

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Cacao

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Christian Gonzales Herrera

Nelson Silva Dávalos

Julio Gálvez Moyano

Carlos Mercado Sotomayor

Asesor: Alfredo Graham

Santiago de Surco, noviembre de 2013

Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla el plan estratégico para el Cacao en el Perú, el cual tiene como principal objetivo establecer estrategias que permitirán el desarrollo sostenible a largo plazo y una mejora sustantiva en la calidad de vida de los integrantes de la cadena productiva y pobladores de las zona cacaoteras. Al mismo tiempo, se realiza un análisis de la situación actual del Cacao que ayuda a conocer la realidad y lo que representa a nivel nacional e internacional.

La demanda creciente, los bajos niveles de producción por hectárea y la falta de innovación en infraestructura y tecnología; evidencian una oportunidad para incrementar la participación en el mercado internacional y el consumo per cápita a nivel nacional.

El presente trabajo propone un camino agresivo pero alcanzable para ubicar al Perú como primer productor de cacao a nivel de América Latina; convirtiendo al cacao peruano en referente mundial de calidad, sabor y aroma; y desarrollando su cadena productiva, mejorando así la calidad de vida de los involucrados. Durante este análisis se proponen objetivos a largo plazo que se deben lograr para permitir que el Cacao cumpla su visión planteada. Las estrategias surgen después de aplicar un modelo secuencial de matrices, en el cual los principales mecanismos como el análisis de la información, el criterio, la intuición y el uso apropiado de herramientas lógicas; conducen a obtener estrategias coherentes y aplicables.

Finalmente, el cacao peruano tiene mucho por desarrollar y ofrecer debido a su calidad y a la demanda potencial de los mercados nacionales e internacionales; sin embargo, aún existen debilidades en la cadena productiva como falta de tecnificación, capacitación, infraestructura, asociaciones, entre las principales.

Abstract

This thesis develops the strategic plan for Cocoa in Peru, which the main objective is to establish strategies that will enable long-term sustainable development and a substantial improvement in the quality of life of the members of the supply chain and residents of the cocoa area. At the same time, an analysis of Cocoa's current situation will help to know the reality and what it represents to a nation and international level.

The growing demand, low production levels per hectare and the lack of innovation in infrastructure and technology; demonstrates an opportunity to increase international market share and consumption per capita nationwide.

This paper proposes an aggressive but achievable way to position Peru as a leading cocoa producer in Latin America, making the Peruvian cacao a global benchmark in quality, taste and aroma; and developing its supply chain, thus improving the quality of life of those involved. During this analysis, there are long-term objectives to be achieved to allow the Cocoa fulfill its vision outlined. Strategies arise after applying a sequential model matrix, in which the main mechanisms as information analysis, the criterion, intuition and the appropriate use of logical tools, lead to obtain consistent and applicable strategies.

Finally, the Peruvian cocoa has much to develop and offer due to their quality and potential demand for domestic and international markets; however, there are still weaknesses in the supply chain as a lack of technology, training, infrastructure, partnerships, among the main ones.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General del Cacao	xi
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	22
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	23
2.1 Antecedentes.....	23
2.2 Visión.....	24
2.3 Misión.....	24
2.4 Valores.....	24
2.5 Código de Ética	25
2.6 Conclusiones.....	25
Capítulo III: Evaluación Externa.....	26
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	26
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	27
3.1.2 Potencial nacional	28
3.1.3 Principios cardinales	34
3.1.4 Influencia del análisis en el Cacao	39
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	40
3.2.1 Condiciones de los factores.....	41
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	42
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	43
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	43

3.2.5 Influencia del análisis del Cacao	44
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	46
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	46
3.3.2 Fuerzas económicas financieras (E).....	52
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	57
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	62
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	66
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	68
3.5 El Cacao y sus Competidores	69
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	70
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	71
3.5.3 Amenazas de los sustitutos.....	73
3.5.4 Amenazas de los entrantes	74
3.5.5 Rivalidad de los competidores	75
3.6 El Cacao y sus Referentes	76
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	77
3.8 Conclusiones.....	77
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	80
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	80
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	80
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	82
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	88
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	92
4.1.5 Recursos humanos (H)	94
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)	96

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	98
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	100
4.3 Conclusiones.....	101
Capítulo V: Intereses del Cacao y Objetivos a Largo Plazo	102
5.1 Intereses del Cacao	102
5.2 Potencial del Cacao	104
5.3 Principios Cardinales del Cacao	106
5.4 Matriz de Intereses del Cacao (MIO)	108
5.5 Objetivos a Largo Plazo	109
5.6 Conclusiones.....	110
Capítulo VI: El proceso Estratégico.....	111
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	111
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	113
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	117
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	118
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	119
6.6 Matriz de Decisión (MDE)	121
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	123
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	125
6.9 Matriz de Ética (ME).....	125
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	125
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	126
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	131
6.13 Conclusiones.....	131
Capítulo VII: Implementación Estratégica	132

7.1 Objetivos a Corto Plazo	132
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	135
7.3 Políticas de cada Estrategia	142
7.4 Estructura del Cacao	142
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	144
7.6 Recursos Humanos y Motivación	145
7.7 Gestión del Cambio	146
7.8 Conclusiones.....	149
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	150
8.1 Perspectivas de Control	150
8.1.1 Aprendizaje interno	150
8.1.2 Procesos.....	151
8.1.3 Clientes.....	151
8.1.4 Financiera	151
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	152
8.3 Conclusiones.....	152
Capítulo IX: Competitividad del Cacao	156
9.1 Análisis Competitivo del Cacao	156
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Cacao.....	165
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Cacao	168
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	170
9.5 Conclusiones.....	171
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	172
10.1 Plan Estratégico Integral.....	172
10.2 Conclusiones Finales	174

10.3 Recomendaciones Finales.....	176
10.4 Futuro del Cacao.....	177
Referencias.....	179



Lista de Tablas

Tabla 1	Evolución de Superficie Cosecha y Producción	5
Tabla 2	Exportación de Derivados del Cacao (TM)	12
Tabla 3	Principales Empresas Agroindustriales del Cacao (TM)	12
Tabla 4	Volúmenes de Importación de Cacao y Derivados	13
Tabla 5	Empresas Agroindustriales por Región.....	14
Tabla 6	Principales Importadores de Cacao y sus Derivados (TM).....	15
Tabla 7	Producción Mundial de Cacao en Grano (Miles TM).....	18
Tabla 8	Demanda Mundial de Cacao en Grano (Miles TM)	20
Tabla 9	Matriz de Intereses Nacionales	28
Tabla 10	PBI por Sectores.....	53
Tabla 11	PEA según Ramas de Actividad (en Miles de Personas).....	58
Tabla 12	PEA Ocupada por Condición de Pobreza según Sectores 2010	60
Tabla 13	Conflictos según el Tipo a Enero de 2011	61
Tabla 14	Importaciones de Bienes de Capital según Uso (Valores FOB en Millones)	64
Tabla 15	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	69
Tabla 16	Empresas Exportadoras de Cacao (Noviembre 2012)	71
Tabla 17	Principales Destinos Exportación de Cacao.....	73
Tabla 18	Producción Mundial de Cacao	76
Tabla 19	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	78
Tabla 20	Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	78
Tabla 21	Exportaciones de Cacao del Perú hacia el Mundo	83
Tabla 22	Exportación del Cacao Peruano 2012	84
Tabla 23	Comercio Mundial de Cacao.....	85
Tabla 24	Producción Nacional del Cacao por Regiones	89

Tabla 25	Estacionalidad de la Producción Nacional del Cacao.....	90
Tabla 26	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	100
Tabla 27	Matriz de Intereses Internos del Cacao (MIO).....	109
Tabla 28	Objetivos a Largo Plazo.....	110
Tabla 29	Matriz FODA del Cacao (MFODA).....	114
Tabla 30	Posición Estratégica Externa.....	115
Tabla 31	Posición Estratégica Interna.....	116
Tabla 32	Matriz BCG del Cacao (MBCG).....	118
Tabla 33	Matriz de Decisión del Cacao (MDE).....	122
Tabla 34	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	124
Tabla 35	Matriz Rumelt.....	126
Tabla 36	Matriz de Ética.....	127
Tabla 37	Matriz de Estrategias Retenidas del Cacao.....	128
Tabla 38	Matriz de Estrategias de Contingencia del Cacao.....	128
Tabla 39	Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	129
Tabla 40	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	130
Tabla 41	Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 1.....	132
Tabla 42	Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 2.....	133
Tabla 43	Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 3.....	133
Tabla 44	Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 4.....	134
Tabla 45	Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 5.....	134
Tabla 46	Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 6.....	135
Tabla 47	Recursos Asignados para el OLP 1.....	136
Tabla 48	Recursos Asignados para el OLP 2.....	137
Tabla 49	Recursos Asignados para el OLP 3.....	138

Tabla 50	Recursos Asignados para el OLP 4.....	139
Tabla 51	Recursos Asignados para el OLP 5.....	140
Tabla 52	Recursos Asignados para el OLP 6.....	141
Tabla 53	Políticas de las Estrategias	143
Tabla 54	Perspectiva de Aprendizaje Interno	153
Tabla 55	Perspectiva de Procesos	154
Tabla 56	Perspectiva de Clientes	155
Tabla 57	Perspectiva Financiera	155
Tabla 58	Organizaciones de Productoras Cacaoteras Asociadas a la APPCACAO.....	162
Tabla 59	Análisis de Atractividad del Cacao en el Perú.....	166



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xi
<i>Figura 2.</i>	Producción de cacao en Latinoamérica.....	6
<i>Figura 3.</i>	Cadena productiva interna del Cacao.....	8
<i>Figura 4.</i>	Evolución del precio mundial del Cacao (promedios mensuales).	21
<i>Figura 5.</i>	Teoría tridimensional de las relaciones entre países.	26
<i>Figura 6.</i>	Evolución del Perú.....	33
<i>Figura 7.</i>	Diamante de Competitividad Nacional del Perú.....	41
<i>Figura 8.</i>	Producto bruto interno 1992-2013, (variación porcentual anual %).	52
<i>Figura 9.</i>	Las cinco fuerzas que modelan la competencia en un sector.....	70
<i>Figura 10.</i>	Evolución de las exportaciones de Cacao en grano excepto para siembra 2003-2012.	84
<i>Figura 11.</i>	Evolución del precio del Cacao 2005-2013.	86
<i>Figura 12.</i>	Evolución del Cacao 2003-2012.	89
<i>Figura 13.</i>	Matriz PEYEA del Cacao.	116
<i>Figura 14.</i>	Matriz BCG del Cacao.	118
<i>Figura 15.</i>	Matriz IE del Cacao.	119
<i>Figura 16.</i>	Matriz GE del Cacao.....	120
<i>Figura 17.</i>	Organigrama para el Cacao.....	144
<i>Figura 18.</i>	Cadena productiva del Cacao peruano.....	159
<i>Figura 19.</i>	Evolución futura del nivel de atractividad del Cacao en el Perú.	167
<i>Figura 20.</i>	Plan Estratégico Integral para el Cacao.	173

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

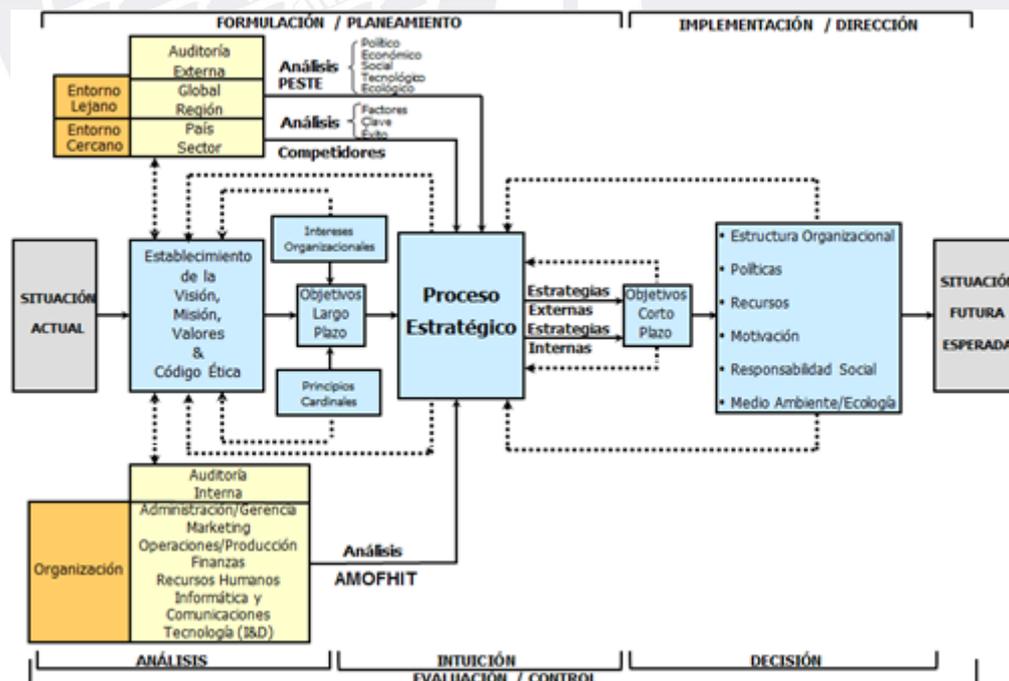


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Cacao

1.1 Situación General

La palabra cacao proviene de dos palabras mayas *kaj* y *kab*, la primera que quiere decir amargo y la segunda que significa jugo. Posteriormente estas palabras al traducirlas al castellano sufrieron una serie de variaciones que dieron origen a la palabra *cacaoatl* y que con el tiempo pasó a dar origen a la denominación de *cacao*. En lenguas como el italiano, francés y holandés la denominación fue tomada del español que paso sin cambios (Enriquez, 1985)

El cacao proviene de una planta cuyo nombre científico es *Theobroma cacao*, se presume ser una planta de origen americano; sin embargo, es difícil asegurar a ciencia cierta cuál fue su lugar de origen, esto debido al sistema de vida nómada que siempre llevaron los primeros habitantes en este continente. (Enriquez, 1985, p. 7)

De acuerdo con el estudio de Pound Cheesman y otros, el cacao es originario de América del sur, en el área del alto amazonas que comprende países como Colombia, Ecuador, Perú y Brasil. Es definitivamente en esa área donde se ha encontrar la mayor variabilidad de la especie. (Enriquez, 1985, p. 7)

El árbol de cacao es una planta perenne que rinde varias cosechas al año, la primera cosecha se da seis años después de su plantación, según la International Cocoa Organization (ICCO). Llegan a medir entre cuatro a ocho metros y crecen entre los límites de 26° latitud norte y 26° latitud sur, responden muy bien a temperaturas relativamente altas, máximo de 30 - 32°C y un mínimo de 18 - 21°C. El fruto es una baya elipsoidal, ovoide, fusiforme, oblonga o esférica, llamada *mazorca* que contiene de 20 a 40 semillas y puede alcanzar una longitud de 15-25 centímetros. Se desarrolla en suelos no inundables, fértiles, ricos en materia orgánica, profundos y buen drenaje (ICCO, 2013a).

