboren planes de acción tendientes a propiciar el desarrollo productivo de una determinada localidad. La implementación de estas estrategias se concretizarán en proyectos al que denominaremos “Programas de Desarrollo Competitivo Regional y/o Local” y que emplearán al *cluster* como la herramienta organizativa-productiva.

---

<sup>46</sup> Revista Acuerdos, “Mesas Público-Privadas: una estrategia que avanza y se consolida”, No. 32, Santiago de Chile, Julio, 2006, págs. 8-10.

<sup>47</sup> *Programa Territorial Integrado del Cluster del Salmón*, CORFO, 2008. Disponible en: <http://www.clustersalmon.cl> (visitado el 02.10.08).

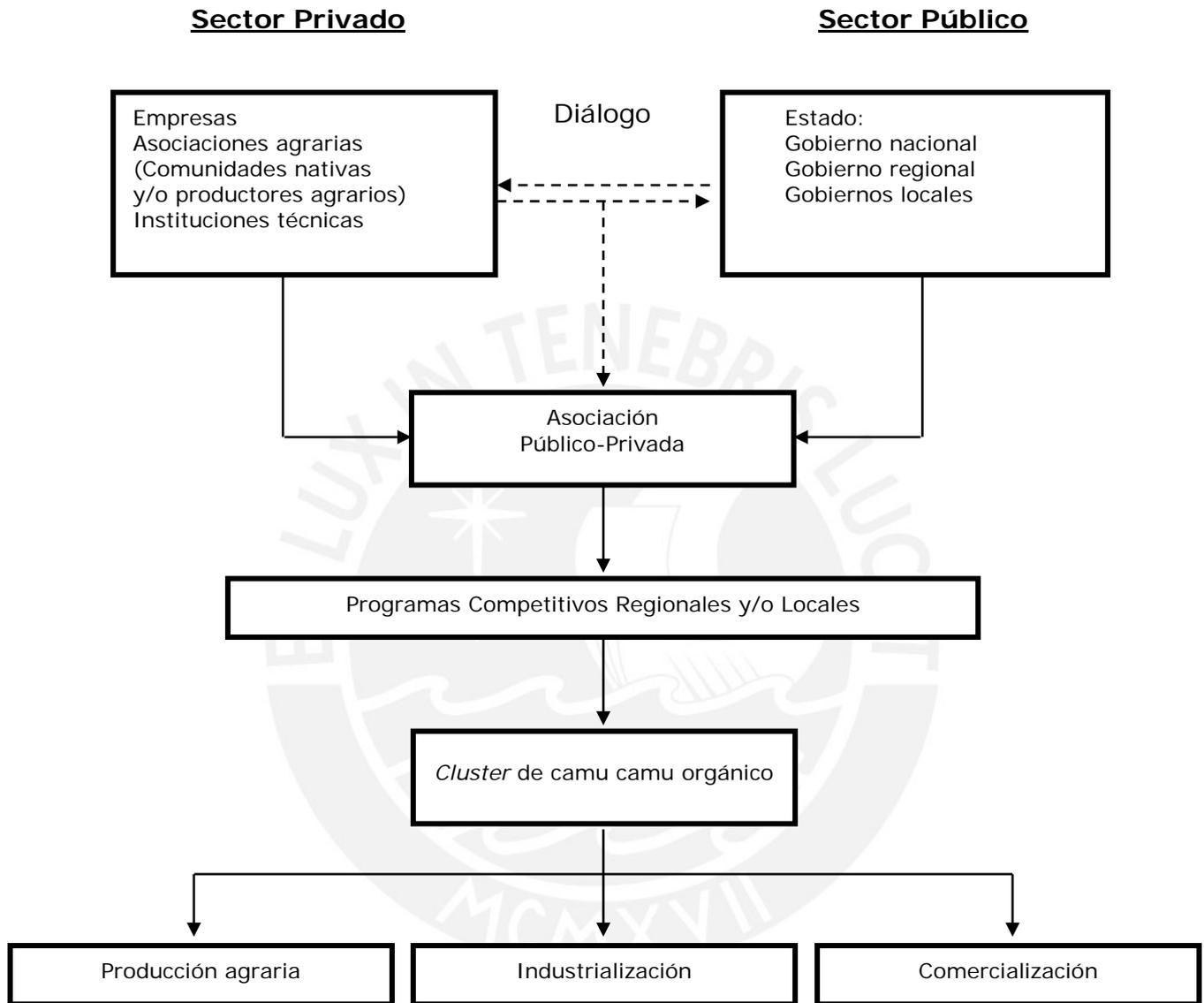
Ante este panorama, proponemos la figura de la asociación público-privada como el vehículo de diálogo y la encargada de la planificación y gestión del *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto. Además de coadyuvar en lograr el equilibrio necesario entre el aspecto social y económico.

En el aspecto social, tanto el gobierno nacional como el regional buscarán que el proyecto incluya la mayor población posible de las zonas de producción de camu camu orgánico, velando porque no existan restricciones ni competencia desleal y otros factores endógenos y exógenos que coloquen en una posición de desventaja a algunas de las partes y en especial aquella que por su situación socio-económica no pueda defenderse por sí misma.

En el plano económico, la participación directa del sector privado fomentará la gestión eficiente del *cluster*, en busca de la mayor rentabilidad económica del proyecto.

Es así que el *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto, contará con dos posiciones distintas, que vinculadas mediante la asociación público-privada lograrán la coordinación efectiva en la búsqueda del desarrollo competitivo de la industria de camu camu orgánico en la Región de Loreto.

**Estructura de la Asociación Público-Privada del *Cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto.**



Fuente: Elaboración propia/2009.

El gráfico nos muestra como será la estructura interna de la asociación público-privada del *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto. Estableciéndose tres ejes de acción que constituirán las mesas de trabajo: producción agraria, industrialización y comercialización.

## 2. Participantes del *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto.

La asociación público-privada se constituirá en el órgano rector de planificación y de gestión del *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto, que contendrá tres mesas de trabajo conformadas por uno de los representantes de las siguientes instituciones:

### 2.1. Gobierno central.

#### 2.1.1. Ministerio de Agricultura.

La Dirección Regional Agraria de Loreto, será la encargada de dictar los lineamientos técnicos en la producción agraria de camu camu orgánico, contando para ello con el apoyo de sus entes especializados:

- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA): Que contribuirá en el diagnóstico, identificación y control de plagas como por ejemplo la mosca de la fruta, entre otros.
- Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA): Ente encargado de la investigación, innovación y aplicación de nuevas tecnologías aplicadas a la agricultura orgánica.

#### 2.1.2. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

A través de Promperú elaborará la estrategia de promoción comercial del camu camu orgánico de la Región Loreto.

#### 2.1.3 Ministerio de la Producción.

Tendrá como línea de trabajo promover la industrialización del camu camu orgánico, mediante la formulación, coordinación y ejecución de planes de acción con los miembros del *cluster*, en especial con las empresas procesadoras.

#### 2.1.4. Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP).

Organismo autónomo de derecho público interno, realiza investigaciones científicas y tecnológicas especializadas en el uso responsable de la biodiversidad de la amazonía. Esta institución se encargara de velar por la

correcta utilización de los rodales naturales y plantaciones en restinga de camu camu orgánico.

## **2.2. Gobierno regional.**

Es el responsable de la dirección eficiente del *cluster* y de velar por el cumplimiento de los acuerdos que se logren en las diferentes mesas de trabajo del *cluster* de camu camu orgánico.

## **2.3. Centro de desarrollo para la competitividad de la Amazonía (CEDECAM).**

Institución dedicada a promover el desarrollo de la Amazonía, en especial de la Región Loreto. Cuenta con el apoyo de la Unión Europea y de organizaciones internacionales como por ejemplo: Agro Acción Alemana, Hivos de Holanda y Cesvi de Italia.

CEDECAM deberá articular a los diferentes pequeños productores y comunidades nativas en asociaciones agrarias, agrupándolas en sectores de acuerdo a su ubicación geográfica, para un mejor control de la producción de camu camu orgánico y la identificación de problemas, como por ejemplo las plagas.

## **2.4. Asociaciones agrarias.**

Generalmente los cultivos de camu camu en la Región Loreto se encuentran dispersas a través de rodales naturales y plantaciones en restinga cercanas a las comunidades nativas y parcelas de pequeños agricultores, cuya producción no cuenta con los mínimos controles de calidad.

Ellos constituyen la parte más importante del *cluster* y es donde el ente rector debe dirigir la mayor parte de sus esfuerzos, con la finalidad de articularlos mediante asociaciones agrarias, para mejorar la producción del camu camu orgánico y cumplir con los requisitos de la certificación orgánica del producto, que exige el mercado internacional.

## 2.5. Empresas procesadoras.

Empresas que posibilitan el desarrollo de nuevos productos a partir del camu camu orgánico, dándole un valor agregado como por ejemplo: bebida energética, galletas, caramelos, jugos, complejos vitamínicos, etc.

## 2.6. Empresas exportadoras.

Son las empresas encargadas de ofrecer el camu camu orgánico y sus diversas presentaciones al mercado internacional, así como servir de fuente de referencia para el sistema de inteligencia comercial del *cluster*.

## 2.7. Organizaciones de apoyo.

Dentro de las instituciones que contribuirán al desarrollo del *cluster*, tenemos a la Universidad de la Amazonía Peruana que a través de la investigación contribuirá a un mejor aprovechamiento del camu camu orgánico, además de implementar viveros con plantaciones de camu camu orgánico para su mejor estudio.

Las empresas de transporte que serán el nexo entre las asociaciones agrarias y las empresas procesadoras al transportar de forma oportuna y eficiente el camu camu orgánico para su industrialización, así como de entregar los productos terminados al exportador.

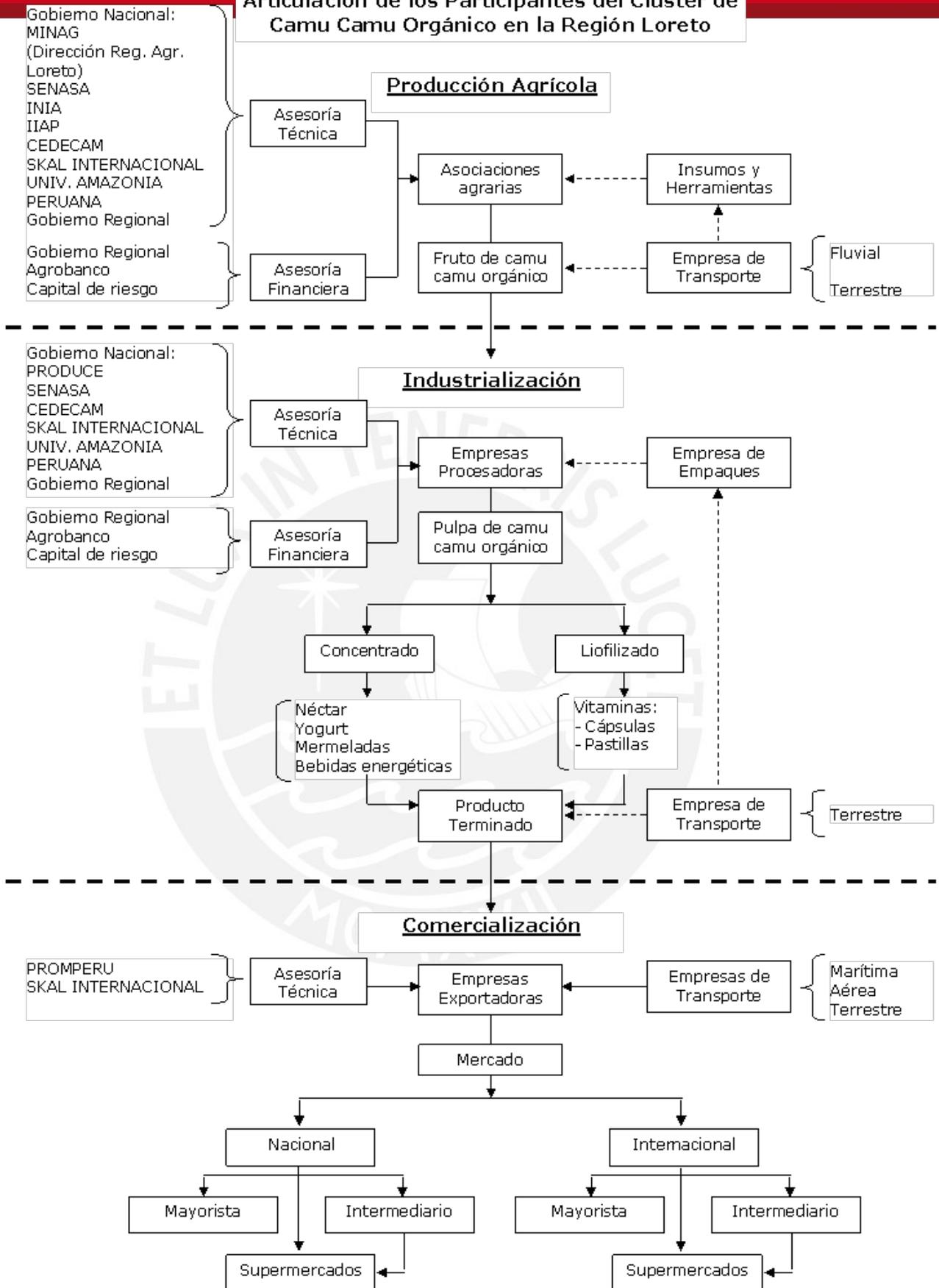
La firma certificadora, que generalmente es una institución internacional y que es la encargada de otorgar el certificado orgánico de un producto agrícola. Por ejemplo, el Centro de Desarrollo para la Competitividad de la Amazonía (CEDECAM) cuenta desde el 2005 con la certificación orgánica del camu camu otorgada por la firma holandesa Skal Internacional, y que se renueva anualmente<sup>48</sup>.

Instituciones financieras, como Agrobanco que otorgará créditos a los participantes del *cluster* para el desarrollo de sus actividades, ya sea en la producción agraria ecológica, en la industrialización o comercialización.

---

<sup>48</sup> GARCÍA, Javier, *El camu camu orgánico*, Computextos SAC, Lima, 2006, pág. 40.

**Articulación de los Participantes del Cluster de Camu Camu Orgánico en la Región Loreto**



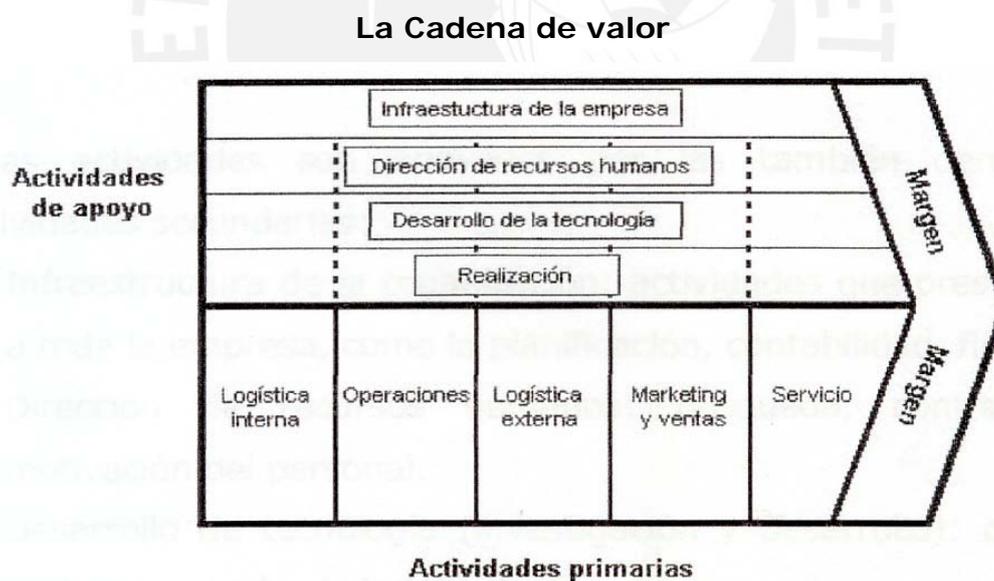
Fuente: Elaboración propia/2009.

### 3. La cadena de valor del *cluster*.

JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON señalan: "La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. Es el coste de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no proyectos que ofrecen el mejor valor posible" <sup>49</sup>.