Variedades de cacao. Actualmente han hecho algunas fusiones del cacao pero originalmente existen tres variedades diferentes de cacao (ICCO, 2013a):

1. *Forastero.* Esta planta tiene mayor tolerancia a las enfermedades. Los granos son pequeños a medianos aproximadamente 90 a 110 granos por 100 gramos. El Cacao es muy amargo y representa el 95% de la producción mundial, la cual proviene principalmente de los países de África Occidental y Brasil.
2. *Criollo.* Esta variedad es la más antigua que dominaba el mercado en la década de los 80 y ahora solo representa el 1% y el 5% de la producción mundial. Es una planta de poco vigor y bajo rendimiento, granos medianos a grandes. Este tipo de cacao posee un cotiledón de color entre marfil y castaño claro, con un olor de cacao dulce y un aroma delicado característico. Se encuentra principalmente en el Caribe, Venezuela, Colombia, Las Antillas, Papúa Nueva Guinea, Sri Lanka, Timor Oriental, y Java.
3. *Trinitario.* Es el resultado del cruce entre el forastero y el criollo. Es más resistente y productivo que el criollo pero de calidad inferior. Este tipo de cacao empezó en Trinidad y se expandió a Venezuela y luego a Ecuador, Camerún, Samoa, Sri Lanka, Java, y Papúa Nueva Guinea.

La clasificación comercial del cacao distingue dos principales categorías de granos de cacao: el grano fino o de aroma y el grano básico u ordinario. Como generalización, los granos finos o de aroma son producidos del cacao Criollo o del Trinitario, mientras que el grano básico u ordinario proviene de los árboles Forasteros. Durante las últimas cinco décadas el grano básico de cacao es el que ha tenido mayor producción y el cacao fino tan solo representaba un 5% anual de la producción mundial de granos de cacao (ICCO, 2013a).

Origen y desarrollo. Los primeros que ofrecieron evidencia física del cacao fueron los mayas y aztecas hace más de tres mil años. Evidencia arqueológica en Costa Rica indicaba que el cacao era tomado por los mayas 400 años a.C. El primer extranjero en tomar

chocolate fue Cristóbal Colón, quien llegó a Nicaragua en 1502, pero fue Hernán Cortés en 1519, en una expedición hacia el imperio Azteca, quien regresó a España en 1528 llevando la receta *xocoatl* (bebida de chocolate) con él. La bebida al principio no tuvo mucha acogida hasta que le agregaron azúcar y se convirtió en una bebida muy popular en los campos de España (Enriquez, 1985).

Los españoles trataron de satisfacer la demanda local plantando cacao en territorio español como lo hacía República Dominicana, Trinidad y Haití pero inicialmente no tuvieron éxito. Por mucho tiempo el chocolate era exclusividad española, posteriormente en 1615 ingresa a Francia y luego en otros países de Europa como Alemania en 1646, e Inglaterra en 1657. En 1711 un ciudadano suizo llevó el chocolate a su país luego de haberlo probado en Bélgica; luego fue en 1737 que un naturalista sueco le da el nombre en latín *theobroma* (Enriquez, 1985).

Recién en 1755, Norteamérica descubre la bebida, por ese entonces cada país tenía su propia fuente de aprovisionamiento en sus colonias. Ese sabor que no es tan familiar ya era consumido en esos tiempos. Así comienzan a nacer las primeras fábricas en Francia y Suiza, pero luego Daniel Peter incorporó leche al chocolate, naciendo el primer chocolate con leche del mundo, fue que en 1929 Peter y otras marcas se fusionaron con Nestlé dando paso definitiva a la unión del chocolate con leche (Gómez, 2004).

Desde sus comienzos fue la industria suiza del chocolate que mantuvo su calidad, la industrialización hizo posible llegar a todos los estratos sociales en el mundo entero; un claro ejemplo de ello fue que la industria suiza pasó de producir 600 mil kg al año en 1890 a 17 millones kg al año hasta antes de iniciada la primera guerra mundial. Pero fue durante la década del setenta que se introdujeron sistemas automatizados mediante grandes inversiones, lograron producir a gran escala y acercaron los centros de producción a los puntos de consumo (Gómez, 2004).

Actualmente, se mantiene la calidad mediante la comercialización de nuevos formatos, producto de las técnicas más modernas de tostado y triturado del grano, como por ejemplo las tabletas de chocolate que hoy en día se consume. En estos tiempos, la mayor parte de la producción del cacao se encuentra en países del África como Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, y Camerún; también están los países de Brasil, Ecuador, Perú, y Malasia. El mayor consumo de cacao está en Europa y Norteamérica, siendo los Países Bajos, Estados Unidos, y Alemania los mayores consumidores (ICCO, 2013a).

Producción de cacao en el Perú. El Perú es considerado el segundo productor mundial de cacao orgánico y recientemente el cacao fue declarado Patrimonio Natural de la Nación. El Perú produce en su mayoría el cacao tipo aromático, la ICCO cataloga a nuestro país como productor de cacao fino y de aroma concentrando el 36% de la exportación que se produce a nivel mundial (Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG], 2011).

Según información del MINAG, el Perú es uno de los países con mayor calidad en la producción del cacao y en el 2012 llegó a producir 58 mil TM, generando alrededor de 5.7 millones de jornales anuales, de esta manera benefició directamente a más de 30 mil familias e indirectamente a un promedio de 150 mil personas. El valor bruto de la producción del cacao fue de S/.130 millones durante el 2011, el cual contribuyó como aporte social y económico del país. Fue en el año 2012, que las exportaciones del cacao y todas sus preparaciones alcanzaron un valor FOB de US\$116 millones, siendo los principales destinos Estados Unidos, Europa, y países de la Comunidad Andina (MINAG, 2013a).

Se estima que de todas las exportaciones del cacao y sus derivados, alrededor del 20% son realizadas por cooperativas u otros tipos de organización formadas por agricultores. Estas cooperativas se encargan de procesar el cacao y realizar los contactos para su venta al exterior, ya sea a través de un bróker o directamente con el importador. Esta forma de

asociatividad es la que impulsa al Cacao a una mayor competitividad y poder hacer frente a los mercados donde se comercializa (Sotomayor, 2009).

En la Tabla 1, se muestra la evolución del Perú en los últimos 10 años, el cual ha alcanzado un importante crecimiento pasando de 24 mil TM (2003) a 58 mil TM (2012), lo que significa un incremento de 140% en producción principalmente debido al aumento de áreas sembradas las cuales incrementaron un 78% del 2003 (50 mil hectáreas) al 2012 (89 mil hectáreas). Las principales zonas de producción y rendimiento hasta el 2012 son: San Martín (21mil TM), Cuzco (10 mil TM), Junín (8 mil TM), Ayacucho (6 mil TM), Amazonas (4 mil TM), Ucayali (3 mil TM), Huánuco (2 mil TM), Cajamarca (1mil TM) y otras zonas (3 mil TM) (MINAG, 2013a).

Tabla 1

Evolución de Superficie Cosecha y Producción

Superficie cosechada y producción	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hectáreas Mil (Ha)	50	51	50	57	60	64	66	77	84	89
Toneladas Mil (TM)	24	26	25	32	31	34	37	47	56	58

Nota. Tomado de “Cacao, Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones y el Desarrollo de sus Exportaciones (Ficha Técnica de Cacao),” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Lima, Perú: Autor.

En la Figura 2, se puede apreciar la producción del cacao en Latinoamérica, en el cual se puede identificar que Brasil y Ecuador son los líderes, representado el 64% de la producción de cacao en Latinoamérica. El Perú ocupa el tercer lugar en producción de cacao en Latinoamérica representando un 9% de la producción en Latinoamérica.

Cadena productiva del cacao. La cadena productiva del cacao se inicia desde la producción del grano, el procesamiento y la producción de chocolates u otros derivados. Dentro de la cadena participan los productores y acopiadores, también interviene los agentes económicos como: los proveedores de insumos, proveedores de asistencia técnica,

proveedores de servicios financieros, proveedores de servicios de certificación, proveedores de servicios de transporte y de maquinaria, así también participan los comerciantes, los exportadores, la industria procesadora y el gobierno, tal como se puede observar en la Figura 3.

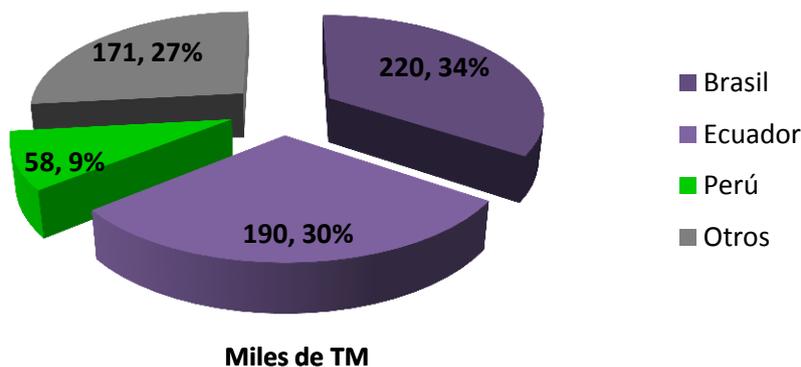


Figura 2. Producción de cacao en Latinoamérica

La Comisión Técnica Multisectorial (CTM, 2008) describe las características más importantes de los eslabones de la siguiente forma:

Eslabón productivo. En este participan los productores cacaoteros que conducen sus unidades productivas:

1. Productores:

- La mayoría de los productores, un 80% está considerado por aquellos que poseen unidades productivas menores a dos hectáreas. Además el 65% de productores pertenece a algún tipo de organización (e.g., asociación, cooperativa, comité o empresa).
- Los niveles de tecnología son heterogéneos y no corresponden en algunos casos a las condiciones naturales de la zona. Por esta razón, en las zonas marginales hay predominancia de cacao criollo y sumado a la limitada asistencia técnica dan como consecuencia un cultivo heterogéneo. Una medida es el incentivo de la

siembra espontánea de cacao mejorados como el clon CCN51, por un efecto demostración. Un indicador también es que el 48% del manejo del cultivo de producción en el Perú se conduce con tecnología baja.

- Los productores nacionales no tienen acceso a programas lo cual impiden la mejora del manejo de sus unidades productivas, como es el caso del 95% que no cuenta con acceso a crédito financiero. Otro es el bajo nivel de posesión que existe en la propiedad de tierras, y que es un obstáculo para enfrentar grandes demandas.

2. Proveedores de servicios técnicos:

- Los proveedores de servicios técnicos son quienes ofrecen principalmente los servicios de capacitación, investigación y extensión, para que los productores puedan mejorar sus procesos de producción, esto se hace en el marco y apoyo de la cooperación internacional, aunque esta aun tiene una limitada cobertura.
- Actualmente la investigación solo está destinada a generar variedades de cultivo, proveer plántones y/o varas yemas para injertar. A pesar que se requiere de mayor investigación genética y de calidad, está aún siendo una tarea pendiente. Además, uno de los problemas que se presentan son las plagas, y para ello se debe tener un claro conocimiento del control de ellas; sin embargo, el material existente técnico y logístico que existe para contrarrestar sigue siendo muy limitado.

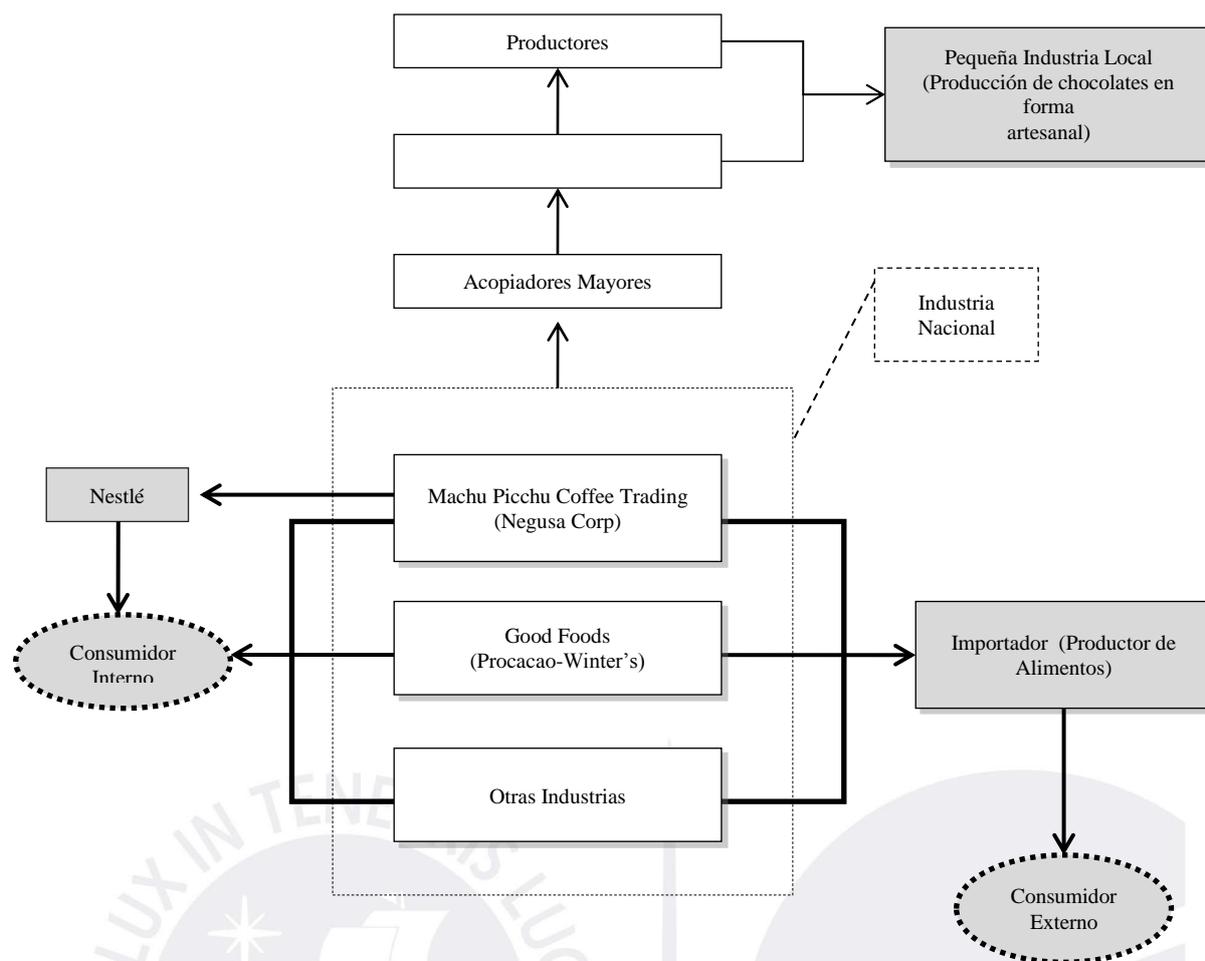


Figura 3. Cadena productiva interna del Cacao.

Tomado de “Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Cacao,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2002. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penix/pdfs/Cacao.pdf>

3. Proveedores de insumos, servicios de crédito y certificación:

- La disponibilidad de recursos económicos-financieros es escasa, los pequeños productores necesitan tener acceso a servicios necesarios para mejorar su productividad y por consiguiente mayores ingresos, para ello es primordial contar con una buena organización que permita hacer frente a las exigencias del mercado, sin embargo, actualmente esto viene siendo una gran limitante.

Eslabón de transformación y/o industrialización. A partir del procesamiento del grano de cacao se obtienen productos intermedios (licor o pasta de cacao, manteca, polvo de cacao)

y productos elaborados (i.e., chocolates); sin embargo, esta fase de la cadena productiva no ha logrado llegar a estándares de calidad más idóneos, un ejemplo de ellos es la baja calidad del grano sumado a las malas prácticas de los agricultores, lo que hace que la calidad de los derivados del cacao sea deficiente. Actualmente en el Perú existen cinco compañías importantes de grande escala dedicadas a la industria del chocolate (i.e., principal derivado del cacao), estos son: Machu Picchu Trading, Compañía Nacional de Chocolates, Romex, Conalisa, y Naranjillo.

- Existe un bajo nivel de calidad en el proceso de fermentación de los granos llegando a ser este un 53% de la producción nacional, lo mismo sucede con la humedad, solo el 66% de la producción alcanza los niveles óptimos de humedad.
- Cinco compañías concentran la industria de la transformación a gran escala, dedicadas a la producción de chocolates asociadas a otros derivados. Estos se encuentran ubicadas en Lima o en departamentos cercanos a Lima, estas representan el 80% de la producción nacional.
- Las empresas y los productores se relacionan a través de un gran número de agentes que hacen las veces de compradores en las zonas de producción de cacao. Remotamente se realizan actividades de coordinación entre estas y los pequeños productores para el mejoramiento de la calidad del grano.

Eslabón de comercialización. Se desarrolla con la intervención de las organizaciones de productores y acopiadores de empresas industriales de la costa, estos a veces distorsionan los mercados comprando granos de baja calidad. Estos conceptos de calidad y su apreciación están supeditados de acuerdo a la variedad del cacao que se produce en las zonas.

- Los acopiadores o intermediarios al negociar volúmenes de grano de distintas zonas, realizan malas prácticas, mezclando distintas calidades de cacao. La calidad es un

término muy superficial para los productores, además de la falta de una buena retribución y reconocimiento para que los productores puedan producir con calidad.

- La poca capacidad adquisitiva de los productores cacaoteros hacen que vendan su cosecha en forma adelantada, ya que la gran mayoría buscan un nivel de subsistencia al momento de una retribución por su cosecha. Adicionalmente, la informalidad está presente en algunos agentes o canales de distribución
- Las vías de comunicación para la logística son un factor, que muchas veces es difícil de enfrentar, ya que la mayoría de las zonas de producción se ubican en la selva, que son zonas de alta precipitación, por ende el acceso a ellas es complicado sobretodo en épocas de lluvia y cambios climáticos.
- No existe una estrategia de marketing y publicidad que permita el posicionamiento del cacao peruano tanto en el mercado local como internacional. Además, no se han establecido los atributos y ventajas que contribuyan con el posicionamiento del cacao peruano en el mundo.

Eslabón de consumidores. Los consumidores son quienes usan la amplia gama de productos resultantes del procesamiento y / o industrialización tales como: el licor de cacao, manteca de cacao, cacao en polvo y chocolate.

- Existe una tendencia creciente de consumidores en Europa y EE.UU. hacia el consumo de productos orgánicos, saludables, inocuos y favorables ambientalmente.
- Búsqueda de productos diferenciados, principalmente por aroma.
- La mayor proporción de la producción del cacao, derivados y chocolates se destina principalmente al consumo externo, minimizando el consumo interno.

Industria del cacao en el Perú. Existen varias empresas industriales que procesan el cacao, pero estas principalmente se concentran en la producción de algunos derivados del cacao como: polvo de cacao, manteca de cacao, licor de cacao, torta de cacao, chocolate, cobertura de chocolate (e.g., como tabletas, compactos, bombones, etc.), entre otros. En la

Tabla 2, se puede analizar a partir del volumen exportado del cacao y sus derivados, tomado del Sistema Integrado Estadístico del MINAG, siendo los más importantes, los que se muestran a continuación, y que se puede tomar como referencia para estimar el porcentaje de producción de la industria del cacao y sus derivados. En este se nota que la producción de los derivados del cacao es un 39.71%, comparado con el 60.19% que se destina en cacao en grano. Siendo la participación de los derivados más importantes: manteca de cacao (21.32%), cacao en polvo (6.06%), pasta de cacao (1.77%), y chocolates y otras coberturas de chocolate (4.58%), como se puede observar la producción de chocolate y otras cobertura es mínima, dentro de la industria del cacao, comparado con otros derivados de menor valor agregado (MINAG, 2013b).

Como se menciona el porcentaje de cacao que se destina a la producción de chocolate es bajo, a pesar que existe una gran demanda sobre todo en países europeos donde la industria es altamente desarrollada. Por otro lado el deficiente uso de la capacidad instalada, la falta de especialización, y los bajos niveles de producción de grano; hacen que el Perú no esté en la capacidad de satisfacer la demanda existente en el mundo, sobre todo en productos con valor agregado como es el caso de los derivados de cacao.

La capacidad instalada no utilizada, es uno de los factores principales que impiden la competitividad de la industria, según Miller y Loquvam (2010), consideran al Perú como uno los países con mayor índice de capacidad ociosa, llegando a contar con una capacidad utilizada solo de 70%. En la Tabla 3, se muestra a las empresas peruanas agroindustriales más importantes, que producen el cacao y sus derivados.

Para el caso de estas empresas agroindustriales, existe una alta demanda de cacao, la cual no es abastecida completamente, por lo que se ven obligados a importar considerables volúmenes de cacao y algunos derivados de cacao de países productores como Brasil y

Ecuador. Asimismo podrían abastecer la demanda interna del mercado de cacao, mediante la producción de derivados del cacao.

Tabla 2

Exportación de Derivados del Cacao (TM)

Derivados	Años					
	2008	2009	2010	2011	2012	%
Cacao en grano, entero o partido, crudo	5,514.09	7,532.78	11,084.34	19,727.25	24,938.56	60.19
Pasta de cacao sin desgrasar	262.02	316.46	416.39	315.87	323.78	0.78
Pasta de cacao desgrasada	602.07	4,559.22	1,313.16	1,009.70	408.21	0.99
Manteca de cacao	4,420.87	6,907.08	5,237.07	5,597.61	8,832.87	21.32
Cacao en polvo	1,156.87	2,270.45	2,619.94	2,569.87	2,511.17	6.06
Chocolate y sus preparados	955.31	508.89	822.56	708.62	594.83	1.44
Demás chocolates y preparaciones	1,344.35	1,623.87	1,801.74	1,560.54	1,304.27	3.15
Otros derivados	2,810.87	660.73	977.90	1,691.22	2,519.00	6.07
Total	17,066.45	24,379.48	24,273.10	33,180.68	41,432.69	100.00

Nota. Adaptado de “Comercio Exterior para el Agro (Versión 1.1),” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013b. Recuperado de <http://sistemas.minag.gob.pe/siscex/series/capitulosPartidas>

Tabla 3

Principales Empresas Agroindustriales del Cacao (TM)

Empresas	Capacidad Instalada (TM)	Capacidad Utilizada (TM)
Machu Picchu Trading	14,000	9,800
Compañía Nacional de Chocolates	7,200	5,040
Romex	7,000	4,900
Conalisa	2,500	1,750
Naranjillo	2,500	1,750
Otros	1,000	700
Total	34,200	23,940

Nota. Adaptado de “Peruvian Cacao Value Chain Analysis (Consultoría para Programa de Desarrollo Alternativo USAID/PERU/PDA),” por E. Miller y G. Loquvam, 2010. Lima, Perú: USAID.

En la Tabla 4, se muestra la evolución de las importaciones de cacao y sus derivados, a excepción del chocolate que se importa para venta directa al consumidor final. Cabe indicar que el consumo interno está por debajo de países como Brasil y Ecuador, que es de 200 a 300

gramos; sin embargo, este se verá incrementado en los próximos años (“Consumo Per Cápita de Cacao”, 2013).

Tabla 4

Volúmenes de Importación de Cacao y Derivados

Cacao y Derivados	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cacao en grano, entero o partido, crudo	232.14	100.05	224.76	75.07	24.69
Pasta de cacao sin desgrasar	933.23	69.01	147.00	145.02	641.59
Pasta de cacao desgrasada	260.00	0.00	0.00	0.03	0.00
Manteca de cacao	239.72	169.00	454.50	627.49	1,079.54
Cacao en polvo	1,621.24	1,106.37	1,101.57	1,596.24	2,300.47
Volumen Total kg	3,286.33	1,444.43	1,927.83	2,443.85	4,046.29
Cacao en grano, entero o partido, crudo	365.75	314.42	748.19	272.01	63.87
Pasta de cacao sin desgrasar	3,083.43	250.04	635.95	651.58	2,204.97
Pasta de cacao desgrasada	189.39	0.00	0.00	9.75	0.00
Manteca de cacao	1,516.98	955.50	2,455.62	2,847.58	2,795.76
Cacao en polvo	2,322.20	2,374.79	4,775.03	7,695.42	10,513.43
Volumen Total US\$	7,477.75	3,894.75	8,614.79	11,476.34	15,578.03

Nota. Adaptado de “Comercio Exterior para el Agro (Versión 1.1),” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013b. Recuperado de <http://sistemas.minag.gob.pe/sissex/series/capitulosPartidas>

Según el último *Censo Nacional Económico 2008*, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013a), existe una mayor concentración de empresas agroindustriales procesadoras de cacao en la costa. Lima es la región que cuenta con el mayor número de empresas (106), que representa un 70% del total de empresas agroindustriales en el Perú. El restante 30% está concentrado en provincias, teniendo como región principal Cusco con un 9% (14 empresas), seguido por Cajamarca con un 5% (siete empresas), por otra parte San Martín donde se concentra la mayor parte de los cultivos cuenta con solo un 3% (cinco empresas). Además, regiones como Tacna, Tumbes, y la Provincia Constitucional del Callao, cuentan solo con una empresa agroindustrial, esto va de acuerdo a las principales actividades económicas que tienen estas regiones; sin embargo, regiones como La Libertad, Huánuco e Ica, vienen mostrando una importante pero aun mínima participación en el sector

agroindustrial. En la Tabla 5, se muestra la distribución por regiones de las empresas agroindustriales en el Perú.

Tabla 5

Empresas Agroindustriales por Región

Región	N Empresas	%
Arequipa	3	2
Cajamarca	7	5
Cusco	14	9
Huánuco	3	2
Ica	3	2
Junín	2	1
La Libertad	4	3
Lambayeque	2	1
Lima	106	70
Provincia Constitucional del Callao	1	1
San Martín	5	3
Tacna	1	1
Tumbes	1	1
Total	152	100

Nota. Adaptado de “IV Censo Nacional Económico 2008,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/Cenec2008/>

Estas empresas agroindustriales importan cacao y sus derivados para procesarlos en productos de mayor valor agregado y distribuirlos a nivel nacional, productos como chocolates, tofis, caramelos, bombones, etc. Pero a pesar de esto la balanza comercial es favorable por que se exporta mas de lo que se importa. El principal producto derivado de esta industria es el chocolate, que en nuestro país tiene un consumo interno en crecimiento. El consumo de chocolate en el Perú, está distribuido por: chocolates duros o compactos (43%), cobertura de chocolates (26%), chocolates rellenos (12%), chocolate de taza (13%), y bombones (3%) (Club de Análisis de Riesgo [CASER], 2012). La Tabla 6 muestra a las principales empresas agroindustriales y sus volúmenes de importación de cacao y sus derivados.

Tabla 6

Principales Importadores de Cacao y sus Derivados (TM)

Empresa	Años				
	2007	2008	2009	2010	2011
Kraft Foods del Perú	345.1	490.0	400.1	379.5	388.3
Cía. Nacional de Chocolates del Perú	191.3	183.5	319.4	350.0	317.7
Nestle Perú	403.9	317.0	100.2	200.0	220.1
Industrias Alimenticias Cusco	160.0	249.9	179.9	294.0	267.4
Molitalia	186.7	358.2	130.2	81.5	120.6
Montana	56.6	196.5	150.0	45.0	69.4
Gloria	84.9	93.1	100.5	113.3	107.7
Fábrica de Chocolates La Ibérica	40.0	39.7	41.0	50.0	47.3
Nestle Marcas Perú	0.0	172.2	134.2	0.0	27.9
Panadería San Jorge	0.0	42.5	58.2	39.3	37.7
Arcor del Perú	33.1	0.0	52.6	0.0	7.8
Interinsumos	15.0	75.0	45.0	45.1	45.1
Comercial J&O	0.0	42.8	57.5	230.7	176.9
Distribuidora Elite	0.0	0.0	16.6	21.5	17.1
Lasino	0.0	0.0	14.4	24.6	19.2
Resto	2,253.2	1,690.2	224.6	45.2	411.8
Total	5,776.8	5,966.6	4,033.4	3,929.7	4,292.2

Nota. Adaptado de "Cacao y sus Derivados (Reporte de Riesgos Sectoriales), por el Club de Análisis de Riesgos (CASER), 2012. Lima, Perú: Autor.