Debemos comprender que al interior del *cluster* se lleva a cabo un proceso sistemático de actividades vinculadas que contribuyen en la creación de valor. Por ello, es necesaria la coordinación de los agentes que integran el *cluster*, con la finalidad de promover planes de acción conjunta que permitan el desarrollo efectivo de la producción de camu camu orgánico.

PORTER <sup>50</sup> nos indica que las actividades de valor se dividen en dos grupos:



<sup>49</sup> JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON, *Dirección estratégica*, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2006, pág. 135.

<sup>50</sup> PORTER, Michael, *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, Madrid, 2002, pág. 33-47.

<sup>51</sup> Loc. cit., ídem.

### 3.1. Actividades primarias.

Son aquellas que participan en la creación física del producto, relacionadas con su venta al consumidor y la asistencia post-venta. Se dividen en:

- Logística de entrada: actividades vinculadas a la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios en la elaboración del producto final.
- Operaciones: Son las actividades destinadas a la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística de salida: Relacionada con el almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: Son las actividades que crean los medios para dar a conocer el producto y la posterior compra del mismo por el consumidor.
- Servicios: Se refiere a las actividades que mejoran o conservan el valor del producto, como por ejemplo: la instalación o reparación del producto.

### 3.2. Actividades de apoyo.

Son las que respaldan a las primarias, al ofrecer las materias primas, el desarrollo de tecnología, recursos humanos y demás funciones. Entre ellas tenemos:

- Adquisición: Función de comprar los insumos necesarios para el desempeño de la cadena de valor. Entre ellos tenemos: materias primas, suministros, maquinarias, etc.
- Desarrollo tecnológico<sup>52</sup>: Todas las actividades primarias de la cadena de valor utilizan tecnología, desde un saber hacer (know-how). Las tecnologías claves abarcan desde las que están relacionadas con el producto (Ej.: diseño del producto), con los procesos (Ej.: implementación de un nuevo método de producción). Esta actividad influye en la capacidad innovadora del *cluster*.

---

<sup>52</sup> JOHNSON, SCHOLES y WHITTINGTON, Ob. cit., pág. 136.

- Administración de recursos humanos: Incluye las actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, capacitación y motivación del personal.
- Infraestructura organizacional: Entre las actividades que destacan: administración, planeación, finanzas, contabilidad, aspectos legales, relaciones con el gobierno y control de calidad, entre otros.

A continuación, presentamos un gráfico que muestra la interacción de los participantes dentro de la cadena de valor del *cluster* de camu camu en la Región Loreto. **(Ver Anexo N°.2)**

#### **4. El cuadro de mando integral del *cluster*.**

##### **4.1. Antecedentes.**

Al estudiar la evolución de la teoría administrativa, tenemos que comprender las situaciones socio-económicas que imperaban en el siglo XIX y XX y como estas influyeron en las diferentes teorías administrativas de cada época, por lo que se identifica cuatro grandes evoluciones en el desarrollo de la teoría estratégica.

La primera evolución consideró importante al volumen producido, la eficiencia y los costos unitarios. Había tierra en abundancia, los dueños de la misma no tenían experiencia en la gestión administrativa, carecían de conocimientos y de liderazgo, existía un abuso hacia la clase trabajadora.

La segunda evolución surge entre la primera y segunda guerra mundial, se basó en hacer eficiente las operaciones en base a métodos cuantitativos de análisis, propiciando la integración de varias disciplinas como las matemáticas, ingeniería, economía y estadística.

La tercera evolución se da posteriormente a la segunda guerra mundial con el propósito de reconstruir la economía de manera rápida, implementando el control estadístico de los procesos. Así aparecen los conceptos de la

administración de la calidad total, administración por objetivos, dando los primeros pasos hacia la planeación de la calidad. Este cambio de frontera de la gestión empresarial se enfocó hacia la integración y priorización de los principales objetivos y metas, así como de los medios para conseguirlos, no sólo desde un punto de vista financiero, además se incluyó el proceso del negocio y la calidad de las operaciones.

La cuarta evolución aparece en la década de los 80s y 90s cuando la globalización trajo la apertura de mercados y una intensa competencia. Esta competencia por la preferencia del cliente obligaba a una diferenciación estratégica para competir en el mercado con una clara ventaja sobre los competidores. Como resultado de la búsqueda de eficiencia operativa y productiva, así como remarcar la importancia de los activos intangibles, se desarrolló una serie de técnicas administrativas, así nace el *Balanced Scorecard* (BSC) conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por los profesores Kaplan y Norton, que busca crear valor para los clientes, accionistas y trabajadores, pudiendo adaptarse fácilmente a las instituciones públicas o privadas.

#### 4.2. Concepto.

KAPLAN y NORTON al definir el cuadro de mando integral (CMI) señalan:

*“El cuadro de mando integral traduce las estrategias y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (...) El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro”<sup>53</sup>.*

Si bien es cierto, los indicadores financieros son relevantes en la toma de decisiones, ya no son suficientes debido a que se sustentan en hechos y acontecimientos pasados. Por lo tanto, estos se deben relacionar con otros

---

<sup>53</sup> KAPLAN y NORTON, *Cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, pág. 14.

aspectos importantes para generar un valor a futuro, como por ejemplo las inversiones en clientes, procesos internos, proveedores, tecnología e innovación; pero sobre todo en la capacitación permanente de los recursos humanos.

De esta manera, en el cuadro de mando integral los diferentes indicadores (financieros y no financieros) deben formar una serie de objetivos y medidas claramente vinculados y coordinados, ya que reflejarán las relaciones causales (causa-efecto) tendientes al logro de los objetivos de la organización.

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, constituye en sí un sistema de gestión estratégica, orientado para gestionar una estrategia a largo plazo, es decir, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Incrementar la retroalimentación de la información y formación estratégica<sup>54</sup>.

### **4.3. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.**

#### 4.3.1. Perspectiva financiera.

KAPLAN y NORTON nos muestran la importancia de esta perspectiva, al señalar:

*“El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable”<sup>55</sup>.*

---

<sup>54</sup> Loc. cit., pág. 23.

<sup>55</sup> Loc. cit., pág. 39.

La perspectiva financiera sirve de lineamiento de los objetivos e indicadores de las restantes perspectivas del cuadro de mando integral, de esta manera cada una de las medidas específicas deberá formar una relación de causa-efecto, que tiene por finalidad mejorar la actuación financiera de una organización.

#### 4.3.2. Perspectiva del cliente.

Es muy importante que las empresas tengan claramente delimitado el segmento de clientes y mercado en el cual competirán. Los segmentos constituyen la fuente que permitirá el componente de ingresos de la perspectiva financiera. Al seleccionarse los objetivos e indicadores relevantes de esta perspectiva (satisfacción, retención del cliente, etc.) se puede identificar y medir las propuestas de valor agregado que integrarán a los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

#### 4.3.3. Perspectiva de procesos internos.

La organización debe identificar los procesos internos críticos en los que deben tener un óptimo desempeño. Estos procesos<sup>56</sup> permiten:

- Entregar los productos o servicios con valor agregado que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado.
- Satisfacer la expectativa de un buen rendimiento financiero de los accionistas.

Esta dualidad de intereses permite el desarrollo de los objetivos e indicadores de la perspectiva del proceso interno, y que ayuda a identificar los procesos en los que una organización debe incidir conscientemente para lograr una excelente gestión empresarial.

#### 4.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La fuerte competencia que existe en los diversos mercados internacionales exige que las organizaciones inviertan en el futuro, y no solamente incidan en la inversión de nuevos equipos, investigación y desarrollo de nuevos

---

<sup>56</sup> Loc. cit., pág. 40.

productos. Las empresas deben invertir permanentemente en su personal, sistemas de información y procedimientos, si desean alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo. Existen tres categorías de variables que inciden en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento<sup>57</sup>, que son:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.



---

<sup>57</sup> Loc. cit., pág. 140.

### III. EL DESARROLLO DE LA OFERTA EXPORTABLE DE CAMU CAMU ORGÁNICO EN LA REGIÓN LORETO A TRAVÉS DEL CLUSTER Y EL E-COMMERCE

#### 1. Aspectos generales de la Región Loreto.

##### 1.1. Ubicación y división.

La Región Loreto se localiza al norte y nor-este del territorio nacional, tiene una superficie de 368,851.95 Km<sup>2</sup>. Es la región peruana de mayor superficie, toda vez que representa el 29% del mismo.

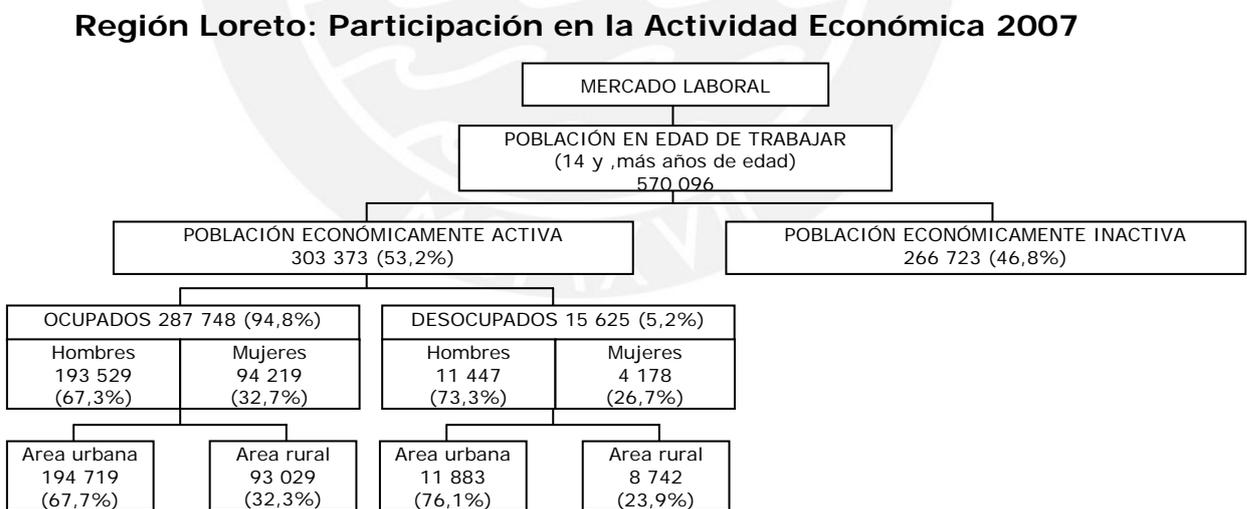
Geopolíticamente, está dividida en 7 provincias: Maynas, Alto Amazonas, Loreto, Requena, Mariscal Ramón Castilla, Ucayali y Datem del Maraón.

##### 1.2. Límites.

Limita por el nor-oeste con Ecuador, al nor-este con Colombia y al este con Brasil. Por el sur con la Región Ucayali y por el oeste con la Región Ucayali, Huanuco, San Martín y Amazonas.

##### 1.3. Población, producto bruto interno regional.

En el censo nacional del 2007 se registró 891,732 habitantes. Asimismo, la población en edad de trabajar se compone:



Fuente: INEI, Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda <sup>58</sup>

Durante el 2008, el producto bruto interno de la Región Loreto fue de S/. 3,259 millones <sup>59</sup>.

<sup>58</sup> *Indicadores Departamentales - Loreto*, INEI, Lima, 2008. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe> (visitado el 10.11.09).

<sup>59</sup> Loc. cit., ídem.

### 1.4. Infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria.

**Cuadro N°. 9 Aeropuertos y Aerodromos – 2006**

| Nombre del Aeropuerto            | Estado    | Provincia Distrito                   | Autorización Funciona | Dimen (m) | superficie               | Propietario Explotador                         |
|----------------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------------------|-----------|--------------------------|--|
| Contamana                        | Cancelado | Ucayali-Contamana                    |                       | 900*23    | Mortero Asfáltico        | P/E Concejo Prov. Ucayali                      |
| Orellana                         | Vigente   | Ucayali-Vargas Guerra                |                       | 1000*18   | Terreno natural          | P/E Concejo Dist. Vargas Guerra                |
| Paranapura                       | vigente   | Alto amazonas Balsapuerto            |                       | 250*20    | Arcilla/ hierba          | P/E Corpac                                     |
| Yurimaguas-Moisés Benzaquén      | vigente   | Alto amazonas-Yurimaguas             |                       | 1800*30   | Asfalto                  | P/E Corpac                                     |
| Intuto                           | vigente   | Loreto-Tigre                         |                       | 2000*45   | Arcilla/Asfalto          | P/E Corpac                                     |
| Iquitos-Crnl. Francisco Secada   | vigente   | Maynas-Iquitos                       | 142-2006-MTC/12       | 2500*45   | Concreto                 | P/E Corpac                                     |
| El Estrecho                      | vigente   | Maynas-Ptumayo                       |                       | 1200*30   | Arcill/arena             | P/E Corpac                                     |
| Gueppi                           | vigente   | Maynas-Tnte. Manuel Clavero          | 0067-76-TC/iae        | 1300*30   | Arena/Emulsión Asfáltica | P/E Corpac                                     |
| Requena                          | vigente   | Requena-Requena                      | 054-2002-MTC/12       | 1200*30   | Arcilla/Arena            | P/E Corpac                                     |
| Tierra Blanca                    | cancelado | Ucayali-Sarayacu                     | 188-2005-MTC/12       | 650*30    | Terreno natural          | P/E Concejo Dist. Sarayacu                     |
| Cabalococho                      | vigente   | Mrscl. Ramón Castilla-Ramón Castilla |                       | 1800*30   | Asfalto                  | P/E Corpac                                     |
| Colonia Angamos                  | vigente   | Requena Yaquerana                    | 0070-71-Tc/cae        | 1080*30   | Arcilla/Arena            | P/E Estado                                     |
| Andoas- Alf. Vladimir Sara Baver | vigente   | Alto amazonas-Pastaza                | 132-2004-MTC/12       | 2057*40   | Asfalto P                | P/E Pluspetrol Norte S.A                       |
| Corrientes-Trompeteros           | vigente   | Loreto-Trompeteros                   | 0075-73-Tc/iae        | 1850*30   | Mortero Arena-Asfalto    | P/E Pluspetrol Norte S.A                       |
| Bellavista                       | vigente   | Alto Amazonas-Jeberos                |                       | 300*40    | Arcilla/ Hierba P:       | P/E Comunidad Bellavista                       |
| Buncuyo                          | vigente   | Requena-Tapiche                      | 0028-74-TC/iae        | 450*20P:  | Tierra/hierba            | P/E Comunidad Buncuyo                          |
| Pampa Hermosa                    | vigente   | Ucayali-Pampa Hermosa                | 006-2005-MTC/12       | 200*40    | Arcilla/hierba           | P: Comunidad Paranapura E/Insituto Linguistica |
| San Lorenzo                      | vigente   | Alto amazonas-Barranca               |                       | 900*18    | Terreno Natural          | P: Concejo Dist. Barranca                      |

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo<sup>60</sup>

<sup>60</sup> *Región Loreto*, MINCETUR, Lima, 2008. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LORETO.pdf> (visitado el 10.12.08).

**Cuadro N°. 10**  
**Rutas Viales**

| Descripción de Carreteras | Longitud | Tipo de Superficie |          |             |        |
|---------------------------|----------|--------------------|----------|-------------|--------|
|                           | Total    | Asfaltado          | Afirmado | Sin Afirmar | Trocha |
|                           | KM       | KM                 | KM       | KM          | KM     |
| Ruta Nacional             | 44.20    | 0.00               | 44.20    | 0.00        | 0.00   |
| Ruta Regional             | 387.00   | 13.40              | 268.50   | 25.50       | 19.60  |
| Ruta Vecinal              | 213.8    | 0.00               | 15.00    | 108.35      | 89.83  |
| Total                     | 644.38   | 13.40              | 327.85   | 133.85      | 169.43 |

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo <sup>61</sup>

El principal medio de transporte de la Región Loreto es la vía fluvial, teniendo 8,200 kilómetros de rutas navegables. Siendo el principal puerto el terminal portuario de Iquitos, existiendo un segundo puerto en la ciudad de Yurimaguas. Además, existen pequeños embarcaderos fluviales en San Pablo, Mazán, Contamana y Requena <sup>62</sup>.