Situación mundial del cacao. La producción mundial del cacao, ha tenido variaciones debido a algunos factores cambiantes en los entornos, principalmente en los países con mayor producción de grano de cacao. La producción en el año 2011 fue 4.3 millones TM, para el año 2012 la producción mundial fue de 4.0 millones TM, la producción disminuyó ligeramente, pero hubieron síntomas de recuperación. Las consecuencias generalmente se debieron a los conflictos en los entornos sociales y políticos, de los países africanos quienes producen la mayor parte, como es el caso de guerra civiles; otro factor fue los constantes cambios climáticos a causa de problemas ambientales como el fenómeno del niño, lo cual

está llevando a no utilizar todos los cultivos. Además la crisis financiera del 2008 trajo repercusiones en la producción que hasta hoy se viene recuperando. Por esta razón, países como Costa de Marfil y Ghana, disminuyeron su producción, siendo estos los mayores productores de cacao en el mundo; sin embargo, el continente americano se ha visto ligeramente favorecido, ya que el consumo mundial, ha encontrado en países de América una alternativa a sus demandas; países como Brasil, Ecuador y naturalmente el Perú, han mantenido sus volúmenes de producción y en algunos casos incrementado; sin embargo, la producción mundial no se ha podido recuperar totalmente, por las notables diferencias entre países de África y América (ICCO, 2013b).

Para el año 2013, se estima seguir recuperando los volúmenes de producción, pronosticando un volumen del 4.0 millones TM. La mayor parte de la producción se encuentra en África, esta representa un 71% de la producción mundial, con un volumen de 2.8 millones TM, concentrando la mayor parte en países de Costa de Marfil y Ghana. El 15.3% de la producción, está en América con 0.6 millones TM, cuya producción se concentra en países de Brasil y Ecuador. La otra parte, un 13.5% de la producción mundial se concentra en Asia y Oceanía, que produce 0.5 millones TM, siendo el mayor productor de esta parte Indonesia (ICCO, 2013b).

La producción de cacao en el mundo, está teniendo cambios en cuanto a los procesos de producción, para de esta manera mejorar la calidad y por ende la competitividad de los productos. Esto se debe a que la industria del cacao y sus derivados en el mundo está demandando hoy en día productos de alta calidad, que hayan pasado por estándares de calidad certificados, y que hayan sido producidos con procesos que sigan patrones de medioambiente, responsabilidad social y laboral. Esto sin lugar a dudas está trayendo mayores esfuerzos por parte de los productores para alcanzar estos estándares, y conseguir de

esta manera mejor posición competitiva en el mercado mundial, lo que traería mayores ingresos económicos (Sotomayor, 2009). En la Tabla 7, se muestra la distribución de la producción mundial de cacao.

La producción mundial está destinando recursos para mejorar sus procesos y obtener productos con más calidad. Se vienen mejorando los procedimientos, actividades y controles de los procesos como el logístico, extracción y sanitario, que son donde principalmente se desarrolla el procesamiento del grano o interviene directamente en el producto final. De esta manera se puede obtener un mejor producto, que sea competitivo y este de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado en cuanto a las preferencias por productos con mayor índice de cacao en su composición, como es el caso del chocolate; productos diferenciadores en sabor y aroma. La producción mundial de cacao se concentra en dos tipos, el cacao básico y el cacao fino de aroma, la mayor parte de la producción se destina al cacao básico, por lo que solo el 5% de la producción mundial es cacao fino de aroma, esto sin lugar a dudas es un gran potencial para el Perú que produce este tipo de cacao (Sotomayor, 2009).

La demanda mundial de cacao ha tenido un comportamiento maduro y se ha mantenido en constante crecimiento, esto principalmente al desarrollo de algunas industrias como la europea, particularmente la industria del chocolate. En el 2011, la demanda alcanzó un volumen de 3.9 millones TM, manteniéndose este para el 2012, a pesar de la ligera baja en la producción en esos años, la demanda se ha mantenido. Para el año 2013, se espera que este mismo comportamiento se venga desarrollando, teniendo en cuenta que la producción está en miras de recuperarse. La mayor parte de la demanda se concentra en Europa, con 39% de la demanda actual, representado principalmente por las industrias de Holanda seguido de Alemania, como se sabe estos países cuentan con la industria de chocolate mejor desarrollada en el mundo. África por su parte representa el 18% de la demanda mundial, teniendo a Costa de Marfil como el de mayor demanda en esta región, considerando también que este país es el

de mayor producción de cacao. En cuanto a América, este concentra el 22% de la demanda, siendo Estados Unidos uno de los países que mayor consume. El restante 22% se concentra en Asia y Oceanía, donde países como Indonesia y Malasia muestran un importante volumen de consumo (ICCO, 2013c).

Tabla 7

Producción Mundial de Cacao en Grano (Miles TM)

Continente / País	Años -%					
	2010/11	%	2011/12	%	2012/13*	%
África	3,225	74.8	2,919	71.6	2,826	71.3
Costa de Marfil	1,511		1,486		1,475	
Ghana	1,025		879		820	
Nigeria	240		235		220	
Camerún	229		207		225	
Otros	220		112		86	
América	562	13.0	639	15.7	606	15.3
Brasil	200		220		195	
Ecuador	161		190		185	
Otros	201		229		226	
Asia y Oceanía	527	12.2	521	12.8	534	13.5
Indonesia	440		450		450	
Papúa Nueva Guinea	48		39		45	
Otros	39		32		39	
Total mundial	4,314	100.0	4,079	100.0	3,966	100.0

Nota. * Datos forecasteado periodo 2012/2013. Adaptado de "Producción QBCS," por el International Cocoa Organization (ICCO), 2013b. Recuperado de <http://www.icco.org/statistics/production.aspx>

Por otro lado, existen países que tienen mayores expectativas de consumo para los próximos años, siendo uno de ellos Alemania. Este como otros países europeos con industrias en crecimiento, constituyen un mercado potencial que el Perú no debe dejar de analizar, para de esta manera concentrar recursos para desarrollar productos que demanden estos países, que cumplan con los estándares de calidad y de esta forma incrementar nuestras exportaciones (ICCO, 2013c). En la Tabla 8 se muestra la participación de las regiones en la demanda mundial de cacao.

Precio internacional. El cacao se cotiza principalmente en las Bolsas de New York y de Londres, el cacao básico es el que se cotiza en estos mercados, en el año 2011, el precio estuvo entre US\$2,800 y US\$3,000 por TM, llegando en algunos periodos a superar los US\$3,400 por TM. En el año 2012, el precio bajo considerablemente, como se puede apreciar en la Figura 2, para este año el precio fluctuó entre US\$2,200 y US\$2,600 por TM (ICCO, 2013d). Esta baja en los precios se debió principalmente a la crisis política y la tensión social que vive Costa de Marfil que es el principal productor y exportador de cacao. Costa de Marfil llegó a un precio de US\$1,523 por TM, mientras que Ghana logró un precio de US\$1,678 por TM, ambos países mayores productores de cacao en el mundo, Ecuador alcanzó un precio de US\$1,810 por TM (Estadística de la Organización para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT], 2013). En caso del Perú, el precio de cacao en el 2012, fue de US\$2,300 por TM (“Exportaciones de Cacao”, 2013).

De los tipos de cacao que se comercializan, el cacao fino de aroma es el que se vende a precios superiores al cacao básico, el cual es solo el 5% de la producción mundial. Esto constituye una oportunidad para el Perú, que produce este tipo de cacao. Un caso es el cacao que se produce en Piura, que por su calidad, puede ser vendido a un precio entre US\$600 a US\$800 adicionales por TM. El cacao fino de aroma, normalmente se destina a la exportación, ya que el consumo interno del Perú tiene un nivel de ingreso per cápita menor que el de otros países como los países europeos (Sotomayor, 2009).

La producción de Cacao creció en un 71% del 2008 al 2012, por su parte los derivados del cacao no han tenido el mismo comportamiento, de este modo la demanda ha sido cambiante mayormente para los derivados del cacao, siendo esta más exigente y con mayores índices de calidad. En este mismo periodo, la pasta de cacao pasó de US\$2,162 en el 2008 a US\$3,429 valor FOB por TM en el 2012, que significó un crecimiento de 58%; mientras que el cacao en polvo pasó de US\$1,831 en el 2008 a US\$4,565 valor FOB por TM

en el 2012, lo cual significó un incremento de 149% en los últimos años (Inform@cción, 2013).

Tabla 8

Demanda Mundial de Cacao en Grano (Miles TM)

Continente / País	Años -%					
	2010/11	%	2011/12	%	2012/13*	%
Europa	1,625	41.3	1,521	38.5	1,540	38.6
Alemania	439		407		395	
Holanda	540		500		515	
Otros	646		614		630	
África	658	16.7	717	18.1	710	17.8
Costa de Marfil	361		431		420	
Ghana	230		212		220	
Otros	67		74		70	
América	861	21.9	845	21.4	863	21.6
Brasil	239		242		240	
Estados Unidos	401		387		400	
Otros	221		216		223	
Asia y Oceanía	794	20.2	871	22.0	874	21.9
Indonesia	190		270		280	
Malasia	305		297		290	
Otros	299		304		304	
Total mundial	3,938	100.0	3,954	100.0	3,987	100.0

Nota. * Datos forecasteados periodo 2012/2013. Adaptado de "Suministro y Demanda QBCS," por el International Cocoa Organization (ICCO), 2013c. Recuperado de [http:// www.icco.org/statistics/grindings.aspx](http://www.icco.org/statistics/grindings.aspx)

El precio del cacao es muy volátil y se comercializa en los mercados tradicionales, como es el caso de las bolsas de valores de New York y Londres, mercados tradicionales donde el precio del cacao se ve afectado por muchos factores. También existen los llamados mercados de producto orgánicos y de mercados justo, este mercado se caracteriza por manejar volúmenes más pequeños que los mercados tradicionales, siendo más especializados y donde se manejan precios diferenciados. Algunos productores, juegan en este mercado, buscando otra alternativa de obtener mejores ingresos, aprovechando la capacidad que muestra al pagar más por productos que cumplen con sus exigencias. Este mercado de

comercio justo, viene mostrando un crecimiento favorable en los últimos años, que ha sido alrededor de 20%. Una Muestra de ello es la Organización Certificadora de Comercio Justo (FLO por sus siglas en ingles), que agrupa aproximadamente a 50 organizaciones; en este caso existe por parte de la FLO, una compensación por un precio justo, determinando un mínimo de US\$1,600 por TM, pero si el precio en las bolsas fuera mayor, entonces se compensa al precio de mercado justo como el precio de bolsa más una compensación de US\$150 por TM, adicionalmente si el producto es orgánico se compensa con US\$200 por TM (Inga, Mendoza, & Saldaña, 2011).

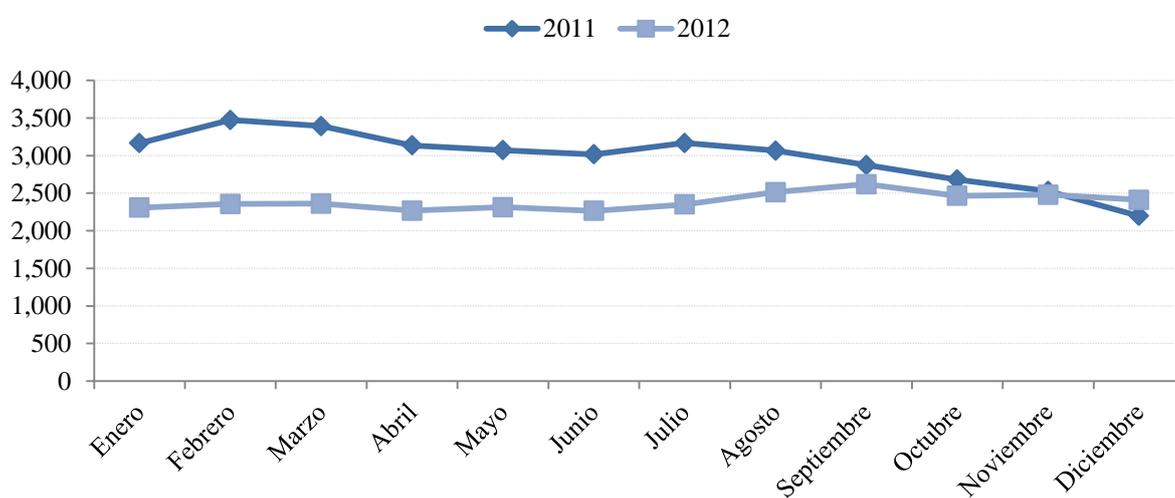


Figura 4. Evolución del precio mundial del Cacao (promedios mensuales). Adaptado de “Promedios Mensuales de Precio,” por International Cocoa Organization (ICCO), 2013d. Recuperado de <http://www.icco.org/statistics/cocoa-prices/monthly-averages.htm>

El cacao orgánico, representa una mínima parte del comercio mundial de cacao, alrededor del 5% de la producción mundial es cacao orgánico, aunque este no está identificado totalmente, pero se estima que aproximadamente la producción mundial de cacao orgánico es de 10 mil toneladas (ICCO, 2013a). Para el 2012, el precio promedio por tonelada de grano de cacao fue de US\$2,391.87, lo que representa solo un US\$18.47 menos que el precio del mes de diciembre para ese mismo año, el cual fue de US\$2,410.34. Esto muestra que en los últimos meses se ha mantenido una fuerte tendencia por precios

constantes en el mercado, esto se debe principalmente a la recuperación que se viene dando de los países mayores productores de granos de cacao, además de la mejor posición que muestran países de otras regiones, como alternativas para el mercado, y que ha sido aprovechado por estas industrias (ICCO, 2013a). Las proyecciones para este año 2013, son alentadoras, mostrando una tendencia a mantener los precios, como se ha venido dando en la primera mitad del año, así el precio vario de US\$2,275.44 para enero de este año a US\$2,308.53 por TM para el mes de julio, esto significa una variación de solo 1.5%, consecuencia la mejora de la economía global con signos de recuperación (ICCO, 2013a).

1.2 Conclusiones

1. El cacao peruano está siendo reconocido a nivel mundial como un cacao de alta calidad y de buen aroma. El Perú en el 2012 fue considerado el segundo productor mundial del cacao orgánico fino y es importante resaltar que este tipo de cacao tan solo representa el 5% del comercio mundial de cacao. El mercado internacional viene demandando cada vez más este tipo de cacao, con ello se genera una oportunidad para posicionar el cacao peruano y generar una mayor presencia en el mundo.
2. El consumo interno de cacao en el Perú es aún bajo en comparación al de otros países. En el consumo interno de los derivados del cacao existe un ligero incremento en los últimos años como es en el caso del chocolate pero aun así se mantiene por debajo del promedio de los países sudamericanos. Esta información señala una clara necesidad de desarrollo en la producción y comercialización no solo internacional sino también local del cacao peruano.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

En el presente capítulo se muestran la visión, misión, valores y códigos de ética para el Cacao en el Perú.

2.1 Antecedentes

El Perú tiene en el Cacao a uno de sus productos de mayor reconocimiento a nivel mundial esto debido a su alta calidad, procedentes principalmente de las zonas selváticas cercanas a línea ecuatorial; lo que le permite tener un producto de alta calidad y además ser considerado actualmente el segundo productor de cacao orgánico a nivel mundial, lo que le significa tener un cacao fino, natural, sin alteraciones genéticas o de plaguicidas, obteniendo con esto un posicionamiento preferencial y destacado en el mundo; además de ser recientemente declarado patrimonio natural de la nación (MINAG, 2012).

Esto significa a la vez que el Perú tiene una gran oportunidad de llegar a mercados externos y obtener mejores precios por un producto que además contribuye a la preservación del medio ambiente; sin embargo, aún la producción de este producto no se da en los volúmenes que internamente el país necesita. La necesidad local de los transformadores de cacao en algún producto terminado aún requiere de materia prima importada, es decir; la producción presenta un déficit con relación a la demanda de las empresas nacionales que lo requieren para elaborar sus derivados, básicamente en presentación de chocolates para golosina y gran parte de esta poca producción se destina a mercados extranjeros por ser mejores pagadores que los nacionales; esta situación constituye una oportunidad importante para el desarrollo de la cadena productiva, así como para la industria nacional del cacao y el aumento del consumo interno. Además con esto la posibilidad de incrementar la producción como consecuencia natural tendría una notoria mejora en la producción del Cacao y su cadena ejecutora, naturalmente mejorarían las zonas o regiones productoras del grano debido a que los agricultores de este fruto en su mayoría viven solo de este oficio y se incrementaría

su cosecha; para esto se propone un plan cuya visión permitirá ser una guía importante para el desarrollo productivo del Cacao.

2.2 Visión

En el 2023, el Perú será el primer productor de cacao en América Latina, reconocido por su calidad, aroma y agradable sabor; con la finalidad de contribuir al bienestar de todos los involucrados en la cadena productiva convirtiéndose así en un producto de orgullo nacional y reconocido como un cacao referente en el mundo; consolidando con esto su participación en el mercado mundial.

2.3 Misión

Producir el cacao de la más alta calidad satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes nacionales e internacionales y conciliando los intereses de los stakeholders. Así mismo, fomentar la investigación y desarrollo sobre la cadena productiva con el fin de mejorar continuamente los productos y procesos. El factor humano es pieza clave en el éxito del Cacao, por ello mediante una capacitación permanente y con una tecnología de última generación permitirán mantener una adecuada competitividad. Todo lo antes mencionado tendrá como base la adecuada gestión social y ambiental en las zonas de influencia.

2.4 Valores

Los valores que deben guiar la conducta de los actores involucrados dentro del Cacao son:

- *Integridad.* En todo sentido y aspecto que otorgue alta relevancia y permita conseguir relaciones sólidas a largo plazo, trabajadas en base a la honestidad, respeto y confianza.
- *Liderazgo.* Que permita conseguir los objetivos propuestos a todo nivel con un adecuado trabajo en equipo.
- *Competencia y calidad.* Que permita llevar las habilidades, capacidades, productos apropiados requeridos por el cliente.

- *Innovación.* Para mejorar continuamente los procesos y generar valor agregado al Cacao.
- *Orientación al cliente.* Convicción para satisfacer las expectativas de los clientes.
- *Compromiso.* Que se refleja en la lealtad, responsabilidad y cumplimiento de normas.

2.5 Código de Ética

Los involucrados en la cadena productiva del Cacao en el Perú deben regir su desempeño en base a los siguientes compromisos éticos:

- Lealtad y transparencia en todas las actividades a desarrollar;
- Fomentar el respeto por las personas y por el medio ambiente;
- Promover un desarrollo sostenible;
- Cumplimiento de la legislación local y los compromisos asumidos;
- Evitar cualquier actitud que suponga una discriminación en el entorno laboral; y
- Respetar las tradiciones relacionadas a la cadena productiva del cacao;

2.6 Conclusiones

La visión definida para el Cacao busca de manera ambiciosa, permitirle al Perú contar con un producto de alta relevancia mundial y busca desarrollar a la cadena productiva completa permitiéndole posicionarse como líder de producción a nivel de América Latina; esto a partir de las oportunidades identificadas en el capítulo anterior en el que se concluye también la valoración del cacao peruano para el mundo. Así mismo al cumplir con los nueve componentes requeridos (D'Alessio, 2013) se promueve el adecuado direccionamiento que considere los valores y el código de ética definidos para la consolidación de la cultura organizacional necesaria para el éxito del Cacao.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Dentro del sector productivo peruano, se identifica que se ha trabajado poco pensando en el largo plazo, por el contrario se ha caído en el corto plazo descuidando así el desarrollo y más bien manteniendo solo una preocupación por la supervivencia, es por esto que nuestra producción es principalmente de materias primas; el mirar hacia un trabajo planificado, pensando en el largo plazo obliga a analizar al Perú como productor para un mercado mundial y evaluar las relaciones con los demás países. Es aquí donde se analiza esto, bajo la teoría del análisis tridimensional que propone Hartmann (1983), el cual permitirá analizar las relaciones entre naciones y con ello: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales, como se observa en la Figura 3.

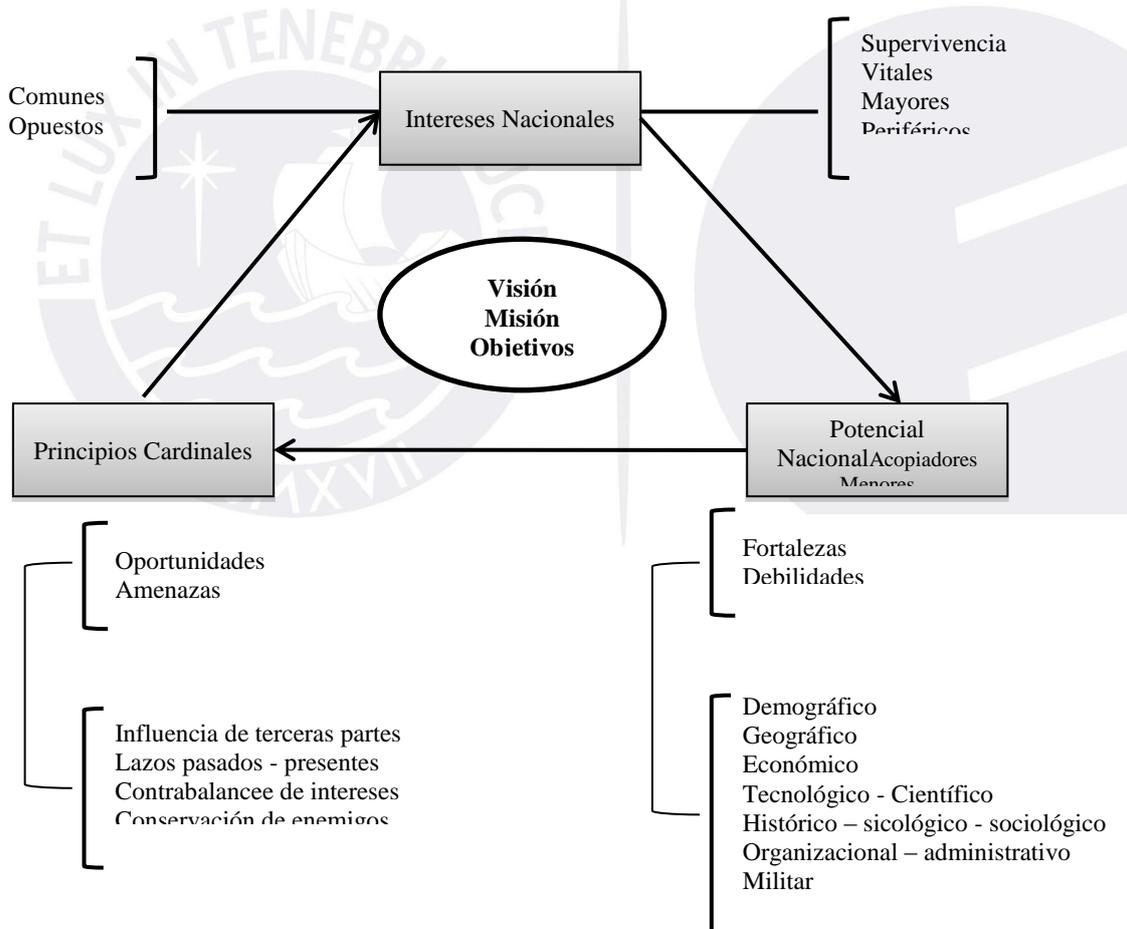


Figura 5. Teoría tridimensional de las relaciones entre países.
Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Son el aspecto más importante a desarrollar dentro del análisis y planeamiento de largo plazo, tienen como horizonte la visión que se tiene de futuro al 2023, son lo que un país desea obtener luego del trabajo planificado y organizado, comúnmente los países siguen estrictamente las políticas y estrategias que conlleven al logro de los objetivos que le interesan. Dentro de un planeamiento adecuado estos intereses deben ser bastante claros ya que los países se enfocan en obtenerlos dentro del menor tiempo posible y se deben hacer realidad a cualquier costo; estos intereses nacionales deben ser aceptados, respetados y promovidos por los diferentes gobiernos de un país, por que obedecen a objetivos de corto, mediano y largo plazo; por lo que deben ser perdurables en el tiempo (D'Alessio, 2013).

Aquí se puede hacer referencia a un conjunto de políticas que se encuentran escritas en un documento llamado Acuerdo Nacional, este fue aprobado por el Estado luego de una serie de investigaciones a través de reuniones grupales, consultas, entrevistas y otras metodologías como inmersiones y grupos focales que permitieron obtener información que sirvió de base para el desarrollo de estas políticas nacionales que buscan sentar bases sólidas para el desarrollo del país y así dar muestra de contar con un gobierno que promueve la democracia; con esto se logra contar con 31 políticas que se concluyen de cuatro grandes objetivos estratégicos para el país y estos son: (a) consolidación de la democracia y el Estado de derecho, (b) desarrollo con equidad y justicia social, (c) concientización y difusión de la competitividad nacional, y (d) consolidación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional del Perú, 2011).

Estas políticas permiten tener estos grandes objetivos de manera que puedan ser medibles a través de indicadores y elementos de control que se encuentran detallados a través de propuestas normativas al 2006, 2011, 2016, y 2021, las que se encuentran reunidas en

matrices, que son formatos de trabajo. Para poder observar mejor estas políticas de Estado se plantea la siguiente matriz de intereses nacionales en la Tabla 9.

Tabla 9

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional del Perú	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Modesto)
1 Preservación de la Independencia y soberanía del país		Chile**, Ecuador**		
2 Afianzamiento de la gobernabilidad democrática, defensa y protección de los DDHH			Estados Unidos*, Venezuela**	
3 Inserción estratégica en la región y en el mundo			AN*, APEC*	
4 Alianza estratégica con Brasil				Brasil*
5 Asociación estratégica con Brasil, Estados Unidos y la Unión Europea				Estados Unidos*, Unión Europea*
6 Respuesta de los problemas climatológicos y naturales			Estados Unidos*, Unión Europea*	
7 Inserción competitiva del Perú (en minería, turismo, materias primas, gastronomía, etc.)				Estados Unidos*, China*, Suiza*
8 Lucha contra la pobreza, el terrorismo, la exclusión y desigualdad				Estados Unidos*, Unión Europea*

Nota. Intereses comunes (*) e intereses opuestos (**)

3.1.2 Potencial nacional

Hablar de potencial nacional es hablar de las fortalezas que tiene un país, y para esto se hace necesario hacer un análisis y diagnóstico de los recursos y ventajas con que cuenta un país; para este mejor análisis es necesario revisar los siguientes siete dominios (D'Alessio, 2013): demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico,

histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo y militar; para esto a continuación se detalla la situación de cada uno de estos aspectos.

Dominio demográfico. Nuestra fuente control, administradora y directriz de las condiciones demográficas del país es el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), entidad que reportó luego de su censo del año 2007, que en el Perú había 28'221,000 habitantes. Mientras que los pobladores que estaban aptos para trabajar (PEA) eran en el año en mención 10'637,000 los cuales se dividían en 50.3% mujeres y el saldo en varones; sin embargo, las proyecciones para el año 2015 son de 32 millones de habitantes, con la variación de esperarse un crecimiento importante de 17 millones de habitantes parte de la PEA; a la vez existiendo en el mundo un estimado de 7,000 millones de habitantes (INEI, 2007).

Debilidades.