## **2. Diamante de la competitividad del *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto.**

### **2.1. Condiciones de los factores.**

#### 2.1.1. Factores básicos.

##### 2.1.1.1. *Clima.*

La Región Loreto tiene un clima tropical (cálido y lluvioso). Las temperaturas son constantemente altas y oscilan entre los 25°C, este clima tropical favorece el cultivo de camu camu orgánico, ya sea en rodales naturales o plantaciones en restinga.

##### 2.1.1.2. *Tierras de cultivo.*

Las condiciones climáticas y el suelo de la Amazonía peruana contribuyen al cultivo del camu camu, especialmente en la Región Loreto donde se

<sup>61</sup> MINCETUR, Loc. cit., ídem.

<sup>62</sup> *Informe económico y social – Región Loreto*, BCRP, 2009. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/seminarios-y-eventos/encuentro-economico-region-Loreto-2009.html> (visitado el 12.11.09).

encuentran las mayores extensiones de terrenos propicios para la producción agrícola del camu camu orgánico, tanto en rodales naturales y en plantaciones en restinga.

Estudios realizados por CEDECAM<sup>63</sup> demuestran que existen en la Región Loreto alrededor de 1,300 hectáreas de rodales naturales.

### 2.1.1.3. Hidrografía.

La hidrografía de la Región Loreto favorece el crecimiento de los rodales naturales de camu camu. A continuación presentamos la producción estimada de los rodales naturales en la Región Loreto.

**Cuadro N°. 11**  
**Producción estimada de los rodales naturales**

| Principales cuencas (cochas)  | Procedencia (Tn) |
|---|------------------|
| Napo (Núñez Cocha, Yurac Yacu, Juancho, 28 de octubre) <sup>1</sup> | 25               |
| Tigre (Santa Elena, Belén y 28 de julio) <sup>2</sup>               | 240              |
| Ucayali (Supay-Sahua) <sup>3</sup>                                  | 25               |
| Putumayo <sup>4</sup>   | 1,200            |
| Curacay   | 80               |
| Total   | 1,570            |

1) Dentro del ámbito de intervención del CEDECAM, sin contar el Curacay, Yanashi, Apayan y otros.

2) Dentro del ámbito de intervención del CEDECAM, sin contar Pucacuro y otros.

3) Apoyado por el IIAP a través de diversos proyectos.

4) En la frontera con Colombia.

Fuente: García, Javier<sup>64</sup>

Con el proyecto "Programa integral para el aprovechamiento sostenible del camu camu en cuencas seleccionadas del Departamento de Loreto"<sup>65</sup> se está poniendo énfasis en los poblados de la cuenca del río Amazonas.

<sup>63</sup> CEDECAM, Oferta y demanda, Ob. Cit., ídem.

<sup>64</sup> GARCÍA, Javier, Ob. cit., Pág. 77.

<sup>65</sup> CESVI, Programa integral para el aprovechamiento sostenible del camu camu en cuencas seleccionadas del Departamento de Loreto, Ob. Cit., ídem.

#### 2.1.1.4. Mano de obra.

La producción agrícola del camu camu orgánico, sea en rodales naturales o en plantaciones en restinga contribuirá positivamente al desarrollo social y económico de las comunidades nativas y de pequeños agricultores que se ubican alrededor de las cuencas de los ríos, que son las zonas favorables para la producción de camu camu orgánico.

#### 2.1.2. Factores avanzados y especializados.

##### 2.1.2.1. Plantaciones de camu camu orgánico.

Para incrementar la oferta exportable de camu camu en el año 1997 el Estado promovió un proyecto de plantaciones en restinga<sup>66</sup> (suelos aluviales en los márgenes de los ríos) en Loreto, Ucayali y San Martín. Siendo la Región Loreto la más beneficiada con la instalación de 4,117 hectáreas; pero el mal manejo de las plantaciones por los agricultores y la falta de asesoría técnica ocasionó una drástica disminución de estas plantaciones, quedando en el 2003 en la Región Loreto 900 hectáreas y en el 2005 se redujo a 350 hectáreas.

Esta técnica agraria puede aplicarse eficientemente en la producción de camu camu orgánico, complementándose con lo cultivado en los rodales naturales para incrementar el volumen de exportación del producto.

##### 2.1.2.2. Area orgánica certificada.

Se estima que el 87% de hectáreas de camu camu proveniente de los rodales naturales podría ser certificado como orgánico, tanto en la Región Loreto como los de Ucayali. Los rodales naturales calificarían positivamente para adquirir la certificación orgánica, toda vez que se encuentran exentos de plaguicidas<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> PINEDO, Ob. cit., ídem.

<sup>67</sup> *Diagnóstico de la actividad productiva del camu camu*, IIAP, Iquitos, 2008. Disponible en: <http://www.iiap.org.pe/proamazonia/SBiocomercio/Upload/Lineas/Documentos/536.pdf> (visitado el 10.07.09).

En el caso de las plantaciones en restinga, la Región Loreto cuenta con mayor número de parcelas certificadas; en cambio la Región Ucayali tiene plantaciones que han sido expuestas a fertilizantes y agroquímicos.

#### *2.1.2.3. Limitada infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria.*

La forma tradicional de transportar el camu camu es por la vía fluvial, debido a la cercanía de los rodales naturales o plantaciones con las riberas de los ríos.

Posteriormente, para que el producto llegue al exportador debe ser trasladado vía terrestre, teniendo como rutas viales las carreteras vecinales, que en la mayoría de los casos son trocha o se encuentran sin afirmar, perjudicando de esta manera una entrega oportuna del camu camu orgánico y poniendo en peligro la calidad del producto toda vez que este es perecible; y haciendo de este servicio muy costoso.

Asimismo, la Región Loreto cuenta con un aeropuerto en la ciudad de Iquitos que es el Francisco Secada Vignetta, utilizado para el tráfico de vuelos comerciales.

#### *2.1.2.4. Limitada tecnología y servicios básicos.*

La Región Loreto se caracteriza por concentrar la mayor cantidad de rodales naturales de camu camu y suelos propicios para su cultivo, sin embargo tiene un bajo avance tecnológico que no permite la industrialización del camu camu orgánico, posibilitando ampliar la gama de productos derivados de este fruto para ofertarlos al mercado internacional.

Por ello, se requiere una inversión sostenida en la implementación de cámaras frigoríficas y maquinarias para la industrialización del fruto, con el fin de generar valor agregado.

El punto neurálgico de este desarrollo tecnológico radica en las fuentes de energía eléctrica de la Región Loreto. La empresa Electro Oriente S.A. se encarga de la generación, transmisión, distribución y comercialización de la

energía eléctrica de la región, sustentándose en un 76% de centrales térmicas y el 24% de hidroeléctricas<sup>68</sup>.

Esta situación hace indispensable el empleo de energía eléctrica ecológica y renovable para generar electricidad en los poblados rurales y/o comunidades nativas; como por ejemplo la energía eólica, solar e hidráulica. Siendo indispensable una actitud proactiva del gobierno regional de buscar alternativas de abastecimiento energético, para mejorar la competitividad de la región.

Otro aspecto relevante son las telecomunicaciones y más en la actualidad el uso del internet, que es la clave en la toma de decisiones. Es imposible desarrollar planes de acción para promover la competitividad del camu camu orgánico sin contar con la información adecuada. Durante el 2008, la Región Loreto tenía 52,817 líneas de telefonía fija, incrementándose en el primer trimestre del 2009 en 56,580 líneas<sup>69</sup>.

#### *2.1.2.5. Difícil acceso formal al crédito.*

El acceso al crédito es uno de los mayores problemas de la agricultura peruana, que limita el potencial agrícola. Son pocos los que acceden a un crédito formal, que generalmente son grandes y medianos productores, así como pequeños que se ubican en la costa.

Según el Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES)<sup>70</sup>, sólo el 8% de los agricultores que suman más de 1,5 millones acceden al crédito. El 92% restante no accede al financiamiento porque no califica, debido a múltiples factores: porque sus ingresos no le permiten afrontar el préstamo, no tiene información o el temor de perder sus tierras si no cumplen con el pago del préstamo.

---

<sup>68</sup> BCRP, Ob. cit., ídem.

<sup>69</sup> *Líneas en servicio de telefonía fija, según ámbito regional: 1998-2009*, MTC, 2009. Disponible en: <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html> (visitado el 18.12.09).

<sup>70</sup> GASTAÑADUI, Alvaro, "Crédito formal no llega al 92% del agro peruano", *El Comercio*, Lima, 04 de setiembre del 2009, economía-b5.

Esta situación alienta la aparición de un mercado informal que abusa del agricultor, al imponer sus propias condiciones que el agricultor debe aceptar para continuar con su producción.

Ante este panorama, el Gobierno Regional de Loreto ha desarrollado un programa de créditos denominado PROCREA, con una inversión de 5'982,900.00 nuevos soles destinados para el cultivo de 2000 hectáreas aproximadamente de camu camu en las provincias de Maynas, Alto Amazonas y Requena, beneficiando a 670 agricultores<sup>71</sup>.

## 2.2. Condiciones de la demanda.

### 2.2.1. Demanda nacional.

El consumo de productos agrícolas orgánicos en el mercado interno aún es muy bajo, debido a la falta de conocimiento del consumidor para distinguir entre un producto orgánico y uno tradicional, además de una escasa promoción de las autoridades sobre estos productos. Salvo la última feria de productos naturales "Expoalimentaria 2009" que busca resaltar la biodiversidad agraria de nuestro país, se necesita mayor participación de los gobiernos regionales para dar a conocer los productos locales.

En el mercado nacional, el camu camu se comercializa el fruto en pequeñas cantidades, teniendo mayor aceptación en mermeladas y yogurt combinada con otras frutas, como por ejemplo con la papaya o guanábana.

### 2.2.2. Demanda internacional.

Actualmente, el mercado objetivo para la exportación de camu camu es Japón, que abarca las mayores ventas sobre este producto. Es así, que durante el 2008 se exportaron a este país 293,570 kilogramos por un valor

---

<sup>71</sup> *Sistematización de experiencias en la cadena de camu camu para la propuesta de un sistema de gestión de información*, COPEME, Lima, 2009. Disponible en: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/licitacion/pdfs/15\\_Estudio\\_del\\_camu\\_camu.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/licitacion/pdfs/15_Estudio_del_camu_camu.pdf) (visitado el 20.11.09).

FOB de \$ 917,647, le siguió Estados Unidos con 314 kilogramos por un valor FOB de \$ 1,367.

El mercado europeo representa una excelente oportunidad para el camu camu orgánico, pero el mayor problema que enfrenta no solamente el camu camu sino otros productos amazónicos es la regulación europea que los considera *novel food*<sup>72</sup>, es decir aquellos nuevos alimentos que no se han comercializado significativamente para el consumo humano en los países pertenecientes a la Unión Europea hasta antes del 15 de mayo de 1997.

### **2.3. Estrategia, estructura y competitividad de las empresas.**

#### 2.3.1. Falta mayor organización de los productores.

A pesar de las labores de CEDECAM con el apoyo de instituciones internacionales mediante el “Programa integral para el aprovechamiento sostenible del camu camu en cuencas seleccionadas del departamento de Loreto”, aún hay una gran brecha de comunidades nativas y agricultores que no se encuentran incluidos dentro de programas técnicos, sean estos públicos o de entidades internacionales.

Además, hay una notoria ausencia del gobierno regional en estas comunidades que viven en extrema pobreza y no cuentan con acceso a servicios básicos, así como una escasa infraestructura de carreteras que les permita ingresar sus productos a los mercados de abastecimiento más cercanos.

#### 2.3.2. Empresas exportadoras.

Durante el 2007, hubo 4 empresas que concentraron el 87% de la oferta exportable de camu camu, estas empresas son: Selva Industrial S.A., Peru Amazon Export, AIB Agroindustrias del Perú y Empresa Agroindustrial del Perú<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Reglamento sobre nuevos alimentos y nuevos ingredientes alimentarios, Reglamento (CE) N° 258/97, publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea, 27 de enero de 1997.

<sup>73</sup> COPEME, Ob. cit., ídem.

**Cuadro N°. 12**  
**Volumen de exportación por empresas (Kg)**

| Empresas Exportadoras           | 2005      | 2006       | 2007       |
|---------------------------------|-----------|------------|------------|
| Empresa Agroindustrial del Perú | 86,793.00 | 193,101.00 | 305,440.98 |
| Selva Industrial S.A.           | 18,114.18 | 35,989.51  | 102,059.00 |
| Peru Amazon Export              | 92,805.00 | 69,594.00  | 434,358.00 |
| AIB Agroindustrias del Perú     | 15,067.00 | 11,041.48  | 18,439.00  |

Fuente: PROMPERÚ <sup>74</sup>.

En el 2008, las empresas Selva Industrial S.A. y Empresa Agroindustrial del Perú fueron las mayores exportadoras de camu camu con 140,201.00 Kg y 231,649.59 Kg respectivamente.

Peru Amazon Export tiene su radio de acción en la Región Loreto, adquiere el fruto de las zonas del río Putumayo, Napo, Curacay, Tigre, Ucayali y Yavarí. La empresa Selva Industrial S.A. trabaja en colaboración con CEDECAM y el IIAP. Así mismo, la Empresa Agroindustrial del Perú realiza sus labores en la Región Loreto, incidiendo en la extracción del fruto de los rodales naturales <sup>75</sup>.

#### 2.3.3. Falta de cooperación entre productores y exportadores.

La inexistencia de un diálogo fluido entre los agricultores y exportadores, constituye una barrera para implementar un *cluster* competitivo. Esta situación no permite alinear los diferentes intereses y encontrar puntos comunes para llegar a acuerdos, así como propiciar un *feedback* de información efectiva y veraz.

#### 2.3.4. Carencia de liderazgo.

Al observar el alto volumen de camu camu que exportan las empresas exportadoras al mercado internacional, podemos colegir que existe una amplia fuente de información que sirva en el desarrollo del *cluster* de camu camu orgánico. Lamentablemente, la falta de liderazgo no permite un

<sup>74</sup> Exportación del camu camu según sus principales empresas, PROMPERU, Lima, 2009. Disponible en: <http://siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025 § preporte=prodemprvolu § pvalor=1920> (visitado el 04.11.09).

<sup>75</sup> COPEME, Ob. cit., ídem.

diálogo permanente entre los agricultores y exportadores, que ayude a alinear los distintos intereses en un interés común logrando así una cooperación traducida en una gran cadena de valor integrada.

La falta de liderazgo y cooperación influye negativamente en explotar el potencial del camu camu orgánico, porque no permite:

- a) La retroalimentación de información entre agricultor y exportador.
- b) Desarrollo de estrategias para incrementar volumen de producción en las plantaciones en restinga.
- c) Control de calidad del camu camu orgánico.
- d) Implementación de un programa de adecuación y manejo ambiental tendiente a proteger los rodales naturales del camu camu orgánico.
- e) Capacitación de los agricultores en técnicas de agricultura orgánica.
- f) Creación de un laboratorio para el control de plagas mediante el uso de tecnología agro-ecológica.

#### 2.3.5. Ausencia de una cadena de valor integrada.

La carencia de liderazgo y cooperación perjudica el establecimiento de una cadena de valor integrada que permite el empleo sostenido del camu camu orgánico en beneficio de los agricultores y exportadores, así como aprovechar la creciente demanda mundial en el consumo de productos agrícolas orgánicos.

#### 2.3.6. Limitada industrialización del camu camu.

La industrialización del camu camu es básica y básica intermedia, debido a requerimientos de la demanda y además de la escasa oferta de servicios en maquila con tecnología sofisticada. Estos factores reducen las formas de presentación del camu camu a: pulpa congelada, pulpa concentrada, pulpa deshidratada (polvo liofilizado) y néctares.

El siguiente cuadro muestra el nivel de valor agregado respecto al camu camu:

**Cuadro N°. 13**  
**Nivel de transformación del camu camu**

| Tipo de tecnología   | Ucayali        | Loreto         | La Merced      | Lima           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Tecnología artesanal para pulpeado de fruta                                | Existe         | Existe         | Existe         | Existe         |
| Tecnología de procesamiento pulpa congelada a nivel industrial-intermedio  | 4 <sup>1</sup> | 3 <sup>2</sup> | 0              | Existe         |
| Tecnología de procesamiento pulpa congelada a nivel industrial-sofisticado | 0              | 0              | 1 <sup>3</sup> | Aprox. 10      |
| Tecnología de atomizado / deshidratado                                     | 4 <sup>4</sup> | 1 <sup>5</sup> | 1 <sup>3</sup> | Aprox. 26      |
| Tecnología para elaborar pulpa concentrada                                 | 1 <sup>6</sup> | 0              | 1 <sup>3</sup> | Aprox. 4       |
| Tecnología de liofilizado  | 0              | 0              | 0              | 1 <sup>7</sup> |

<sup>1</sup> San Juan de Oriente, Agroindustrial del Perú SA, Oro Verde SAC IIAP.

<sup>2</sup> Peru Amazon Export, Amazon Camu Camu del Perú y UNAP.

<sup>3</sup> Planta de Selva Industrial en La Merced.

<sup>4</sup> San Juan de Oriente, Agroindustrial del Perú SA, Oro Verde SAC en Ucayali y IIAP (pedidos).

<sup>5</sup> UNAP (sólo muestras).

<sup>6</sup> IIAP (sólo muestras).

<sup>7</sup> Liofilizadora del Pacífico SRL.

Fuente: Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro empresa (COPEME) <sup>76</sup>.

### 2.3.7. Investigaciones científicas y empresariales desarticuladas.

Las investigaciones acerca del camu camu realizadas por el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP) y el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) constituyen una vital fuente de información para la producción agrícola, pero lamentablemente estas son desactualizadas.

Además, el INIA y el IIAP no hacen un seguimiento a sus investigaciones, un claro ejemplo fue el proyecto de plantaciones en restinga para aumentar la producción de camu camu que se inició en 1997, pero no tuvo los resultados esperados debido a la falta de asistencia técnica continua de estas instituciones.

<sup>76</sup> COPEME, Ob. cit., ídem.

Esto se debe a una escasa coordinación interinstitucional, que permita definir planes de acción conjunta y medible.

La Universidad de la Amazonía Peruana debe realizar estudios de campo conjuntamente con las citadas instituciones, coordinando siempre con los agricultores para mejorar el diálogo y hacer más eficaz el intercambio de información.

Además, la falta de estudios de potenciales mercados para desarrollar un sistema de inteligencia comercial que beneficie al *cluster*.

#### 2.3.8. Reducida capacitación en agricultura orgánica.

CEDECAM con el apoyo de diversas instituciones extranjeras viene promoviendo el cultivo de camu camu orgánico en varias comunidades nativas, incidiendo en el manejo adecuado de los rodales naturales.

Pero, aún existen comunidades nativas y pequeños agricultores que no pueden acceder a estos proyectos, perjudicando su potencial desarrollo socio-económico a través del cultivo de camu camu orgánico. La falta de capacitación en estas zonas rurales no permite un correcto manejo de los rodales naturales y/o plantaciones en restinga, así como el seguimiento efectivo en la aplicación de una agricultura orgánica.

### 2.4. Sectores conexos y de apoyo.

#### 2.4.1. Certificación orgánica.

SKAL Internacional se encarga de otorgar la certificación orgánica de los rodales naturales o plantaciones en restinga de camu camu de las comunidades donde CEDECAM realiza sus proyectos. Lamentablemente, existen poblaciones rurales que no son parte de estos proyectos y por lo cual no acceden a una certificación orgánica para su producción.

#### 2.4.2. Limitada disponibilidad de transporte.

La Región Loreto cuenta con la mayor población de rodales naturales de camu camu en el Perú, además de plantaciones en restinga, todas estas se ubican en las cuencas de los ríos de la región. Por esta razón, el transporte más utilizado es el fluvial; pero el mayor problema que enfrentan los agricultores es al momento de transportar vía terrestre sus productos a los mercados de abastecimiento, debido a que la mayor parte de las carreteras están sin afirmar o son trochas.

#### 2.4.3. Escasez de proveedores en suministros y servicios especializados en agricultura orgánica.

Existe una carencia en proveedores de semillas certificadas para las plantaciones en restinga y de abono orgánico, que permitan expandir la producción del camu camu orgánico.

Solo un reducido número de instituciones (CEDECAM, IIAP, CESVI de Italia) promueven un eficiente manejo agronómico del cultivo de camu camu orgánico en la Región Loreto.

#### 2.4.4. Proveedores de empaques y envases.

La exigua capacidad de industrialización del camu camu orgánico, no contribuye a la creación de proveedores de empaque y envases: cajas, etiquetas, frascos de vidrio y plástico; que ayuden a promocionar el camu camu orgánico en diferentes presentaciones para distintos mercados.

### 2.5. Gobierno.

#### 2.5.1. Normas legales.

Dentro del marco normativo que sirve de soporte para implementar el *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto, tenemos:

**Cuadro N°. 14**  
**Marco Normativo**

| <b>Norma</b>  | <b>Rango</b>         | <b>Fecha de publicación</b> |
|---|----------------------|-----------------------------|
| Lineamientos de la estrategia nacional de competitividad para la formulación del plan nacional de competitividad. | D.S. N° 094-2003-PCM | 27-11-2003                  |
| Ley de promoción de la inversión en la Amazonía.  | Ley N° 27037         | 30-12-1998                  |
| Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica.   | Ley N° 29196         | 24-01-2001                  |
| Reglamento técnico para productos orgánicos.  | D.S. N° 044-2006-AG  | 14-07-2006                  |
| Registro nacional de organismos de certificación de la producción orgánica.                                       | D.S. N° 061-2006-AG  | 29-10-2006                  |
| Establecen disposiciones para la promoción de plantaciones de camu camu.  | D.S. N° 046-99-AG    | 24-11-1999                  |

Fuente: Elaboración propia/2009.

#### 2.5.2. Falta plan de desarrollo agrario regional competitivo.

La Dirección Regional Agraria de Loreto es la encargada de elaborar las estrategias necesarias para mejorar la competitividad de la agricultura orgánica regional. Estas estrategias no solamente deben sustentarse en documentos anuales, sino que deben:

- a) Indicar las estrategias que se utilizarán en cada provincia de la región.
- b) Designar a los responsables de cada proyecto.
- c) Seguimiento constante en el avance del proyecto.
- d) Articulación de los agricultores con los exportadores.
- e) Implementación de técnicas en agricultura orgánica.

#### 2.5.3. Reducida promoción de productos agrícolas orgánicos de la Región Loreto.

El gobierno regional debe promover la producción agrícola orgánica, empleando su biodiversidad de manera sostenible y responsable, mediante la capacitación permanente a los agricultores en agricultura orgánica para el cultivo de nuevos productos, como por ejemplo: camu camu, aguaymanto, aguaje, sachu inchi, etc.

#### 2.5.4. Estabilidad política-económica.

El Perú goza de una estabilidad política como económica, que le permite tener un atractivo clima de negocios para las inversiones nacionales e

internacionales. Con el fin de aprovechar la coyuntura actual, el Gobierno Regional de Loreto debe canalizar sus esfuerzos en promover las ventajas que ofrece su territorio y captar los recursos necesarios para la elaboración de diferentes proyectos, entre ellos la producción agrícola orgánica.

## **2.6. Casualidad.**

### 2.6.1. Nuevos competidores.

La Región Loreto tiene la mayor cantidad de rodales naturales de camu camu en el país, seguida por la Región Ucayali. Los competidores a nivel internacional son Brasil, Colombia, Venezuela y Bolivia. Brasil representa nuestra mayor competencia en Sudamérica, en el caso de Bolivia la producción de camu camu recién comenzó en el 2007.

### 2.6.2. Productos sustitutos del camu camu orgánico.

Los productos convencionales son los sustitutos de los productos orgánicos, debido a su menor precio que uno certificado como orgánico.

Dentro del grupo de frutos que concentra un alto nivel de vitamina C, tenemos a la acerola que es una fruta que contiene un elevado nivel de ácido ascórbico, concentra alrededor de 1,300 mg. por 100 gr. de pulpa de acerola. Este fruto puede constituirse en el sustituto del camu camu orgánico en el mercado internacional.

Los países que producen en grandes volúmenes la acerola son: Brasil, Puerto Rico y Venezuela.

### 2.6.3. Cambio climático.

Los efectos del cambio climático afectan directamente el clima tropical de la Región Loreto, incidiendo de esta manera en la producción del camu camu orgánico y otros productos.

Los problemas que inciden negativamente en el ecosistema regional son: incendios forestales, extracción forestal insostenible, caza y pesca indiscriminada, precariedad en la elaboración de productos, etc.

#### 2.6.4. Plagas

Entre las principales plagas<sup>77</sup> que afectan la producción de camu camu orgánico, destacan:



---

<sup>77</sup> GARCÍA, Javier, Ob. cit., pág. 71-73.

**Cuadro N°. 15**  
**Plagas del camu camu**

| Insecto  | Descripción  | Daños  | Control  |
|--|--|--|--|
| <p>Conotrachelus dubiae<br/>"Picudo del camu camu"<br/>"Gorgojo del fruto"</p> | <p>El adulto es de color marrón oscuro a negro, cubierto de escamas marrón claro. El cuerpo mide entre 5.0 a 5.3 mm de longitud. La hembra ovipone en frutos que van desde verdes a maduros. La larva es de color amarillo y la cabeza marrón, se alimenta de las semillas y la pulpa, se encuentra una larva por fruto.</p> | <p>Los frutos dañados por el picudo del camu camu no se pueden consumir. Este insecto se disemina tanto en las plantaciones en restingas como en los rodales naturales. Afecta la productividad hasta en un 60%, con posibilidad de incrementar su adaptación y establecimiento en plantaciones.</p>                                     | <p>Se debe realizar la cosecha de los frutos malogrados, así como recogiendo los que están en el suelo; los frutos malogrados deben ser quemados o enterrados a más de 50 cm de profundidad. Mantener limpia la parcela permite identificar los frutos caídos en el suelo, además de reducir las condiciones favorables al desarrollo de la larva.</p> |
| <p>Tuthillia cognata<br/>"Piojo saltador del camu camu"</p>                    | <p>Insectos adultos miden entre 5 a 6 mm, son de color marrón a claro, con alas parcialmente transparentes. Las ninfas están cubiertas por una pulverulancia blanca con hilos de cera muy finos y muy largos. El camu camu es la única planta hospedera conocida de esta plaga.</p>  | <p>Las ninfas deforman las hojas e impiden el crecimiento del brote joven; genera que las hojas se ensanchen y adquieran un aspecto plastificado, volviéndose poco a poco amarillas y luego se secan. Esto reduce la capacidad fotosintética de la planta. Las mayores infecciones ocurren en los periodos secos (agosto a octubre).</p> | <p>Es necesario podar las hojas afectadas, transportarlas cuidadosamente hasta un lugar lejano y quemarlas o enterrarlas a más de 20 cm de profundidad.</p>  |

| Insecto  | Descripción  | Daños  | Control  |
|--|--|--|--|
| Edessa sp.<br>"Chinche del fruto"                  | Insecto adulto es de color verde, la parte membranosa del ala presenta manchas de color marrón, de 12 a 14 mm de largo. Se encuentra ampliamente distribuida en la Amazonía tanto en plantaciones como en rodales naturales.   | Los brotes chupados por el chinche se secan y en los frutos produce una mancha decolorada de círculos concéntricos bien definidos y un punto central. La picadura del chinche induce a que el fruto se licue, ocasionando fermentación del fruto y degradación de ácido ascórbico. | Es una especie que merece mayor interés por su abundancia y daño que produce al fruto. Su control radica en mantener las parcelas libres de plantas invasoras para quitar el refugio a los chinches.   |
| Xylosandrus compactus<br>"Barrenador de las ramas" | Es un escarabajo pequeño, la hembra es de color negro brillante y mide entre 1.5 a 1.8 mm; el macho es de color marrón claro, más pequeño y mide entre 0.75 a 1.25 mm de largo.  | Fue advertida en viveros, tanto en tierra firme como en restinga.  | Manejo eficiente del vivero. Cuando las infestaciones son severas, es recomendable quemar las plantas. En viveros experimentales se ha recuperado el 100% de las plantas infestadas.   |
| Anastrepha sp.<br>"Mosca de la fruta"              | Es una mosca de color amarillo con manchas marrón. La hembra tiene un ovipositor bien desarrollado. Las larvas presentan color amarillo y son fusiformes, con la parte posterior más ancha que la anterior. Su ciclo de vida es corto. Se encuentra una larva por fruto. | La hembra ovipone generalmente en frutos pintones a maduros, las larvas se alimentan de la pulpa.  | Trampas confeccionadas caseramente con botellas plásticas, demuestran ser efectivas en la captura de la mosca de la fruta. Como sustancias atrayentes puede usarse bebidas caseras, como la chicha de maíz fermentada mezclada en una solución de bórax. |

### 3. El cuadro de mando integral del *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto.

Según el análisis efectuado se ha determinado que la mejor herramienta actual y moderna que sirve para desarrollar el *cluster* de camu camu orgánico en forma estratégica y con un alto grado de gestión es el cuadro de mando integral. Para VILLAJUANA, el cuadro de mando integral es:

*“Una herramienta efectiva para realizar, además del despliegue, la medición de la efectividad, puesta en marcha y ajustes de las estrategias, es el Tablero de Gestión Estratégica, conocido como the Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Con este sistema de gestión, sobre la base de las metas y estrategias definidas en las etapas anteriores del proceso estratégico, y desde las perspectivas financieras del cliente, de los procesos internos clave y del aprendizaje y crecimiento (del personal de la organización), se construye un cuadro de metas, estrategias, inductores e indicadores con su correspondiente unidad de medida, medio de verificación, personal que medirá el indicador, frecuencia de medición, patrón de comparación y responsable de cada indicador”<sup>78</sup>.*

Esto significa que el cuadro de mando integral debe estar necesariamente alineado con las estrategias y objetivos que se determinen para el *cluster*, de esta forma hemos determinado que se debería seguir una serie de pasos con el fin de elaborar este modelo de cuadro de mando integral aplicado en exclusiva al *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto.

Los pasos que consideramos pertinente para diseñar el cuadro de mando integral son:

- Paso 1 : Diagnóstico de la situación.
- Paso 2 : Declaración de la visión, misión y valores.
- Paso 3 : Definición de estrategias y objetivos estratégicos.
- Paso 4 : Creación del mapa estratégico.
- Paso 5 : Desarrollo de las perspectivas y sus indicadores.
- Paso 6 : Creación del cuadro de mando integral.

---

<sup>78</sup> VILLAJUANA, Carlos, *Gestión estratégica integral*, 3ra. Edición, Editora y Comercializadora Cartolán, Lima, 2006, pág. 591.

### 3.1 Diagnóstico de la situación.

Mediante el Diamante de la Competitividad, podemos identificar los factores relevantes que determinan la viabilidad de crear un *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto. Por intermedio de esta herramienta, se obtiene un diagnóstico de la región a través de un análisis interno y externo, con el fin de implementar un *cluster*.

De esta manera tenemos:

#### 3.1.1 Análisis interno.

Se busca identificar los recursos disponibles que posee la Región Loreto, los cuales serán el soporte principal del *cluster* de camu camu orgánico. En esta etapa, se analiza las fortalezas y debilidades de la Región Loreto, así tenemos por ejemplo:

##### 3.1.1.1 Fortalezas.

Las cuales son: clima adecuado, disponibilidad de tierras de cultivo, hidrografía, existencia de una institución certificadora (SKAL INTERNACIONAL).

##### 3.1.1.2 Debilidades.

Por ejemplo tenemos: falta de organización, cooperación, liderazgo entre productores y exportadores; limitada tecnología, servicios básicos, investigación y servicios financieros.

#### 3.1.2 Análisis externo.

Se sustenta en el estudio de diversos factores del entorno o ambiente sobre el cual se desarrollará el *cluster* de camu camu en la Región Loreto. Se busca reconocer las oportunidades y amenazas, que influirán en el *cluster*.

##### 3.1.2.1 Oportunidades.

Destacan: la creciente demanda de productos orgánicos a nivel internacional y la estabilidad política-económica del país.

##### 3.1.2.2 Amenazas.

Son: nuevos competidores y productos sustitutos del camu camu orgánico; las plagas y el cambio climático.