- En el Perú el sector agrario representa aproximadamente el 25% de la Población Económicamente Activa (PEA) según el censo del 2007 y el 15% de la PEA se ubica en el área rural (INEI, 2007). Es decir que la agricultura peruana muestra bajos niveles de productividad en mano de obra, explicados en parte por la atomización y fragmentación de la tierra, la escasa dotación de activos públicos y privados a los que acceden los productores, la pobreza rural y el limitado desarrollo de los mercados agrarios (e.g., trabajo, crédito, asistencia técnica, información seguro, entre otros) Esto hace muy poca la participación técnica de la PEA, si bien se espera un gran incremento en los próximos años, no garantiza el mismo crecimiento en cuanto a preparación y acceso a capacitación técnica de la misma.

Dominio geográfico. La situación geográfica para el Perú es bastante provechosa pues es un país vecino cercano a la línea ecuatorial y esto sumado al tener un mar rico como lo es el océano pacífico, le da una posición geoestratégica, que lo vuelve un país marítimo,

con una Amazonía importante teniendo dentro al río más importante y caudaloso del mundo y un sector de serranía que lo destaca también como andino, con una proyección geopolítica bioceánica en unión con el Brasil; esta ubicación le permite tener a casi todos los climas del mundo y obtener con esto una ventaja comparativa importante respecto a otros países de la región sur de América.

Con esto el Perú tiene la posibilidad de desarrollar el comercio y ser el punto de referencia para negociaciones entre los continentes que deseen llegar a los países de América del sur, teniendo con esto la posibilidad de estar conectado a la economía global. Para esto se está implementando y desarrollando la carretera interoceánica que permitirá incrementar las negociaciones con su socio estratégico Brasil, para aprovechar su salida al océano atlántico. Esto beneficiaría directamente al comercio, pero también desde el primer momento a la producción del cacao ya que esta carretera pasaría por muchas de las zonas actualmente productoras de este grano; los departamentos de mayor producción son San Martín, Cusco, Ayacucho, Junín, y Huánuco (MINAG, 2013a).

Fortalezas.

- El país por su ubicación geográfica se ve favorecido por sus condiciones climáticas debido a que cuenta con una manifiesta y variada biodiversidad. En el país existen 28 climas y 84 zonas de vida sobre un total de 104 que existen en el planeta. Es decir recorrer el territorio peruano uno puede identificar la mayor parte de climas del mundo. Estas características son importantes porque dan lugar a una diversidad biológica que interactúan y son una fuente natural de ventajas comparativas (MINAG, 2008a).

Debilidades.

- Actualmente existe deficiente infraestructura agrícola y vial, lo que dificultan los accesos a zonas de cultivo y esto genera aumentos significativos de los costos de transporte para los productos.

Dominio económico. El Perú es un país que tiene en la minería su principal base económica, luego tiene en la agricultura y pesca los siguientes pilares económicos de su actual desempeño; sin embargo, a pesar de que esta situación no ha cambiado en mucho tiempo, lo que sí ha cambiado es que el Perú se encuentra atravesando una etapa de crecimiento luego de haber salido de una situación de crisis en la que se vivieron situaciones de consumo puramente básico; hoy el nivel de consumo es bastante diverso, sobre todo en categorías que antes tenían una demanda muy baja o casi nula, probablemente por tratarse de bienes terciarios como lo son entretenimiento, viajes, cuidado y belleza, entre otros.

El Perú hoy tiene a diferencia de otras épocas, una economía que crece, pero con un consumo interno importante, esto hace que su economía dependa menos de países extranjeros, lo que le permite tener mejores posibilidades de sobreponerse ante las crisis externas; sin embargo, existen aún factores que detienen el crecimiento económico del país como lo son la inseguridad ciudadana, los problemas socio-ambientales y el manejo político ineficiente de algunos sectores, así como un sistema educativo escolar precario.

Fortalezas.

- En el periodo del 2002 al 2012, el Producto Bruto Interno (PBI) Agropecuario creció 42% y en el 2012 represento el 7.60% del PBI Total (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2013).

Dominio tecnológico y científico. Actualmente no se ha tenido una política de desarrollo científico en el Perú, los recursos para investigación y desarrollo en este campo han sido bastante limitados, históricamente se ha importado tecnología de otros países y además nunca se han orientado actividades para el desarrollo de tecnología por parte del Estado. Recién en el año 2000 inician los intentos de incrementar los fondos para la investigación y desarrollo a través del Concejo Nacional De Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) entidad que busca promover el desarrollo y creación

de tecnología, con la premisa de no contar con gente preparada para asumir esto y con un presupuesto aún limitado; actualmente esta entidad cuenta con un local pequeño, el mismo que le pertenece a otra entidad del Estado con la posibilidad de ser desalojados y quedarse sin un lugar físico donde poder operar; esto ha permitido que otros países sigan sacando ventajas importantes en cuanto a nuevos métodos de trabajo y tecnología, que les permiten hacer cada vez más competitivas sus áreas de producción, comercialización y servicios.

La mayor parte de la investigación se realiza en universidades privadas y centros del Estado, mientras que el sector privado participa limitadamente a pesar que cuenta con un gran potencial, si esta se uniera a investigación de las universidades se podrían mejorar el desarrollo de las tecnologías y los productos como lo hacen los países de Italia y China. Además de la poca investigación y la mala calidad de la especialización se debe sumar la falta de interés y el bajo presupuesto que destina el Estado.

Dominio organizacional, administrativo, y gobernabilidad. El Estado Peruano es uno e indivisible y se constituye según el principio de la repartición de poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, los cuales son elegidos por sufragio popular (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), y el (c) Poder Judicial. El Perú es una república democrática, social independiente y soberana. La gobernabilidad es uno de los factores más importantes para generar un favorable desarrollo de las condiciones de vida de los ciudadanos.

Dominio histórico, psicológico, y sociológico. El Perú en el tiempo ha sido a nivel geográfico siempre un referente y esto le ha permitido ser observado por países vecinos con admiración y sobre todo anhelo de la diversidad de recursos con los que cuenta, tanto en sus tierras, como en sus climas y en su mar. La evolución del Perú ha sido también accidentada, pero actualmente, esta demuestra que viene superando estos hitos y de una manera positiva,

viene capitalizando los aprendizajes que le han dejado épocas como la de colonización, terrorismo y globalización principalmente, como se puede observar en la Figura .

Probablemente existan muchas formas de evaluar y observar la historia de Perú; el mirar hacia un trabajo planificado pensando en el largo plazo, obliga a analizar al Perú como un país con mucho potencial y aprovechar así posicionarse en el mercado mundial, es aquí en donde se analiza esto bajo la óptica que se propone en el libro Marketing: enfoque América Latina Rolando Arellano (2011), que se refiere sobre la evolución, y sostiene que existen una interesante y destacada evolución económica, pero también social del país como se muestra en la Figura 6.



Figura 6. Evolución del Perú

Adaptado de "Marketing: Enfoque América Latina," por R. Arellano, 2011. México D.F., México: McGraw-Hill.

Dominio militar. La seguridad nacional se define en términos económicos como un bien público intangible, necesario para garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial del Estado, fijados en la Constitución Política de Estado (Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF], 2005).

El Presidente de la República preside el Sistema de Defensa Nacional, que orienta a la conducción de la defensa nacional, está integrada por los siguientes miembros: (a) e Presidente de la República, (b) el Presidente del Consejo de Ministros, (c) los Ministros de Relaciones Exteriores, del Interior, de Defensa, y de Economía y Finanzas; (d) el presidente del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, (e) el Jefe del Servicio de Inteligencia Nacional; y (f) el Jefe de Secretaría de Defensa Nacional. El Congreso Nacional ejerce facultades sobre cuestiones vinculadas a la defensa a través de comisiones como: de Orden Interno, Inteligencia, Desarrollo Alternativo y Lucha contra las Drogas. El Ministerio de Defensa, formula, ejecuta, y supervisa la política de defensa nacional en el campo militar y diseña, planifica y coordina en los campos no militares. Además es el encargado de formular la doctrina de seguridad y defensa nacional, así mismo asesora y coordina las acciones que integra en Consejo de Defensa Nacional, quien es el encargado de recomendar los asuntos de importancia con las actividades del Ministerio y Defensa Nacional (Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL], 2005).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten reconocer las amenazas y oportunidades de un país en su entorno. Estos se relacionan con influencias que provienen de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el balance de los intereses y la conservación de enemigos (D'Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. A diferencia de muchas regiones y países del mundo, los países latinoamericanos no mantienen una misma línea comercial o de unión regional; en muchos casos existen políticas conjuntas y estrategias diferentes con respecto a varios temas.

El Perú, en los últimos años ha desarrollado su apertura comercial en los últimos años, el cual ha sido influenciado por algunos países como Estados Unidos y Chile, países que siempre están pendientes de las políticas comerciales que desarrolla el Perú con otros países, así como posiciones estratégicas y el desarrollo de sus economías. El Perú, a su vez se mantiene vigilante de las relaciones que mantienen Chile, Ecuador, y Bolivia con otros países y como estas podrían afectar a los intereses peruanos.

Oportunidades.

- La influencia de terceros, constituye una oportunidad para el Perú de generar nuevas relaciones comerciales, así como de afianzar las ya existentes. La influencia de otros países de la región, promueve el desarrollo de políticas conjuntas y estrategias para hacer frente a problemas que tienen los países en común.

Amenazas.

- El esfuerzo por afianzar las relaciones entre los países vecinos, podrían afectar los intereses nacionales del Perú, el caso de alianzas entre estos países como Colombia, Ecuador, y Brasil puede generar un desarrollo de su productividad y ser mucho más competitivos que el Cacao peruano.

Lazos pasados y presentes. El Perú en tiempos pasados, ha tenido problemas territoriales con algunos países como es el caso del problema de límites marítimos con Chile que hasta hoy se discute, así como también con Ecuador. Estos de alguna manera han constituido una barrera de integración social y comercial entre los países. Así mismo, existe una disyuntiva respecto al origen y procedencia de ciertos productos, que en muchos casos mantienen enfrentados culturalmente a los países. Las relaciones entre los habitantes de los países se ven influenciadas por estas posiciones, además del trato que se origina a partir de los conflictos pasados y que son una barrera para el largo plazo. Estas barreras con principalmente una restricción al momento de realizar trabajos y políticas conjuntas en el intercambio de ideas para impulsar la competitividad en esta parte de la región.

Oportunidades.

- El cambio generacional, viene promoviendo la unión entre los más jóvenes. Esto puede ser el inicio de una mejor relación futura dentro del marco de desarrollo en productividad entre países vecinos.

Amenazas.

- Existen barreras de integración, comunicación y trabajo conjunto entre el Perú y países vecinos con quienes se ha tenido conflictos que algunos casos se viene tratando. El enfrentamiento cultural entre estos países, constituye una fuerte amenaza para la integración y desarrollo de la región y la agricultura.

Contrabalance de los intereses. A pesar de los problemas limítrofes y otros intereses contrapuestos, hay algunos países que están acelerando el desarrollo de sus ventajas competitivas. La integración económica y de infraestructura es la que conducirá a un desarrollo de la región en el futuro, un ejemplo de ello es lo que se viene mostrando en la Comunidad Andina de Naciones, donde se está logrando un incremento en el intercambio comercial y de turismo de los países miembros. De este modo, se debe balancear los intereses y unir fuerzas con los países vecinos para de esta forma tener mejores resultados a la hora de negociar sobre acuerdos con otros países sobre acuerdos para aumentar el comercio, afrontar futuras crisis, desarrollo de mercados financieros, y otros que promuevan el desarrollo de esta parte de la región.

Oportunidades.

- La creciente integración económica muestra una gran oportunidad para el intercambio comercial y de turismo para el Perú, ya que de esta forma se pueden dirigir las estrategias tomando como base las de un grupo o bloque en la región. De esta forma el país puede acelerar el desarrollo de sus ventajas competitivas, y aprovechar el intercambio social, cultural y de tecnología con otros países. Otra oportunidad para el futuro desarrollo de los sectores como el cacao en el Perú, es que gracias a la integración, el Perú puede

obtener mayores resultados en cuanto a negociaciones con otros bloques o países, y poder afrontar problemas que se presenten y que afecten la producción o industrialización, de manera íntegra y con respaldo internacional.

Amenazas.

- Tecnología avanzada por parte de los competidores, que puede ser desarrollada de acuerdo a sus intereses, y tener una mayor competitividad.
- La crisis económica, que afecta a algunos países, trae una mayor demanda por productos más económicos.

Conservación de los enemigos. El actual litigio marítimo con el país vecino que está pendiente y algunas adopciones por los habitantes sureños como suyos, de ciertos productos como es el caso del pisco, impiden en gran medida que se pueda tener un intercambio comercial beneficiando a ambos países, así como el flujo de inversiones. Por ello es muy importante tener a Chile siempre innovando y mejorando su economía, con ello la sociedad peruana hace que se vuelva más creativa y por ende aprovechen mejor los recursos, se adquieran nuevas tecnológicas, se mejore la investigación e innovación fomentándola y de esta forma no se quede rezagada frente a la posición del país vecino. Se puede decir que los países vecinos del Perú con quienes limita, son de alguna forma enemigos, por la competencia que existe por las inversiones extranjeras, pero a la vez son aliados por las inversiones recíprocas y por el intercambio comercial. La forma de convertir a esta región más competitiva, mediante objetivos claros y con un clima más atractivo para las inversiones extranjeras, es que los países se conviertan en socios estratégicos, teniendo un claro entendimiento que más productivo es la unión entre los países, y de esta manera hacer frente a las exigencias del mundo.

En el caso del Cacao, existe una ardua competencia con otros países vecinos, pero también oportunidades que si son aprovechadas sería de gran beneficio para el Perú, como por ejemplo la industria en Chile y la innovación en Ecuador, adicionalmente los tratados de libre comercio (TLC), son muy importantes porque permiten incrementar el intercambio

comercial y por el cual generar mayores ingresos para la región y aumentar la demanda de Cacao, tanto consumo externo e interno, el cual desarrolla de esta manera al Cacao. La Comunidad Europea viene mostrando importantes signos de recuperación económica y esto ha traído un fuerte incremento de la demanda de cacao para su industria, adicionalmente a esto, los tratados de libre comercio que se ha firmado con China y Japón, traerán nuevas oportunidades para el desarrollo de estos mercados. Uno de los principales factores necesarios para mejorar la propuesta del producto y desarrollar económicamente el Cacao en el Perú, es la innovación y tecnología; que puede venir incrementándose como consecuencia del fuerte proceso de atracción de las inversiones, impulsada en gran medida en el marco de la apertura económica que promueve hoy en día el gobierno peruano.