### 3.2 Declaración de la visión, misión y valores.

VILLAJUANA al definir la visión señala: “Es la aspiración de una organización de pasar de una situación actual a una situación incomparablemente superior. En otras palabras, es el sueño de una organización respecto a lo que quiere ser o lograr en un plazo indeterminado” <sup>79</sup>.

Consideramos que la visión es el ideal que anhela una organización a lo largo de su existencia. Por ello, proponemos como visión del *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto, la siguiente premisa:

*“Convertirnos en el mayor productor de camu camu orgánico de la más alta calidad, logrando posicionarlo en los mercados más exigentes a través del e-commerce”.*

Sobre la misión, el citado autor expresa:

*“Viene a ser el camino o medio a través del cual se alcanzará la visión y se manifiesta a través de la precisión del campo de acción de la razón de ser o del para qué fue creada una organización. Si la visión es saber lo que se quiere desde un inicio, la misión es saber por donde ir desde el principio”* <sup>80</sup>.

Como misión del *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto, proponemos:

*“Producir camu camu orgánico de la más alta calidad mediante la gestión eficiente del cluster con el soporte del e-commerce”.*

Los valores son los principios que regularán la gestión del *cluster*, siendo el marco de referencia que inspire y guíe sus actividades. Entre los valores que serán las directrices del *cluster*, están:

- Uso sostenible de los recursos naturales.
- Responsabilidad social.
- Integridad.
- Cooperación.
- Liderazgo.

---

<sup>79</sup> Loc. cit., pág. 96.

<sup>80</sup> Loc. cit., pág. 101.

### 3.3 Definición de objetivos y estrategias.

En esta etapa identificamos los objetivos claves que serán de aplicación en la creación del *cluster* y que son los siguientes:

Como objetivo general (OG) planteamos demostrar que la gestión eficiente del *cluster* de camu camu orgánico y el soporte que brinda el comercio electrónico permitirá el acceso al mercado internacional.

Como objetivos específicos (OE) proponemos los siguientes:

OE.1. Obtener y administrar los recursos financieros necesarios para una gestión eficiente del *cluster*.

OE.2. Ofertar productos de calidad en base al camu camu orgánico, empleando el *e-commerce* como herramienta de acceso al mercado internacional.

OE.3. Establecer una cadena de valor integrada con los participantes del *cluster* para lograr un proceso productivo-comercial competitivo.

OE.4. Desarrollar programas de capacitación e investigaciones permanentes en las diferentes áreas del *cluster*.

Con el Diamante de la Competitividad realizamos un diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), que nos ayuda a clarificar el potencial de la Región Loreto para impulsar un *cluster* de camu camu orgánico. Con estos datos, se desarrollarán las estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

Para ello, utilizaremos el análisis FODA como la herramienta que nos auxiliará en encontrar las estrategias adecuadas. Al respecto, FRIEND y ZEHLE señalan:

*“Un análisis FODA es un resumen de la posición del negocio y hace un aporte para la generación de alternativas estratégicas. Le ofrece al equipo de gestión un esbozo de las principales cuestiones que afectan la industria y la empresa e identifican la base de desarrollo de estrategias”<sup>81</sup>.*

---

<sup>81</sup> FRIEND y ZEHLE, *Como diseñar un plan de negocio*, Cuadro Media Inc., Buenos Aires, 2008, pág. 102.

**Cuadro N°. 16**  
**Análisis FODA**

|                      | <b>FORTALEZAS</b>  |   | <b>DEBILIDADES</b>  |   |   |
|----------------------|--|---|---|---|---|
|                      | F1   | Disponibilidad de tierras de cultivo, hidrografía y clima adecuado.                     | D1  | Falta de organización, cooperación, liderazgo entre productores y exportadores. |   |
|                      | F2   | Existencia de una institución certificadora (Skal Internacional) promovida por CEDECAM. | D2  | Limitada tecnología, servicios básicos, investigación y servicios financieros.  |   |
| <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>ESTRATEGIAS (FO)</b>  |   | <b>ESTRATEGIAS (DO)</b>   |   |   |
| O1                   | Creciente demanda de productos orgánicos a nivel internacional.    | F1-O1   | Incrementar las hectáreas de cultivo de camu camu orgánico aplicando la agricultura orgánica.   | D1-O1   | Habilitar mesas de diálogo entre los exportadores, representantes de comunidades nativas y productores, empresas procesadoras, Estado y otras instituciones vinculadas al <i>cluster</i> con el fin de establecer políticas y lineamientos para promover un proceso productivo-comercial competitivo. |
| O2                   | Estabilidad política-económica.                                    | F2-O2   | Exportar mayor volumen de camu camu certificado como orgánico, aprovechando los actuales acuerdos comerciales internacionales.  | D2-O2   | Lograr rentabilidad sobre la inversión que garantice suficientes fondos para la reinversión en capital humano, infraestructura e investigaciones.   |
| <b>AMENAZAS</b>      | <b>ESTRATEGIAS (FA)</b>  |   | <b>ESTRATEGIAS (DA)</b>   |   |   |
| A1                   | Nuevos competidores y productos sustitutos del camu camu orgánico. | F1-A1   | Promocionar al camu camu orgánico como producto de bandera de la Región Loreto con el respaldo de una oferta exportable sostenible y el soporte tecnológico que brinda el e-commerce. | D1-A1   | Organizar a los productores, empresas procesadoras y exportadores a través del <i>cluster</i> con el fin de lograr un proceso productivo-comercial competitivo para acceder al mercado internacional.   |
| A2                   | Plagas y cambio climático  | F2-A2   | Determinar lineamientos adecuados para el control de plagas, promoviendo su estudio y análisis; además prever los efectos del cambio climático.                                       | D2-A2   | Desarrollar investigaciones científicas y tecnológicas coordinadas y capacitación permanente en la producción agrícola, industrialización y comercialización del camu camu orgánico.  |

Fuente: Elaboración propia/2009.

### 3.4 Creación del mapa estratégico.

El mapa estratégico ayuda a delinear y comunicar las estrategias en un marco metodológico, que permita la correcta y ordenada aplicación de las mismas, para lograr los objetivos trazados en una organización.

Con esa intención se ha elaborado el mapa estratégico del *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto, para coadyuvar en alcanzar los objetivos definidos. **(VER ANEXO N°.4)**

### 3.5 Desarrollo de las perspectivas y sus indicadores.

#### 3.5.1 Perspectiva financiera.

La finalidad de esta perspectiva se orienta a maximizar el valor de retorno de la inversión. De alguna manera, se busca medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de beneficio que seguramente tendrán los participantes del *cluster* para el desarrollo de la oferta exportable del camu camu orgánico en la Región Loreto.

Al existir una organización y coordinación dentro del *cluster* se cumplirá con los objetivos trazados. De esta manera, el *cluster* generará valor que se traducirá en mayores beneficios, en menores costes o ambos de manera que el beneficiado directo serán los participantes que apostaron por integrarse al *cluster*.

Entre las funciones que se relacionan con esta perspectiva tenemos:

PF1. Conducir actividades de gestión y control financiero.

Se aplicarán acciones orientadas al manejo eficiente de los recursos financieros disponibles. Así como efectuar labores de auditoría con respecto a la ejecución de las diferentes actividades que lleva a cabo el *cluster*.

Esta función involucra los siguientes procesos:

PF1.1 Medir la rentabilidad del *cluster*.

PF1.2 Elaboración y control del presupuesto.

PF1.3 Administrar recursos financieros.

PF1.4 Medir generación de ingresos.

PF2. Realizar actividades de control operativo.

Se busca el correcto manejo de los activos que posee el *cluster*, en sus labores productivas, que se traducirá en beneficios para los integrantes del *cluster*.

Entre los procesos que integran esta función, se encuentra:

PF2.1 Medir la eficiencia operativa.

**Cuadro N°. 17**  
**Perspectiva financiera**

| Financiera                             |  |  |
|--|--|--|
| Función                                | Proceso  | Indicador Asociado                             |
| PF1                                    | Conducir actividades de gestión y control financiero |  |
|  | PF1.1 Medir la rentabilidad del <i>cluster</i>       | Rentabilidad sobre la inversión                |
|  | PF1.2 Elaboración y control del presupuesto          | Nº. de revisiones del presupuesto (trimestral) |
|  |  | % utilizado de partida presupuestaria asignada |
|  |  | Nº. de auditorías al año                       |
| PF1.3 Administrar recursos financieros | Índice de liquidez<br>Razón de deuda                 |  |
| PF1.4 Medir generación de ingresos     | Margen de utilidad operativa                         |  |
| PF2                                    | Realizar acciones de control operativo               |  |
|  | PF2.1 Medir la eficiencia operativa                  | Rotación de inventarios                        |

Fuente: Elaboración propia/2009.

### 3.5.2 Perspectiva de clientes.

Mediante esta perspectiva el *cluster* identificará los segmentos de clientes y mercado en los cuales competirá. Estos elementos son las fuentes que generarán los ingresos y nutrirán las perspectivas financieras.

Los clientes constituyen una pieza básica en la cadena de análisis del cuadro de mando integral aplicado al *cluster*, de ello dependerá su éxito o fracaso. Si el *cluster* no puede entregar los productos y ofrecer el servicio post-venta adecuado, satisfaciendo las necesidades del cliente dentro de los plazos pactados, no se producirán los ingresos esperados.

Por esta razón, el *cluster* deberá:

1. Definir los mercados a donde se orientará la oferta exportable del camu camu orgánico.
2. Identificar los clientes potenciales en el exterior y determinar la necesidad del producto; es decir, si lo requieren fresco o procesado en algunas de las presentaciones en que se ofertará el camu camu orgánico.
3. Seleccionar a los agentes encargados de la promoción del camu camu orgánico, tanto a nivel nacional como internacional.
4. Aplicar las metodologías de comercio electrónico, por cuanto estas constituyen el medio actual de contacto con los clientes, permitiendo al *cluster* estar informado directamente de las exigencias y quejas de sus clientes.

Esta circunstancia, hace que el *cluster* tenga un sitio *web* bien optimizado y posicionado, el cual sirva de motor para la creación y alojamiento de las páginas *web* de los integrantes del *cluster*. Lo anterior significa que se debe apoyar la creación de las páginas *web* de los asociados, pero alojadas en un servidor único perteneciente al *cluster*, de tal forma que se cree conectividad e interrelaciones entre los integrantes.

Esta metodología determinará un fuerte posicionamiento en internet, de tal forma que las páginas *web* que integran el sitio *web* sean visibles al público externo y por ende accesibles a los posibles clientes. Además de crear la tienda virtual en el sitio *web* del *cluster*, para promover el *e-commerce*.

Las funciones adecuadas para esta perspectiva son:

PC1. Realizar acciones de gestión de mercadeo.

Se formularán las acciones a identificar los segmentos y mercados donde el *cluster* posicionará sus productos, así mismo, medirá el grado de satisfacción de los clientes.

Esta función se apoya en los siguientes procesos:

PC1.1 Identificar clientes potenciales.

- PC1.2 Generar confianza en el cliente.
- PC1.3 Evaluar aceptación del producto.

PC2. Uso del sitio *web* y la tienda virtual como herramientas de promoción comercial y ventas.

Utilizar el sitio web del *cluster* como una ventana de promocionar los diferentes productos de camu camu orgánico que se ofertan y emplear la tienda virtual como canal de ventas.

La función contiene los siguientes procesos:

- PC2.1 Promoción comercial mediante el sitio *web*.
- PC2.2 Desarrollar la tienda virtual del sitio *web*.

Estos procesos conjuntamente con sus indicadores, nos permitirá observar si se está cumpliendo con la perspectiva planteada y si se encuentra alineada con la estrategia señalada, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro N°. 18**  
**Perspectiva de clientes**

| Cliente  |   |   |
|--|---|---|
| Función  | Proceso   | Indicador Asociado  |
| PC1  | Realizar acciones en gestión de mercadeo  |   |
|  | PC1.1 Identificar clientes potenciales  | Nº. países que importan y exportan camu camu orgánico               |
|  | PC1.2 Generar confianza en el cliente   | Cuota de mercado  |
|  |   | Satisfacción de cliente   |
| PC1.3 Evaluar aceptación del producto                            | Ratio de pedido de venta<br>Ratio de devoluciones de clientes                               |   |
| PC2  | Uso del sitio <i>web</i> y tienda virtual como herramientas de promoción comercial y ventas |   |
|  | PC2.1 Promoción comercial mediante el sitio <i>web</i>                                      | Nº. de visitas al sitio <i>web</i> (mes)                            |
|  |   | Nº. de visitas que participan en el foro del sitio <i>web</i> (mes) |
|  |   | Nº. de reclamos, informes y cotizaciones (mes)                      |
| PC2.2 Desarrollar una tienda virtual dentro del sitio <i>web</i> | Nº. de ventas mediante el <i>e-commerce</i> (mes)   |   |

Fuente: Elaboración propia/2009.

### 3.5.3 Perspectiva de procesos internos.

Esta perspectiva es el punto neurálgico del *cluster*, toda vez que en ella se aplican los conocimientos obtenidos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, además de ser el soporte de las futuras relaciones comerciales.

La importancia de identificar las actividades claves de la cadena de valor del *cluster* permitirá ejecutar las acciones necesarias para obtener una gestión operativa-comercial eficiente.

La incorporación de las nuevas tecnologías permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginable hace unos años, tal como lo señala NAVARRO: "Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implementarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas debido a la disminución de costes y el aumento de flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes"<sup>82</sup>.

De esta manera, se incorpora la innovación al *cluster* mediante el uso del *website* como una herramienta de información y atención del cliente, accediendo a un alto nivel de conectividad tanto con los miembros del *cluster* como los clientes.

LAUDON y LAUDON nos indica que: "Las empresas digitales requieren nuevos diseños organizacionales y procesos administrativos. Para utilizar exitosamente Internet y otras tecnologías digitales en la coordinación, colaboración y el comercio electrónico de las empresas, ésta debe examinar y quizá rediseñar todos los procesos de negocio (...)"<sup>83</sup>.

Las funciones que se deberá aplicar en esta perspectiva son:

---

<sup>82</sup> NAVARRO, Eduardo, *Negocios en Internet y Comercio Electrónico*, Editorial Eco 3 Multimedia, Madrid, 2004, pág. 34.

<sup>83</sup> LAUDON y LAUDON, *Sistemas de información gerencial*, octava edición, Pearson Education, México, 2004, pág. 12.

PP1. Efectuar acciones de mejora en el proceso productivo-comercial del *cluster*.

Se formularán acciones destinadas a promover la excelencia de los procesos: producción agraria, industrialización y comercialización del camu camu orgánico. Para ello, se desarrollarán manuales para cada área logrando un producto de calidad y acceder de esta manera a las certificaciones requeridas en el mercado exterior.

Esta función involucra los siguientes procesos:

- PP1.1 Elaborar manuales de los procesos.
- PP1.2 Promover la certificación de procesos.

PP2. Gestión eficiente de las actividades de la cadena de valor.

Conlleva la ejecución eficaz de las actividades de la cadena de valor del *cluster*, mediante la dirección y control del ente rector.

Contiene los siguientes procesos:

- PP2.1 Producción agrícola del camu camu orgánico.
- PP2.2 Industrialización del camu camu orgánico.
- PP2.3 Comercialización del camu camu orgánico.

PP3. Aplicación del sitio *web* como herramienta de gestión, información y servicio post-venta.

El *cluster* debe contar con un sitio *web* optimizado que no solamente sea un medio publicitario, además tiene que convertirse en un instrumento de gestión, comunicación al interior del *cluster*, así como una herramienta de atención oportuna al cliente.

Esta función incluye los siguientes procesos:

- PP3.1 Disponibilidad de información en el sitio *web* del *cluster*.
- PP3.2 Servicio post-venta a través del sitio *web*.