Oportunidades.

- El Perú, mantiene relaciones con sus vecinos países, pero a la vez también estos pueden ser considerados enemigos en el mercado, ya que se compiten en algunos casos por los mismos intereses. Pero el mantener estas relaciones pueden beneficiar e impulsar la competitividad, tecnología e innovación; así el Perú, puede imitar los procesos desarrollo de estos y mejorarlos. Además se podría beneficiar en gran medida del intercambio comercial, de transferencia de tecnología y de innovación, sobre todo pensando que el Perú es uno de los que mayor ventaja sacaría de esto por ser quien menos desarrollado tiene a sus productores.
- Además, el creciente de desarrollo de las economías de los países con cuales el Perú mantiene un tratado de libre comercio. Esto sin lugar a dudas traerá un impulso en el crecimiento de las exportaciones y producción nacional. Además, la creciente demanda estará motivada por las constantes exigencias de los mercados lo cual traerá a su vez un impulso en cuanto a desarrollo de innovación y tecnología para poder hacer frente a las exigencias del mercado, y de esta manera se puede beneficiar de las influencias de los países vecinos con mayor ventaja competitiva.

Amenazas.

- La conservación de los enemigos, también puede traer un escenario que amenace el desarrollo de la economía del país y por ende el crecimiento del Cacao, ya que debido a los problemas políticos que se presentan se puede tener un claro interés por parte de ellos en conocer los intereses nacionales del país, y por ende sacar provecho de nuestra forma de enfrentar los retos. Así, el flujo de inversiones, por parte de nuestros aliados vecinos, trae mayor desarrollo para nuestra economía, pero también trae mayor poder e influencia, lo cual resulta un factor determinante, cuando se necesita alcanzar mayores retos en cuanto a negociación y diferenciación en los mercados internacionales.
- La mayor producción por parte de los países, que mejoran su posición, trae una mayor oferta internacional, que compite con el Cacao.

3.1.4 Influencia del análisis en el Cacao

Para poder estudiar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales que influyen en el desarrollo del Cacao en el Perú, es necesario tener en cuenta el análisis tridimensional de Hartmann que se ha realizado. Para el caso de los intereses nacionales, que se buscan alcanzar en el menor tiempo, son de suma importancia ya que afectan al Cacao si es que estos no están alineados a los planes del Gobierno, además puede haber otros intereses que puedan afectar de manera positiva o negativa a la producción del cacao.

Los intereses y objetivos que tiene un país, deben ser de corto, mediano, y largo plazo, a partir de estos se debe plantear los planes estratégicos de la nación; por ello, teniendo en cuenta los tipos y la temporalidad de las estrategias de un país, es necesario trazar un plan estratégico del Cacao peruano, y así poder aprovechar los intereses nacionales que influyen a los productores de la mejor forma.

Los factores que ayudan al desarrollo del Cacao, son los de fortaleza y debilidad que se encuentran dentro del potencial nacional del país, como son los demográficos, económicos, militar y geográfico; en caso de los primeros son los que van de la mano con el

crecimiento del país, el factor militar en cambio es en mayor medida con la cobertura en zonas más alejadas como en el caso de las que están siendo más afectadas por el narcoterrorismo, y el factor geográfico, tal vez el más importante, es el que permitirá tener una posición estratégica diferenciada frente a otros países para poder distribuir el cacao al extranjero, sea este procesado o en grano, además de permitir tener acceso a un cacao de alta calidad; aprovechando todos estos factores se podría ajustar de una mejor manera la estrategia de nuestro país. Lo mismo sucede cuando se analiza los principios cardinales de un país, los cuales hacen posible reconocer las debilidades y fortalezas, los cuales podrían afectar al Cacao. Como es el caso de los países que limitan con el Perú, ya que ellos constituyen no solo una competencia, sino que hay varias oportunidades que deberían aprovecharse, como el caso de la industria en Chile, y las innovaciones en el producción de cacao en Ecuador, que de alguna manera podrían ayudar al desarrollo del Sector Cacaotero. Del mismo modo la firma de los tratados de libre comercio (TLC), con países de gran envergadura y con una alta proyección de crecimiento como es el caso de China, son de suma importancia porque no solo aumentan el intercambio comercial sino que también la demanda del cacao se incrementa. Además, la Comunidad Europea, viene mostrando signos de recuperación, trayendo consigo un aumento en la demanda de cacao para su industria, lo cual favorece en gran medida a las proyecciones del cacao peruano.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El *Diamante de Competitividad Nacional*, desarrollado por Porter (como se citó en D'Alessio, 2013), es un modelo que permite analizar las fortalezas del poder nacional de un país. Mediante esta herramienta se asocian las fortalezas con la posibilidad de generar o crear las ventajas competitivas de las naciones (D'Alessio, 2013). En la Figura 7, se evalúa al Perú, desde el punto de vista de Porter, y de acuerdo a las cuatro aristas del Diamante, a partir de la última visita al Perú en el 2010.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú es un país que cuenta con una gran riqueza cultural, además de los lugares históricos que lo hacen atractivo para la visita de cualquier turista, también el Perú es propietario de una amplia gama de recursos naturales, minerales, pesca y agricultura, además la ubicación geográfica que tiene el Perú en América del Sur, es muy privilegiada; por el oeste el Perú limita con el Océano Pacífico, por el lado este con Brasil, que por estos últimos años se ha convertido en un gran aliado estratégico, y por el sur y norte el Perú tiene aliados que intercambian actividades comerciales como son Chile y Ecuador respectivamente. La infraestructura administrativa ha sido un tema tedioso; sin embargo, se está tratando de desarrollar esta mediante nuevas medidas como por ejemplo en la simplificación de los procesos de aduanas, esto en gran parte impulsa el comercio internacional entre los países vecinos.

Para el Perú, la exportación se centra fundamentalmente en productos tradicionales, como es el caso de la minería con la comercialización de materias primas como el oro, cobre, plata, y otros; en caso de la agricultura con la exportación de productos de calidad pero sin valor agregado, como por ejemplo los espárragos, el café, el cacao, y la pesca que se comercializa de la misma manera. Por eso la situación de estos sectores representa una gran oportunidad, así mismo se mejora la rentabilidad de estos con la manufactura.

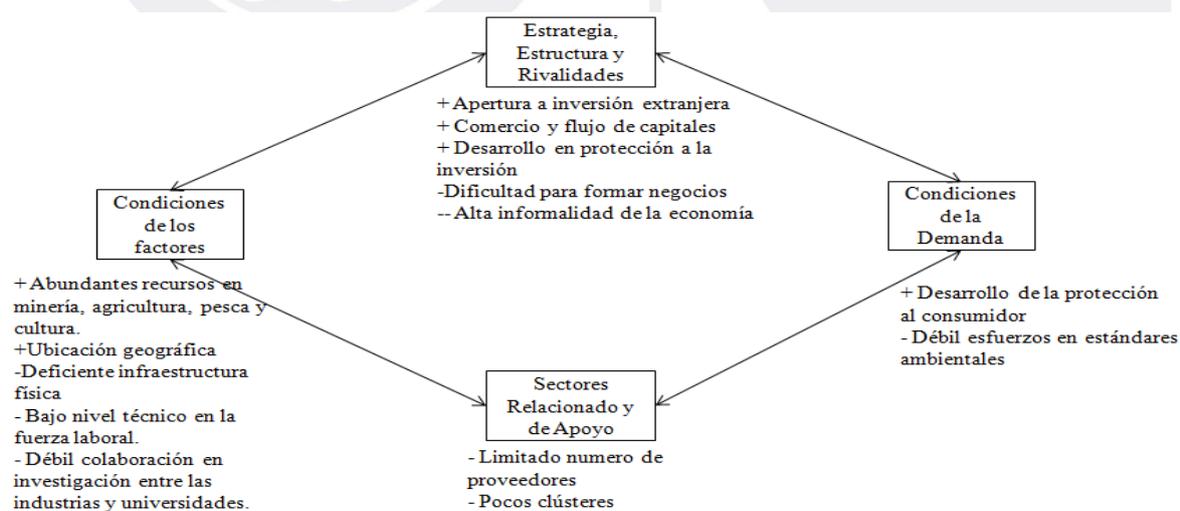


Figura 7. Diamante de Competitividad Nacional del Perú
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

El Perú se encuentra en una posición sólida en el sistema bancario, aunque muchos bancos que operan en el país tienen altas tasas de interés, los mercados financieros han mejorado su desempeño. En la última década, la Bolsa de Valores de Lima ha tenido un buen desempeño salvo la crisis del 2008. Otras deficiencias son las que se dan en infraestructura como las vías ferrocarriles, fluviales, marítimos y aéreos. Esto sin duda repercute en la distribución y logística de los productos que las regiones producen. Además, los procesos productivos demandan una fuerza laboral adecuada; sin embargo, el Perú esta tiene un bajo nivel de profesionales. Por último, a pesar de ser muy importante para el desarrollo, la investigación es un factor muy debil en el país, debido a la falta de inversion por parte del Estado y a la falta de participación activa de las empresas conjuntamente con las universidades, de esta manera se pierden oportunidades de desarrollo de nuevos productos o mejorar los actuales.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El actual nivel de exigencia de los consumidores se ha sofisticado y mejorado, esto se debe principalmente a la pujante clase media, el cual demandan productos de mayor calidad además de contar con facilidad en el acceso al crédito. La regulación de protección al consumidor ha mejorado pero aún no es suficiente. A pesar que existe regulación para proteger la calidad, la salud, la seguridad, y las normas ambientales, no existe un mecanismo que ayude a cumplir estas normas. Adicionalmente, la preferencia por productos organicos y de buena calidad ha aumentado a nivel mundial en especial en los países europeos y en los Estados Unidos. Estas preferencias se deben a que hoy en día el consumidor tiene un mejor entendimiento y respeto hacia el medio ambiente y hacia el cuidado de la salud humana.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú ha firmado varios tratados de libre comercio con varios países, como son el caso de Estados Unidos y China; estos obedecen principalmente a la política de inversión y comercio exterior que el Perú viene desarrollando desde 1990, el cual ha sido objeto de un proceso de liberalización y desregulación; pero aun así, los flujos de inversión en el Perú, son menores comparados con otros países de la región. El marco regulatorio que existe para la defensa de la competencia es bueno, pero su aplicación aun es mínima, las industrias muestran una evidente práctica oligopólica, además del alto nivel de informalidad existente que propicia la falsificación y lavado de dinero. Además, también la competencia local muestra un bajo nivel de intensidad. En el Perú, el mercado laboral es uno de los más rígidos, el Banco Mundial lo clasifica en la posición 149 de 181, además no existe un código de trabajo unificado y los elevados costos no salariales no facilitan la creación del empleo laboral (Banco Mundial [BM], 2010).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La mayoría de productos y servicios que se necesitan se importan, debido a una gran ausencia de proveedores locales de equipos, maquinarias, y servicios; Esta realidad muestra una gran oportunidad de desarrollar una industria donde se fabrique la maquinaria y servicio necesaria para dar soporte a las empresas que lo solicitan, para hacer frente al consumo local y a la exportación. Además el Perú, también cuenta con algunos clústeres, que demandan acciones que fomenten el desarrollo de estas, por otro lado, existe una casi nula colaboración por parte del gobierno y la empresa privada en el desarrollo de nuevos clústeres, En el caso del Perú, las exportaciones están destinadas principalmente a productos tradicionales sin valor agregado, como el caso del Cacao en el sector agrícola; sin embargo, esto no genera

actividad industrial en los procesos primarios como la siembra y los secundarios como la manufactura (Porter, 2010).

3.2.5 Influencia del análisis del Cacao

Al analizar las fortalezas del poder nacional, según el diamante de competitividad, se muestra la oportunidad de crear las ventajas competitivas para un país; teniendo en claro estas fortalezas y ventajas competitivas que se desarrollaran, se puede saber de mejor forma si el Cacao, para ser más competitivo, podría usar estas fortalezas. El Perú, tiene una gran oportunidad para desarrollar el Cacao y posicionar el cacao como un producto de calidad, tanto en el mercado local como en el extranjero; esto gracias a las grandes fortalezas como la abundancia de recursos minerales, agricultura, pesca, riqueza cultural, y la privilegiada ubicación geográfica; que benefician al desarrollo del Cacao. A su vez, se debe fomentar el desarrollo facilitando el comercio internacional, trayendo consigo mayores exportaciones de grano y productos procesados, mediante el desarrollo de la infraestructura administrativa, como es el caso de la simplificación de procedimientos administrativos que imposibilitan el comercio internacional.

Los agricultores y pequeños empresarios, tienen más apoyo de los mercados financieros, que por estos tiempos están mejorando, una muestra de ello, es el buen desempeño de la Bolsa de Valores de Lima, en la región, pero la principal fuente de financiamiento de los productores son las asociaciones; sin embargo, la infraestructura como las vías ferrocarriles, fluviales, aéreos, y marítimos, son las que presentan una mayor deficiencia; ya que estos son muy importante para el transporte de los productos de las regiones. Un claro ejemplo es el Cacao, que también tiene estos problemas, es necesario cosechar lo más rápido posible para trasportarlo a los puntos más cercanos.

En el Perú, la fuerza laboral tiene un nivel bajo, no existe una serie de profesionales y técnicos que estén acorde a los procesos que demanda el cacao, este necesita cada día más técnicos y profesionales calificados para poder expandir los negocios y hacerla más rentable. Adicionalmente se está perdiendo oportunidades de desarrollo de nuevos productos o mejora de los existentes, mediante la escasa relación existente entre las empresas y las universidades para la investigación. El Cacao, en el Perú, debería alcanzar altos niveles de desarrollo de investigación, similar a otros países como Israel, para ello la oportunidad es trabajar conjuntamente con el MINAG.

En cuanto a la regulación de protección al consumidor, esta viene mostrando algunos avances; sin embargo, debido a la sofisticación y nivel de exigencia de los consumidores, principalmente de la clase media, esta no es suficiente; cada día se exigen nuevos productos y marcas de calidad, además el acceso al crédito hacen que los niveles sean mayores. El Cacao debería aprovechar esta oportunidad para expandirse y mejorar la calidad de sus productos. Actualmente no existen mecanismos que hagan cumplir las normas existentes en la regulación para proteger la calidad, la salud, la seguridad, y las normas ambientales, sobre todo estas últimas que deben ser protegidas por el Cacao para poder garantizar la producción de un cacao de calidad.