**Cuadro N°. 19**  
**Perspectiva de procesos internos**

| Procesos Internos |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|
| Función           | Proceso  | Indicador Asociado   |  |
| PP1               | Efectuar acciones de mejora en el proceso productivo-comercial del <i>cluster</i>              |  |  |
|                   | PP1.1  | Elaborar manuales de los procesos                                    | N°. manuales elaborados por proceso  |
|                   | PP1.2  | Promover la certificación de los procesos                            | N°. de certificaciones obtenidas respecto a los procesos                                     |
| PP2               | Gestión eficiente de las actividades de la cadena de valor                                     |  |  |
|                   | PP2.1  | Producción agrícola del camu camu orgánico                           | N°. hectareas de tierras de cultivo certificadas   |
|                   |  |  | % de producción por zona productiva  |
|                   |  |  | Kilogramos por hectárea  |
|                   | PP2.2  | Industrialización del camu camu orgánico                             | Eficacia del ciclo de fabricación  |
|                   |  |  | Ratio de producción  |
|                   | PP2.3  | Comercialización del camu camu orgánico                              | N°. ventas total al mes  |
|                   |  |  | % de ventas por mercado  |
|                   |  |  | % de ventas por línea de producto  |
| PP3               | Aplicación del sitio <i>web</i> como herramienta de gestión, información y servicio post-venta |  |  |
|                   | PP3.1  | Disponibilidad de información en sitio <i>web</i> del <i>cluster</i> | N°. de manuales por proceso en sitio <i>web</i>  |
|                   |  |  | N°. de descargas de manuales (mes)   |
|                   |  |  | N°. de asociados que utilizan el sitio <i>web</i> para enviar informes, noticias, etc. (mes) |
|                   |  |  | N°. asociados que participan en el foro del sitio <i>web</i> (mes)                           |
| PP3.2             | Servicio post-venta a través del sitio <i>web</i>  | % de atención al cliente al mes (reclamos, informes, cotizaciones)   |  |

Fuente: Elaboración propia/2009.

#### 3.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva constituye el soporte del desempeño sostenido en el *cluster* y demuestra su predisposición para el desarrollo de competencias que le permita adecuarse a las exigencias del mercado.

Para ello, necesita incentivar la capacitación permanente de sus asociados, fomentar la investigación científica y tecnológica, la aplicación de nuevas tecnologías en sus labores, disponibilidad y uso eficiente de información relevante en la toma de decisiones, así como un clima organizacional responsable y motivador.

La vinculación de estos factores promueve tanto la satisfacción del empleado y el incremento del nivel de aprendizaje. En el primer caso se consigue un aumento de la capacidad productiva del empleado, la mejora de las relaciones laborales y un alto grado de motivación e identificación del

*cluster*; en el segundo caso obtendremos una actitud positiva al aprendizaje y un mayor índice de aplicación de nuevas técnicas, favoreciendo con ello la adaptabilidad a las actuales tendencias y requerimiento de los mercados internacionales.

La función que recomendamos considerar en el cuadro de mando integral del *cluster* es la siguiente:

PA. Elaborar programas de capacitación para los asociados del *cluster* e investigaciones utilizando una base de datos uniforme.

Se formularán planes de formación y capacitación en las diferentes áreas productivas del *cluster*. También debe fomentarse la investigación científica y tecnológica en el manejo agro-ecológico del camu camu orgánico y su recopilación a través de una base de datos única para beneficio de los asociados del *cluster*.

En cuanto a los planes de formación deberán ser elaborados por el Centro de Desarrollo de la Competitividad de la Amazonía (CEDECAM) con el apoyo de la Dirección Regional Agraria de Loreto; el desarrollo de investigaciones y el apoyo técnico estará a cargo de la Universidad de la Amazonía Peruana (UAP), el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) y PROMPERÚ.

Esta función involucra los siguientes procesos:

- PA.1 Uso del sitio *web* como plataforma tecnológica para crear una base de datos única.
- PA.2 Desarrollar programas de capacitación e investigaciones en las diferentes áreas del *cluster*.
- PA.3 Promover un ambiente de trabajo motivador y respetuoso.

**Cuadro N°. 20**  
**Perspectiva de aprendizaje y conocimiento**

| Aprendizaje y Crecimiento |  |  |   |
|---------------------------|--|--|---|
| Función                   | Proceso  | Indicador Asociado   |   |
| PA                        | Elaborar programas de capacitación para los asociados del <i>cluster</i> e investigaciones utilizando una base de datos uniforme | N°. de seminarios, cursos y programas de capacitación disponibles en el sitio <i>web</i>           |   |
|                           |  | N°. de investigaciones científicas, tecnológicas y estudios de mercado dentro del sitio <i>web</i> |   |
|                           |  | N°. de descargas de cursos y programas de capacitación (mes)                                       |   |
|                           | PA2  | Desarrollar programas de capacitación e investigaciones en las diferentes áreas del <i>cluster</i> | N°. de técnicos especializados por área   |
|                           |  |  | N°. programas de capacitación por área al año   |
|                           |  |  | N°. de personas capacitadas por año   |
|                           |  |  | % de absentismo a capacitaciones por año  |
|                           | PA3  | Promover ambiente de trabajo motivador y respetuoso en el <i>cluster</i>                           | N°. de eventos en difusión de la visión, misión y valores del <i>cluster</i> (trimestral) |
|                           |  |  | N°. de reuniones de las mesas de trabajo (mes)  |
|                           |  |  | N°. de quejas de los miembros del <i>cluster</i> (mes)                                    |

Fuente: Elaboración propia/2009.

### 3.6 Creación del cuadro de mando integral.

Por último, para elaborar el cuadro de mando se seguirán las siguientes pautas:

- Considerar la información en una sola página para su fácil manejo.
- Con el diseño del cuadro de mando integral se muestra cada una de las perspectivas para el funcionamiento del *cluster*.
- Se relacionan las cuatro perspectivas con los objetivos y estrategias previamente definidos en la etapa de planeación estratégica.
- La perspectiva financiera si bien observa la creación de valor para los asociados a largo plazo, tiene como tarea primordial la obtención y administración disciplinada de los recursos financieros que apoyan el desarrollo del *cluster*.
- La perspectiva de clientes atiende a la identificación de segmentos de clientes y mercados, la venta mediante el *e-commerce* y la promoción comercial a través del sitio *web*.
- Las fases anteriores, se sustentan en la perspectiva de procesos internos que incluyen las diversas actividades de la cadena de valor del *cluster* y el empleo de nuevas tecnologías de información que apoyan la gestión del *cluster*.

- g. Todos estos procesos son soportados por el capital humano, capital informativo y el capital organizacional (liderazgo de la dirección, trabajo en equipo, alineamiento de los asociados y cultura organizacional), estos elementos configuran la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- h. De esta manera, se observa una relación de causa-efecto que vincula a las 4 perspectivas y que se vinculan con sus respectivos objetivos específicos que ayudarán a que el objetivo principal se cumpla, contando con los indicadores que permitirán la medición de los mismos. **(VER ANEXO N°.5)**

#### **4. *E-commerce*: Como plataforma tecnológica de promoción del camu camu orgánico.**

La tendencia actual de utilizar el *e-commerce* con una alternativa de acceder a mercados y comercializar los productos o servicios que una organización oferta, constituye una forma de generar una ventaja competitiva frente a los competidores. Pero exige una alineación de los procesos internos de la organización.

Tal como lo señala: KEEN y MCDONALD: "(...) no basta tener un portal *web* para ofertar los productos, es necesario la eficiencia operativa de la estructura interna de la organización, para cumplir con el cliente, todas vez que el mercado virtual se basa en las relaciones"<sup>84</sup>.

A partir de una organización en los procesos internos se puede desarrollar la plataforma electrónica que posibilitara que el *cluster* opere en el mercado virtual, ofertando sus productos.

---

<sup>84</sup> KEEN y MCDONALD, *Diferenciase con E-process. Creación de Valor para el cliente y riqueza para los negocios en la era de Internet*, McGraw-Hill, Barcelona, España, 2001, pág. 35.

Es aquí donde se hace necesario que los diferentes agentes del *cluster* cumplan con sus obligaciones establecidas en los acuerdos tomados, para que la cadena de valor sea efectiva a lo largo del proceso productivo.

Consideramos que la categoría de comercio electrónico donde el *cluster* deberá incursionar es el de negocio a negocio (NAN) o también conocido como *Business to Business* (B2B). Al respecto, RAYPORT nos señala: "(...) se refiere al espectro completo del comercio electrónico que ocurre entre dos organizaciones. Además de otras actividades, el comercio NAN incluye compras y procuración, administración de proveedores, administración de inventarios, administración de canales de distribución, actividades de ventas, administración de pagos, así como servicio y soporte"<sup>85</sup>.

Esta modalidad de comercio electrónico le permitirá al *cluster* tanto una eficiente administración interna a lo largo de la cadena de valor, así como la recepción inmediata de las solicitudes de compras efectuadas por los clientes; sin intermediarios, de esta manera el *cluster* tiene un base de datos estadísticos en tiempo real sobre la preferencia de los consumidores a los diferentes productos que ofrezca. Además, el *cluster* deberá ofrecerles a sus clientes la facilidad de monitorear el estado de sus pedidos, así como brindarles un soporte integral ante cualquier duda o queja que puedan tener sobre los productos. El *cluster* debe tener en consideración que los negocios en internet se sustentan en las relaciones y que la falta de cumplimiento de los compromisos contractuales, perjudica su imagen en el mercado global, es el precio que se paga por no honrar sus obligaciones.

En un primer momento el *cluster*, deberá utilizar el denominado *perumarketplaces.com*<sup>86</sup>, que es un portal de oferta exportable, diseñado desde la perspectiva de las empresas exportadoras y que cuenta con el soporte técnico de PROMPERU. Teniendo en consideración las características

---

<sup>85</sup> RAYPORT y JAWORSKI, *E-Commerce*, Mc Graw-Hill, 2003, México, pág. 6.

<sup>86</sup> *PERUMARKETPLACE.COM*, PROMPERU, Lima, 2004. Disponible en: <http://www.perumarketplaces.com/ing/homepage.htm> (visitado el 30.12.08).

del sector exportador peruano, el modelo empleado es de negocio a negocio o *business to business* (B2B).

GANGA Y ÁGUILA señalan al respecto:

*“Ante tantas transacciones en línea, se han creado lugares donde se plasman transacciones comerciales, facilitando así la transmisión electrónica de información y la reunión de demandantes y oferentes, es decir, una plaza de mercado o marketplace. Un marketplace reúne diversas ofertas de vendedores y compradores interesados, lo que en conjunto implica beneficios, como la reducción de los costos de compra y los costos de venta para los proveedores. Como marketplace, Internet agrupa las relaciones comerciales online de clientes y proveedores y comercializa productos a gran escala”<sup>87</sup>.*

Las ventajas que ofrece el mencionado portal son:

- Exhibir sus productos en un stand virtual, donde se colocará información detallada y constantemente actualizada sobre su empresa y catálogo de productos incluyendo fotografías y descripción de los mismos.
- Minimizar sus costos de promoción para adquisición de tráfico y ahorrar costos de comunicación.
- Recibir solicitudes de cotización de compradores directamente en su correo electrónico.
- Contar con un completo staff de profesionales especializados en asesoría y soporte en temas de marketing e internet.
- Ofrecer sus productos a un público especializado de compradores potenciales alrededor del mundo.

Con la experiencia que adquiera el cluster en esta primera etapa, le permitirá observar la operatividad de su cadena de valor, el grado de articulación que tienen los diferentes participantes del *cluster* y los ajustes necesarios que deba realizar a su estrategia de negocios, esto se logrará mediante el monitoreo permanente a su cuadro de mando integral.

---

<sup>87</sup> GANGA y ÁGUILA, “Las tecnologías de información y comunicación (TIC) y su impacto en el sistema de compras y contrataciones públicas: El caso de la región de Los Lagos en Chile”, En: *Cuadernos de Difusión*, No. 21, diciembre, 2006, pág.49.

Posteriormente, el *cluster* dará el segundo paso en la aplicación del comercio electrónico como una de sus estrategias de negocios, que será desarrollar su propia sitio *web* y que tendría un enlace dentro del portal del Gobierno Regional de Loreto.

En este punto, el *cluster* lograría su consolidación en el mercado virtual al tener su propio sitio y tienda virtual en internet, que le permitirá dar a conocer los productos que desarrolla, sin tener que compartir un espacio con otras empresas, a diferencia del denominado *marketplace*.

La incursión del *cluster* en el comercio electrónico pone a prueba la gestión del *cluster* y de la viabilidad de oferta el camu camu orgánico a través de este medio actual de acceso a mercados internacionales. El éxito dependerá de una sólida estructura interna que se traduzca en una eficiente gestión operativa del *cluster*, logrando así obtener una ventaja competitiva frente a otros competidores que ofrezcan el mismo producto.

El empleo eficiente del sitio *web* depende de dos factores claves: la optimización y el posicionamiento. El primer punto, requiere que el *website* del *cluster* tenga un buen diseño y contenido, que impacte de manera positiva a los potenciales clientes, influyendo en su decisión de compra. Por esta razón, se hace necesario que la navegación a través de la *web* proporcione al usuario una experiencia agradable y cómoda. Ello implica que la información contenida en el sitio *web* del *cluster* debe ser ubicada rápidamente sin ninguna complicación, sin obstáculos publicitarios invasivos, ni redirecciones inútiles; para ello hay dos puntos a considerar: rapidez de localización y rapidez de navegación.

En cuanto a la rapidez de localización, la información debe estar ordenada por categorías comprensibles; por otro lado la rapidez de navegación implica que el servidor del *cluster* y su proveedor de acceso *web* deben ser lo suficientemente rápidos y con el ancho de banda necesario para soportar un número de usuarios determinados al mismo tiempo, los cuales van a

descargar información o comprar en línea. Respecto a la tienda virtual se debe mostrar las diferentes alternativas de pago, las cuales generen seguridad y sean reconocibles por el consumidor, de esta manera transmitimos al usuario que los mecanismos de pago son sencillos y seguros.

Por otro lado y relacionado con la tienda virtual, está la oferta visual al cliente de las características y precios de los productos hechos de camu camu orgánico. El precio, características e imagen de lo que se vende es importante, por ejemplo los sitios exitosos como e-bay, Mercado Libre y Amazon, muestran estos elementos a la vista del cliente.

Otro aspecto que es necesario considerar es el carro o coche de compras, este debe exhibir una opción de fácil acceso, el tipo de productos comprados, el listado de los mismos y la cantidad, así como indicar el valor en dinero, ya sea por productos y total.

La tienda *web* del *cluster* de camu camu orgánico tiene que orientar su actividad comercial *on-line* optimizando el uso de este medio hacia la calidad, rapidez y accesibilidad de tal forma que se obtengan beneficios rentables y marcadas ventajas competitivas en relación a otros sitios similares, los puntos básicos a considerar son: comodidad de compra, rapidez de localización de productos, facilidad de pago, así como un servicio postventa para atender al cliente ante cualquier duda o queja.

La optimización del sitio *web* ayudará a un buen posicionamiento en internet del mismo. Para ello, se requiere el empleo de las nuevas herramientas de internet conocidas como *web 2.0*, que incluyen a las redes sociales y los *blogs*, así como un foro público dentro del *website*; permitiendo no sólo brindar información selecta sobre el camu camu orgánico y de los diferentes productos ofertados por el *cluster*, sino que además facilite una interacción directa con los consumidores.

Otra forma de posicionar el sitio *web* del *cluster* es participar en los foros y publicaciones digitales especializadas en agricultura orgánica de las instituciones y ferias internacionales que la promueven, como por ejemplo BIOFACH y ANUGA. Estas ferias en sus portales ofrecen periódicamente revistas digitales que contienen noticias y artículos referentes a esta nueva tendencia en la agricultura global.



## CONCLUSIONES

1. La asociación público-privada es el ente rector del *cluster*, encargada de establecer los lineamientos necesarios para la gestión eficiente y el óptimo empleo del *e-commerce* como medio de acceso al mercado global.
2. Administrar en forma responsable los recursos financieros obtenidos de manera directa mediante la venta de productos del camu camu orgánico, e indirectamente proveniente de los préstamos o líneas de crédito del gobierno nacional u organismos multilaterales, que contribuyan al desarrollo sostenido del *cluster* de camu camu orgánico en la Región Loreto.
3. El *e-commerce* es una herramienta útil, que constituye un medio de acceso al mercado internacional, al ser un canal de ventas que le permita al *cluster* ofertar el camu camu orgánico en mercados competitivos y tener contacto directo con sus clientes, eliminando a los intermediarios.
4. La cadena de valor del *cluster* es el punto neurálgico de su operatividad, siendo necesaria la coordinación permanente de las diferentes fases del proceso productivo-comercial del camu camu orgánico.
5. Desarrollar programas de capacitación y de investigación científica y tecnológica en las diferentes áreas del proceso productivo-comercial en el *cluster*, haciendo participé a los asociados en su elaboración y posterior ejecución, midiendo su evolución a través de indicadores que reflejarán su real avance.

## RECOMENDACIONES

1. Promover la participación del sector privado en la formación de asociaciones público-privadas que ayuden a constituir *clusters*, debiendo los gobiernos regionales crear el marco regulatorio adecuado para incitar una mayor inversión en este tipo de organizaciones que beneficien a sus regiones.
2. Mayor participación del gobierno central y regional de Loreto en la promoción del camu camu orgánico como producto de bandera y oferta exportable de la Región Loreto, empleando el soporte tecnológico que brinda el *e-commerce* para ingresar a nuevos y competitivos mercados a nivel internacional.
3. Organizar y coordinar con los agricultores, exportadores e instituciones especializadas y los gobiernos regionales o locales en establecer cadenas de valor integradas que ayuden a la competitividad regional o local, utilizando al *cluster* como modelo organizativo y a la asociación público-privada como el ente de dirección.
4. Habilitar mesas de diálogo entre los agricultores, exportadores, instituciones especializadas y el gobierno central, regional y local en la identificación y diseño de proyectos de desarrollo productivo regional, vinculando a cada participante mediante programas de capacitación e investigación científica y tecnológica, que afine las habilidades del capital humano.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

DE ALTHAUS, Jaime, *La revolución capitalista en el Perú*, 2da. reimpression, Fondo de Cultura Económica, Lima, 2008, págs. 333.

FRIEND y ZEHLE, *Como diseñar un plan de negocio*, Cuadro Media Inc., Buenos Aires, 2008, págs. 306.

GARCÍA, Javier, *El camu camu orgánico*, Computextos SAC, Lima, 2006, págs. 160.

GUISADO, Manuel, *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*, Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.), Madrid, 2002, págs. 411.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA AMAZONÍA PERUANA, *Sistema de producción de camu camu en restinga*, Iquitos, 2001, págs. 139.

JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON, *Dirección estratégica*, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2006, págs. 685.

KAPLAN y NORTON, *Cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, págs. 321.

KEEN y MCDONALD, *Diferenciarse con e-process. Creación de valor para el cliente y riqueza para los negocios en la era de Internet*, McGraw-Hill, Barcelona, España, 2001 págs. 320.

KURAMOTO, Juana R., *Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la minera Yanacocha S.A.*, CEPAL, Santiago de Chile, 2000, págs. 75.

LAUDON y LAUDON, *Sistemas de información gerencial*, octava edición, Pearson Education, México, 2004, págs. 688.

NAVARRO, Eduardo, *Negocios en Internet y comercio electrónico*, Editorial Eco 3 Multimedia, Madrid, 2004, págs. 150.

PINEDO, LINARES, MENDOZA y ANGUIZ, *Plan de mejoramiento genético del camu camu*, Instituto de Investigaciones de la Amazonía, Iquitos, 2004, págs. 52.

PORTER, Michael, *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, Madrid, 2002, págs. 389.

PORTER, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, 1991, pág. 1025.

PORTER, Michael, *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Deusto, Bilbao, 2003, pág. 478.

RAYPORT y JAWORSKI, *E-Commerce*, Mc Graw-Hill, 2003, México, págs. 390.

SIMÓN HOCSMAN, Heriberto, *Negocios en Internet: e-commerce, correo electrónico y firma digital*, Astrea de A. y R. Depalma, Buenos Aires, 2005, pág. 538.

VILLAJUANA, Carlos, *Gestión Estratégica Integral*, 3ra. Edición, Editora y Comercializadora Cartolán, Lima, 2006, pág. 668.

### Artículos

DOMÍNGUEZ, Sonia, "Productos orgánicos con mayor demanda mundial", El Peruano, Lima, 01 de Octubre del 2008, economía-11.

FELICES, Enrique, "Asociaciones público-privadas para el financiamiento de infraestructura: el nuevo rostro del *project finance*", en: *Revista Themis*, No. 50, Lima, 2005, págs. 140-141.

GANGA y ÁGUILA, "Las tecnologías de información y comunicación (TIC) y su impacto en el sistema de compras y contrataciones públicas: El caso de la región de Los Lagos en Chile", En: *Cuadernos de Difusión*, No. 21, diciembre, 2006, pág.49.

GASTAÑADUI, Alvaro, "Crédito formal no llega al 92% del agro peruano", El Comercio, Lima, 04 de setiembre del 2009, economía-b5.

REVISTA ACUERDOS, "Mesas Público-Privadas: una estrategia que avanza y se consolida", No. 32, Santiago de Chile, Julio, 2006, págs. 8-10.

### Página web

*Alerta de inteligencia de mercados*, PROMPERÚ, LIMA, 2008. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/alertagim/04-04-08/ne2040408.htm> (visitado el 30.12.08).

*Características del Camu Camu*, CEDECAM, Lima, 2008. Disponible en: [http://www.cedecam.org/camucamu\\_informacion.htm](http://www.cedecam.org/camucamu_informacion.htm) (visitado el 21.12.08).

*Certificación orgánica*, PROMPERU, 2009. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=61D03D18-92EF-48CF-BFBA-45AB6F02D233.PDF>(visitado el 02.06.09).

*Comercio Electrónico*, PROMPERÚ, Lima, 2008. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/PROMPEX/Portal/Others/DefaultOthers.aspx?.menuId=25> (visitado el 30.12.08).

*Comercio internacional de productos orgánicos. Situación, perspectivas y experiencias del Perú*, PROMPERU, Lima, 2009. Disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/c7bb8f41-0083-4c81-9503-56d3bc700824.pdf> (visitado el 30.05.09).

*Consumo de productos orgánicos en los mercados internacionales*, PROMPERU, Lima, 2009. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=86DC5399-9DF2-48A8-BA13-CE08DAA55E63.PDF> (visitado el 30.05.09).

*Diagnóstico de la actividad productiva del camu camu*, IIAP, Iquitos, 2008. Disponible en: <http://www.iiap.org.pe/proamazonia/SBiocomercio/Upload/Lineas/Documentos/536.pdf> (visitado el 10.07.09).

*Estudio sobre cluster y Asociatividad*, PROEXPANSIÓN, Lima, 2006. Disponible en: [http://www.prompyme.gob.pe/downloads/Documento\\_Final\\_Clusters.pdf](http://www.prompyme.gob.pe/downloads/Documento_Final_Clusters.pdf) (visitado el 02.10.08).

*Exportación del camu camu según sus principales empresas*, PROMPERU, Lima, 2009. Disponible en: <http://siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025 § preporte=prodemprvolu § pvalor=1920> (visitado el 04.11.09).

*Hay un potencial de 100 productos orgánicos para conquistar mercados internacionales*, MINISTERIO DE AGRICULTURA, Lima, 2008. Disponible en: [http://www.minag.gob.pe/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=1767](http://www.minag.gob.pe/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1767) (visitado el 30.11.08).

*Indicadores Demográficos 2007*, INEI, Lima 2007. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe> (visitado el 10.11.08).

*Informe económico y social – Región Loreto*, BCRP, 2009. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/seminarios-y-eventos/encuentro-economico-region-Loreto-2009.html> (visitado el 12.11.09).

*Líneas en servicio de telefonía fija, según ámbito regional: 1998-2009*, MTC, 2009. Disponible en: <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html> (visitado el 18.12.09).

*Oferta y demanda*, CEDECAM, Lima, 2008. Disponible en: [http://www.cedecam.org/camucamu\\_informacion.htm](http://www.cedecam.org/camucamu_informacion.htm) (visitado el 21.12.08).

*Perú: Guía comercial de Productos Orgánicos*, PROMPERÚ, Lima, 2007. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/Prompex/Documents/7d70dl9l-724e-4446-998b-ec985bd37eb5.pdf> (visitado el 02.10.08).

PERUMARKETPLACE.COM, PROMPERU, Lima, 2004. Disponible en: <http://www.perumarketplaces.com/ing/homepage.htm> (visitado el 30.12.08).

*Programa integral para el aprovechamiento sostenible del camu camu en cuencas seleccionadas del departamento de Loreto*, CEDECAM, Lima, 2008. Disponible en: [http://www.cedecam.org/camucamu\\_carateristicas.htm](http://www.cedecam.org/camucamu_carateristicas.htm) (visitado el 01.12.08).

*Programa Integral para el aprovechamiento sostenible del camu camu en cuencas seleccionadas del Departamento de Loreto*, CESVI, Lima, 2008. Disponible en: <http://www.bvcooperacion.com.pe/biblioteca/bitstream/123456789/2478/1/BVCI0001652.pdf> (visitado el 01.12.08).

*Programa Territorial Integrado del Cluster del Salmón*, CORFO, 2008. Disponible en: <http://www.clustersalmon.cl> (visitado el 02.10.08).

*Régimen de Exportaciones: Sección Arancelaria Agrupada por Capítulos o Partidas y Países*, SUNAT, 2008. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/anuario07.htm> (visitado el 22.12.08).

*Régimen de Exportaciones: Sección Arancelaria Agrupada por Capítulos o Partidas y Países*, SUNAT, 2008. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/anuario08.htm> (visitado el 22.10.09).

*Región Loreto*, MINCETUR, Lima, 2008. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LORETO.pdf> (visitado el 10.12.08).

*Rol de la autoridad nacional y situación de la producción orgánica*, SENASA, Lima, 2009. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=FF2852AB-FE49-44C6-818F-04062A45FF66.PDF> (visitado el 01.06.09).

*Sistematización de experiencias en la cadena de camu camu para la propuesta de un sistema de gestión de información*, COPEME, Lima, 2009. Disponible en: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/licitacion/pdfs/15\\_Estudio\\_del\\_camu\\_camu.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/licitacion/pdfs/15_Estudio_del_camu_camu.pdf) (visitado el 20.11.09).

### **Normas legales**

Decreto Supremo que aprueba Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad para la Formulación del Plan Nacional de Competitividad, aprobado por Decreto Supremo Nro. 094-2003-PCM, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 27 de noviembre del 2003.

Ley de Promoción de la producción Orgánica o Ecológica, No. 29196, publicada en el Diario Oficial El Peruano, 29 de enero del 2008.

Reglamento Técnico para Productos Orgánicos, aprobado por Decreto Supremo No.044-2006-AG, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 14 de julio del 2006.

Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica, aprobado por Decreto Supremo No.061-2006-AG, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 29 de octubre del 2006.

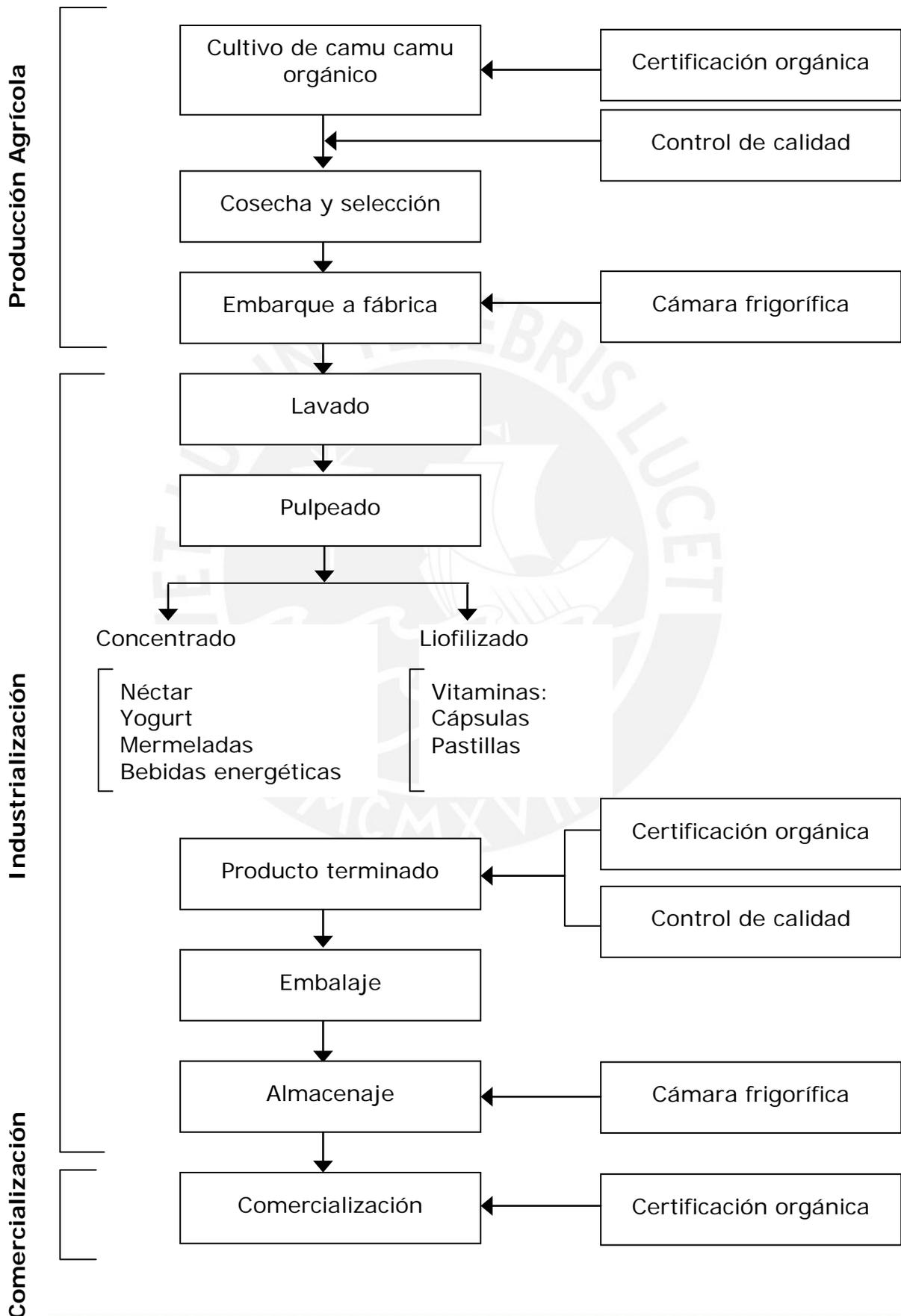
Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación de Empleo Productivo y Dicta Normas para la Agilización de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada, aprobado por Decreto Legislativo No. 1012, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 13 de Mayo del 2008.

Reglamento del Decreto Legislativo No. 1012 que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación de Empleo Productivo y Dicta Normas para la Agilización de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada, aprobado por Decreto Supremo No. 146-2008-EF, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 09 de Diciembre del 2008.

Reglamento sobre nuevos alimentos y nuevos ingredientes alimentarios, Reglamento (CE) N° 258/97, publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea, 27 de enero de 1997.



**DIAGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO-COMERCIAL DEL CLUSTER DE CAMU CAMU ORGÁNICO EN LA REGIÓN LORETO**



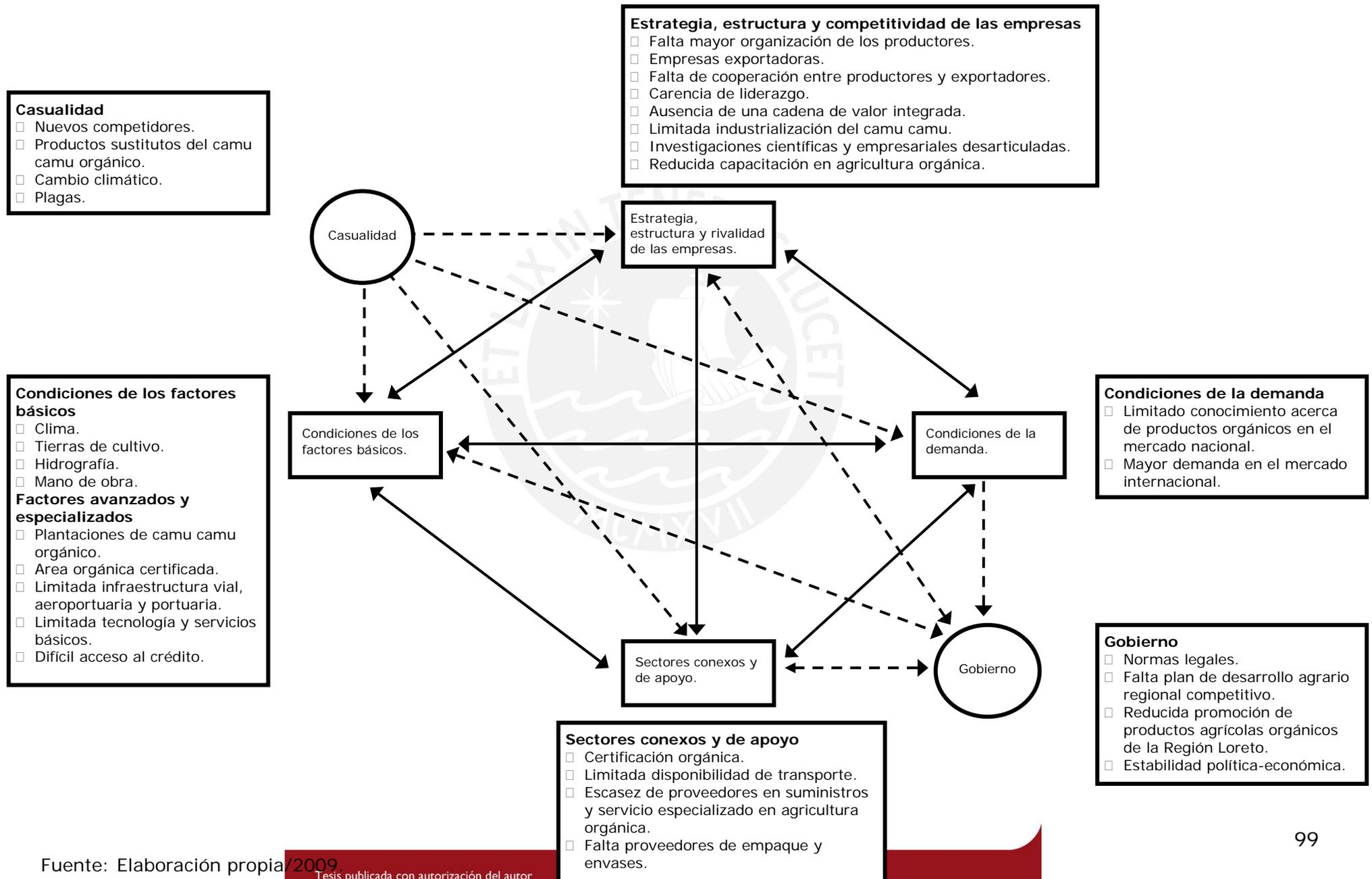
ANEXO N°.2

CADENA DE VALOR DEL CLUSTER DE CAMU CAMU ORGÁNICO EN LA REGIÓN LORETO



ANEXO N°.3

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER DE CAMU CAMU ORGÁNICO EN LA REGIÓN LORETO



Fuente: Elaboración propia/2009.

Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis

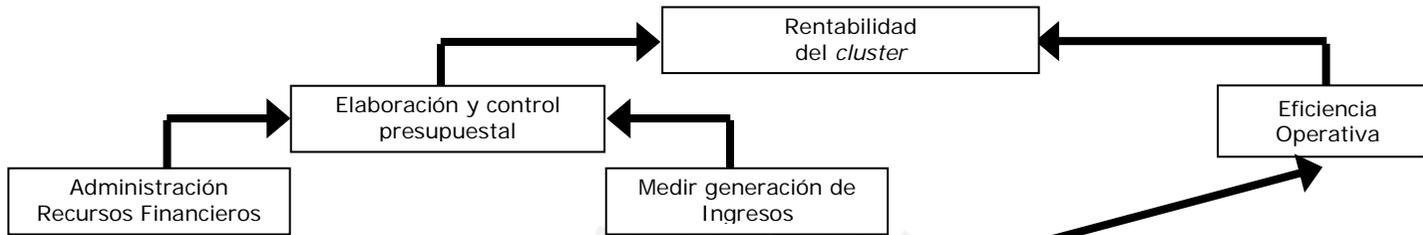
ANEXO N°.4

MAPA ESTRATÉGICO DEL CLUSTER DE CAMU CAMU ORGÁNICO EN LA REGIÓN LORETO

CRECIMIENTO

PRODUCTIVIDAD

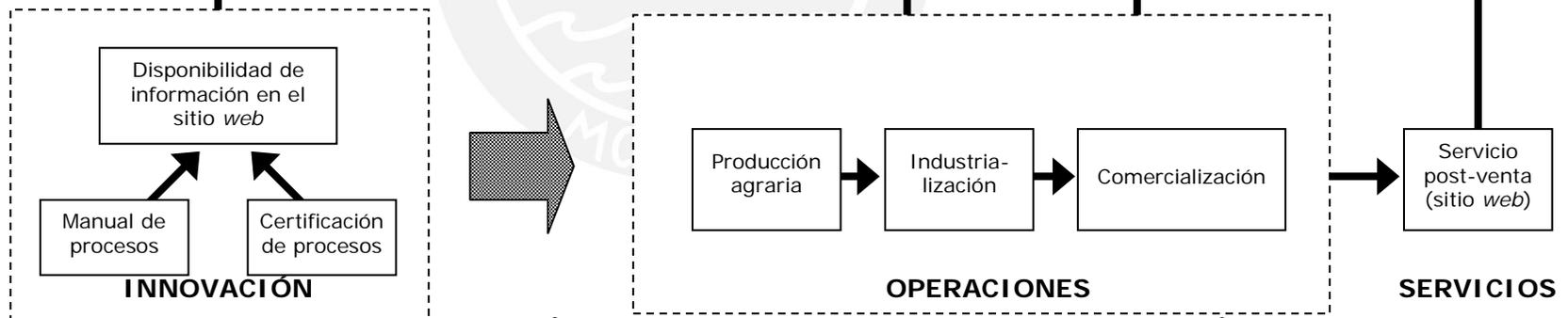
PERSPECTIVA FINANCIERA



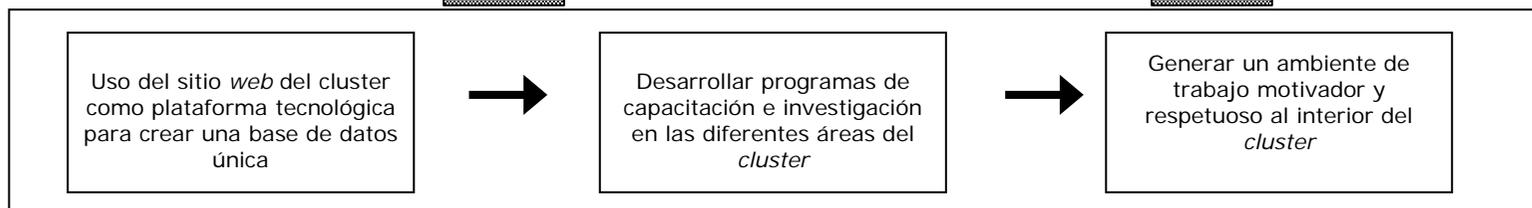
PERSPECTIVA DE CLIENTES



PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

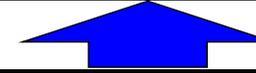
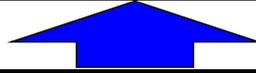
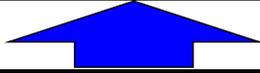


PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

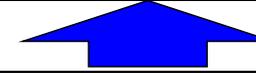
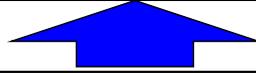


ANEXO 5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL CLUSTER DE CAMU CAMU ORGÁNICO DE LA REGIÓN LORETO

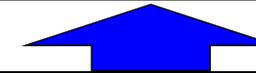
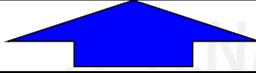
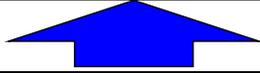
**VISIÓN:** Convertirnos en el mayor productor de camu camu orgánico de la más alta calidad, logrando posicionarlo en los mercados más exigentes a través del *e-commerce*.



**MISIÓN:** Producir camu camu orgánico de la más alta calidad mediante la gestión eficiente del *cluster* con el soporte del *e-commerce*.



**OG:** Demostrar que la gestión eficiente del *cluster* del camu camu orgánico y el soporte que brinda el *e-commerce* permitirá el acceso al mercado internacional.



|  | Objetivos Específicos   | Estrategias Asociadas   | Función / Procesos      |   |   |  |   |
|--|---|---|-------------------------|---|---|--|---|
|  |   |   | Perspectiva Financiera  |   |   |  |   |
| Perspectiva Financiera   | OE1:<br>Obtener y administrar los recursos financieros necesarios para una gestión eficiente del <i>cluster</i> .                                       | D2-O2<br>Lograr rentabilidad sobre la inversión que garantiza suficientes fondos para la reinversión en capital humano, infraestructura e investigación.  | Función                 | Proceso   | Indicador asociado  |  |   |
|  |   |   | PF1                     | Conducir actividades de gestión y control financiero  |   |  |   |
|  |   |   |                         | PF1.1   | Medir la rentabilidad del <i>cluster</i>  | Rentabilidad sobre la inversión                          |   |
|  |   |   |                         | PF1.2   | Elaboración y control del presupuesto   | N° de revisiones del presupuesto (trimestral)            |   |
|  |   |   |                         |   |   | % utilizado de partida presupuestaria asignada           |   |
|  |   |   | PF1.3                   | Administrar recursos financieros  | Índice de liquidez  |  |   |
|  |   |   | PF2                     | Realizar acciones de control operativo  | PF1.4   | Medir generación de ingresos                             | Razón de deuda.                         |
| PF2.1  | Medir la eficiencia operativa   | Margen de utilidad operativa  |                         |   |   |  |   |
|  |   | Rotación de inventario  |                         |   |   |  |   |
| Perspectiva del Cliente  | OE2:<br>Ofertar productos de calidad en base al camu camu orgánico, empleando el <i>e-commerce</i> como herramienta de acceso al mercado internacional. | F1-A1:<br>Promocionar al camu camu orgánico como producto de bandera de la Región Loreto con el respaldo de una oferta exportable sostenible y el soporte tecnológico que brinda el <i>e-commerce</i> . | Perspectiva del Cliente |   |   |  |   |
|  |   |   | Función                 | Proceso   | Indicador asociado  |  |   |
|  |   |   | PC1                     | Realizar acciones en gestión de mercadeo  |   |  |   |
|  |   |   |                         | PC1.1   | Identificar clientes potenciales  | N° de países que importan y exportan camu camu orgánico. |   |
|  |   |   |                         |   |   | Cuota de mercado   |   |
|  |   |   | PC1.2                   | Generar confianza en el cliente   | Satisfacción del cliente  |  |   |
|  |   |   |                         |   | Ratio de pedidos de venta   |  |   |
|  |   |   | PC1.3                   | Evaluar aceptación del producto   | Ratio de devoluciones de clientes.  |  |   |
|  |   |   |                         |   | Uso del sitio <i>web</i> y tienda virtual como herramientas de promoción comercial y ventas |  |   |
|  |   |   | PC2                     | Uso del sitio <i>web</i> y tienda virtual como herramientas de promoción comercial y ventas | PC2.1   | Promoción comercial mediante el sitio <i>web</i>         | N° de visitas al sitio <i>web</i> (mes) |
| N° de visitas que participan en el foro del sitio <i>web</i> (mes) |   |   |                         |   |   |  |   |
| N° de reclamos, informes y cotizaciones (mes)                      |   |   |                         |   |   |  |   |
| PC2.2  | Desarrollar la tienda virtual en el sitio <i>web</i>  | N° de ventas mediante <i>e-commerce</i> (mes)   |                         |   |   |  |   |

|  |   |   |  |   |  |
|--|---|---|--|---|--|
| <p><b>Perspectiva de Procesos Internos</b></p>         | <p>OE3:<br/>Establecer una cadena de valor integrada con los participantes del <i>cluster</i> para lograr un proceso productivo-comercial competitivo.</p>  | <p>F1-O1:<br/>Incrementar las hectáreas de cultivo de camu camu orgánico aplicando la agricultura orgánica.</p> <p>F2-O2:<br/>Exportar mayor volumen de camu camu certificado como orgánico, aprovechando los actuales acuerdos comerciales internacionales.</p> <p>F2-A2:<br/>Determinar lineamientos adecuados para el control de plagas, promoviendo su estudio y análisis; además prever los efectos del cambio climático.</p> <p>D1-A1:<br/>Organizar a los productores, empresas procesadoras y exportadores a través del <i>cluster</i> con el fin de lograr un proceso productivo-comercial competitivo para acceder al mercado</p> | <p align="center"><b>Perspectiva de Procesos Internos</b></p>  |   |  |
|  |   |   | Función  | Proceso   | Indicador asociado   |
|  |   |   | PP1  | Efectuar acciones de mejora en el proceso productivo-comercial del <i>cluster</i>   |  |
|  |   |   | PP1.1  | Elaborar manuales de los procesos   | N° de manuales elaborados por proceso productivo   |
|  |   |   | PP1.2  | Promover la certificación de los procesos   | N° de certificaciones obtenidas respecto a los procesos  |
|  |   |   | PP2  | Gestión eficiente de las actividades de la cadena de valor  |  |
|  |   |   | PP2.1  | Producción agrícola del camu camu orgánico  | N° de hectáreas de tierras de cultivo certificadas<br>% de producción por zona productiva<br>Kilogramos por hectárea |
|  |   |   | PP2.2  | Industrialización del camu camu orgánico  | Eficacia del ciclo de fabricación<br>Ratio de producción   |
|  |   |   | PP2.3  | Comercialización del camu camu orgánico   | N° de ventas totales al mes<br>% de ventas por mercado<br>% de ventas por línea de producto                          |
|  |   |   | PP3  | Aplicación del sitio <i>web</i> como herramienta de gestión, información y servicio post venta  |  |
| PP3.1  | Disponibilidad de información en sitio <i>web</i> del <i>cluster</i>  | N° de manuales por proceso en sitio <i>web</i><br>N° de descargas de manuales (mes)<br>N° de asociados que utilizan el sitio <i>web</i> para enviar informes, noticias, etc.(mes)<br>N° de asociados que participan en el foro del sitio <i>web</i> (mes)   |  |   |  |
| PP3.2  | Servicio post venta a través del sitio <i>web</i>   | % de atención al cliente al mes (reclamos, informes, cotizaciones)  |  |   |  |
| <p><b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b></p> | <p>OE4:<br/>Desarrollar programas de capacitación e investigaciones permanentes en las diferentes áreas del <i>cluster</i>.</p> <p>D1-O1:<br/>Habilitar mesas de diálogo entre los exportadores, representantes de comunidades nativas y productores, empresas procesadoras, Estado y otras instituciones vinculadas al clúster con el fin de establecer políticas y lineamientos para promover un proceso productivo-comercial competitivo.</p> <p>D2-A2:<br/>Desarrollar investigaciones científicas y tecnológicas coordinadas y capacitación permanente en la producción agrícola, industrialización y comercialización del camu camu orgánico.</p> | <p align="center"><b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b></p>   |  |   |  |
|  |   | Función   | Proceso  | Indicador asociado  |  |
|  |   | PA  | Elaborar programas de capacitación para los asociados del <i>cluster</i> e investigaciones utilizando una base de datos uniforme |   |  |
|  |   | PA1   | Usar el sitio <i>web</i> del <i>cluster</i> como plataforma tecnológica para crear una base de datos única                       | N° de seminarios, cursos y programas de capacitación disponibles en el sitio <i>web</i><br>N° de investigaciones científicas, tecnológicas y estudios de mercado dentro del sitio <i>web</i><br>.                             |  |
|  |   | PA2   | Desarrollar programas de capacitación e investigaciones en las diferentes área del <i>cluster</i>                                | N° de técnicos especializados<br>N° de programas de capacitación por área al año<br>N° de personas capacitadas por año<br>% de absentismo a capacitaciones por año.<br>N°. Investigaciones científicas y tecnológicas por año |  |
|  |   | PA3   | Promover ambiente de trabajo motivador y respetuoso en el <i>cluster</i>   | N° de eventos en difusión de la visión, misión y valores del <i>cluster</i> (trimestral)<br>N° de reuniones de las mesas de trabajo (mes)<br>N° de quejas de los miembros del <i>cluster</i> (mes)                            |  |

Fuente: Elaboración propia/2009.

**Leyenda:** N° : Número % : Porcentaje