Los diversos tratados de libre comercio que ha firmado el Perú con países como China y Estados Unidos, deben ser aprovechados en beneficio del Cacao. La gran ausencia de proveedores de equipos, maquinarias y servicios en el mercado local, hace que la industria del chocolate pueda importar productos y servicios que necesitan, aprovechando estos tratados de libre comercio.

En el Perú, existen pocos clústeres, que demandan algunas acciones para su desarrollo, además no existe una participación por parte del Gobierno y el sector privado que fomenten el desarrollo de nuevos clústeres. El Perú, es un país exportador de productos

tradicionales sin valor agregado como es el caso del cacao y café en el sector agrícola, sin lugar a dudas, esto no genera actividad industrial en los procesos primarios como la siembra y los secundarios como la manufactura (Porter, 2010).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Actualmente, se han dado muchos cambios en el mercado mundial debido al proceso de globalización, esto ha traído una apertura de los mercados comerciales donde no solo la competencia es local sino también internacional. Una muestra de la internacionalización de las economías es, el crecimiento económico de los países emergentes y los asiáticos, la integración de los mercados financieros, la crisis de estos, el desarrollo tecnológico, y la consolidación de libre mercado como política económica global. Todos estos cambios motivan a hacer un análisis externo, sobre las fuerzas que actúan en el Cacao (D'Alessio, 2013), este análisis es el denominado PESTE, que abarcara el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, económicas y competitivas que afectan al Cacao, en todos los niveles regionales, nacionales, y globales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Estabilidad política. Hablar de estabilidad política es hablar de las condiciones básicas que se necesitan para que la industria, comercio y en general la empresa privada puedan desarrollarse dentro de un país. La estabilidad política es muy importante para el desarrollo de un país, en caso del Perú, esta se encuentra en un proceso de consolidación democrática, donde los últimos gobiernos fueron elegidos democráticamente por periodos de cinco años cada uno. En la actualidad el último presidente fue también elegido democráticamente, en segunda vuelta y con un mínimo de margen respecto a su contendor. Pero aunque el sistema de elección de un gobierno está garantizado, no se debe dejar de lado los conflictos sociales, estos de alguna manera representan una amenaza a nuestra política y

que debe ser analizado. Además, la pérdida de la credibilidad de los políticos también constituye una amenaza, esto sumado a la informalidad de los partidos políticos y la poca formación técnica de sus integrantes, que logran representar al pueblo como son el caso de los alcaldes y congresistas.

Amenazas.

- La pérdida de credibilidad de nuestros gobernantes la cual se vive en la actualidad debido a las falsas promesas y al desinterés ante los claros problemas sociales y de seguridad que se atraviesan, genera un desconcierto y una desmotivación la cual se transforma muchas veces en conflictos sociales que generan paralizaciones que termina afectando directamente la cadena productiva de los productos agrícolas.

Política monetaria y política fiscal. Las reformas en políticas económicas que implementa el Perú, lo convierte un país selecto junto a países como Brasil, Chile, Colombia, y México, donde se permite la estabilidad económica aun cuando la inflación ha superado en 1.75% la meta de 3%, tasa propuesta por el gobierno. El ente encargado del manejo de la política monetaria del Perú, es el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en base a una meta inflacionaria. El BCRP, también se encarga del manejo y control del tipo de cambio, aunque no exista una meta cambiaria, el BCRP interviene para evitar los cambios bruscos en el precio del dólar. Así también el BCRP, mediante una tasa de referencia, influencia la tasa de interés en el mercado financiero

La política fiscal, en el Perú se ha venido manteniendo, siguiendo las medidas que adoptaron los gobiernos anteriores, adicionalmente se han incluido algunos cambios en la tributación de las minerías y se han creado programas de inclusión social como *Beca 18* y *Pensión 65*; el presupuesto para el Sector Educación se ha incrementado en un 13.5% con respecto al 2012. Para ese mismo año, para contrarrestar un escenario de recesión global

originado por la crisis financiera, el Perú ejecuto un *Plan de Estímulo Fiscal* que preveo el año anterior (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF], 2011); sin embargo, este fue ejecutado solo al 75% (Andina, 2012c).

Por lo que cabe señalar que la mejor forma de mantener un buen desempeño en el largo plazo es institucionalizar el manejo fiscal en general, liberándolo de interferencias exógenas, sean éstas de orden político o económico. Para ello, se requiere un conjunto de normas establecidas con fuerza de ley que contribuyan a continuar con una administración fiscal prudente y eficaz de manera permanente; sin embargo, la respuesta última sobre el beneficio de la aplicación de una regla fiscal, cualquiera que sea su forma, deberá buscar la estabilidad en el mediano plazo sin desmedro del accionar de política; es decir, buscar el *perfect mix* que genere beneficios a lo largo del tiempo, labor que por cierto no es una tarea fácil (BCRP, 2013b).

Según declaraciones del profesor de CENTRUM Católica Jorge Torres, considera que es urgente tomar medidas, pues calcula que este año el tipo de cambio puede cerrar entre los S/2.30 y S/2.25 (aunque la estimación de la mayoría de analistas se acerca más a los S/2.50). Esto significaría, según Torres, una caída del 10% del valor del billete verde, el mismo que sería amortiguado en un 5% por las compras que efectuaría el BCRP. Ello implicaría pérdidas en exportaciones de entre US\$150 y US\$200 millones al mes (Cruz, 2013).

Oportunidades.

- La eficiente función que cumple el Banco Central de Reserva del Perú, generan confianza a los inversionista abriendo nuevos mercado y oportunidades de negocio.

Amenazas.

- La caída de la moneda americana afectaría las exportaciones del país y por ende del Cacao (BCRP, 2013a).

Política de fomento a la agricultura. El Gobierno del Perú maneja políticas de fomento a la agricultura y al comercio, a través de ministerios como el Ministerio de Agricultura (MINAG), Ministerio de la Producción (PRODUCE) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Pero al parecer la prioridad del Gobierno no es precisamente la agricultura, ya que según el Presupuesto Nacional de la República al 2013, solo el 18% ha sido la intervención en los sectores productivos, mientras que un 38% ha sido en los sectores sociales (MEF, 2013). Sin embargo, las regiones cuentan con planes estratégicos agrarios y de exportación que obedecen a las políticas del Cacao, lo cual hace que de alguna manera se logre elevar el nivel de competitividad, aprovechar significativamente los recursos naturales y la biodiversidad, poder lograr que el pequeño productor agrario pueda tener acceso a los servicios básicos para la producción. Por su parte las empresas privadas y los programas de desarrollo alternativo básicamente impulsan el Cacao, algunos productores que cultivaban hojas de coca han considerado al cacao como un excelente sustituto. Cabe mencionar que el Perú, tenía en el año 2012 aproximadamente 60,400 Ha plantadas con hoja de coca, reduciendo un 3.4% respecto del año anterior, pero aún sigue siendo el máximo productor de hoja de coca en América Latina, superando incluso a Colombia (Reuters, 2013). De igual modo, la Alianza Cacao Perú, integrara a los pequeños agricultores, en la cadena de valor, facilitando su rentabilidad evitando el retorno a la producción de hojas de coca.

Oportunidades.

- Los proyectos e iniciativas del Gobierno, a través de los ministerios, y la cooperación internacional en pro del Cacao ayudaran a que el sector agrario pueda seguir desarrollándose y llegar a ser una potencia mundial.
- La disposición de los productores de coca para dedicarse al cultivo del cacao es una oportunidad para el crecimiento de las áreas de cultivo, Alianza Cacao.

Amenazas.

- El no contar con un plan nacional del Cacao, pese a que se cuenta con planes estratégicos regionales, genera duplicidad de esfuerzos para desarrollar el Cacao.
- El poco presupuesto asignado al sector agrario genera retrasos en la actualización de tecnologías y metodologías para mejorar la productividad.

Política comercial externa. La apertura de los mercados nacionales, es una de las políticas de los últimos gobiernos incluyendo el actual, para lo cual a través del Ministerios de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) se han dirigido una serie de tratados y acuerdos comerciales con varios países. Así también se ha logrado ser parte a dos de las principales organizaciones de comercio de América del Sur como son La Comunidad Andina de Naciones (CAN), que busca fomentar la integración económica regional con el fin de promover el desarrollo y crecimiento de los países que la conforman Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela, creando de esta manera un mercado común latinoamericano basado en la integración económica y social. Otra importante organización es el Mercado Común del Sur, llamado también MERCOSUR, que conforman los países de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, y Venezuela, y que está abierto a otros países, donde se busca a través de la liberalización comercial la integración económica, también se coordinan algunas políticas económicas entre los países miembros. Además, el Perú en el 2003, firma el Acuerdo Parcial de Competencia Económica con los países del MERCOSUR, por lo que se convierte en miembro asociado de libre comercio, como son los países de Bolivia y Chile (MINCETUR, 2003).

Oportunidades.

- La importancia y disposición del mercado mundial para comercializar vía convenios y tratados con nuestro país permitirá asegurar y potenciar el mercado para el Cacao.

Corrupción. La corrupción se define de muchos factores, para Transparencia Internacional, esta es el acto en el cual se produce en abuso de la función pública para beneficios personales, siendo estas la que afectan a las variables económicas, culturales, políticas y religiosas (Transparencia Internacional, 2013). El Perú es considerado un país corrupto o muy corrupto, para el 80% de las personas encuestadas en la *Sexta Encuesta Nacional sobre Corrupción Pre Ética*, en esta misma encuesta se puede notar que el 50%, considera a la corrupción como el principal problema nacional a combatir (Ipsos Apoyo, 2010). Esto sumado a la pérdida del Estado por casos de corrupción en los últimos años, en los cuales la Contraloría General de la Republica se viene encargando de fiscalizar. Se debe tener en cuenta, que la corrupción está relacionada con la competitividad de un país, pudiendo lograr una mejor competitividad, con un mejor posicionamiento internacional, apertura a nuevas inversiones y confianza de las economías vecinas, con menores índices de corrupción.

Oportunidades.

- En todos los estamentos del Estado se cuenta con portales de transparencia institucionales la misma que con un uso adecuado permitirá mejorar la imagen a nivel nacional e internacional del Estado Peruano.

Amenazas.

- Una de las deficiencias competitivas más serias del Perú, según el Índice de Competitividad Global (ICG) y el Índice Hacer Negocios (IHN), es el pésimo historial de cumplimiento de contratos, lo cual es el reflejo del alto nivel de corrupción actual del país (Instituto Peruano de Economía[IPE], 2013). Esto genera un impacto negativo para la formalización y asociación de pequeños agricultores, al mismo tiempo complica las negociaciones de convenios y alianzas nacionales e internacionales.

3.3.2 Fuerzas económicas financieras (E)

Evolución del PBI nacional y PBI per cápita. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la economía viene mostrando un crecimiento sostenido en los últimos 15 años, como se puede apreciar en la Figura 8, siendo el crecimiento en el 2012 de 6.3% con respecto al 2011 (INEI, 2013a). Para el año 2013, el Gobierno y otras instituciones financieras han proyectado un crecimiento del PBI de 5% a 6%, esto se debería principalmente al crecimiento que han venido teniendo algunos socios comerciales del Perú, como es el caso de China.

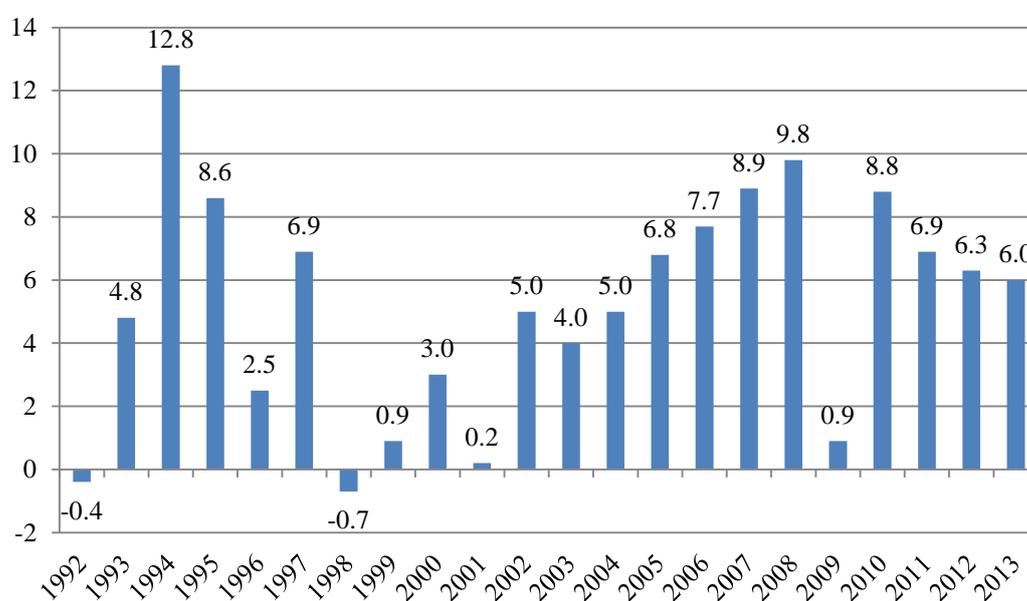


Figura 8. Producto bruto interno 1992-2013, (variación porcentual anual %). Tomado de “Indicadores Económicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-eco/pro001.htm>

Para el MEF, el PBI nacional seguirá manteniéndose en crecimiento, para ello es tarea del Gobierno fomentar la inversión privada, implementando políticas que faciliten su desarrollo y crecimiento que en los últimos años se ha venido reflejando, lo mismo sucede con la inversión pública, el cual se pronostica que será alrededor de un 30% el cual generara una contribución al PBI nacional de 1.9%. Por otro lado el PBI per cápita ha venido teniendo un considerable crecimiento llegando a US\$6,626 para este año, se espera que para el 2016,

este llegue a US\$9,045, convirtiéndose en uno de los países con mayor crecimiento de PBI per cápita; sin embargo, aún es bajo comparado con otros países de la región como Chile con un PBI per cápita de US\$15,023 o Brasil con US\$10,427 (Cabanillas, 2013). Según el INEI, los sectores que más aportan al PBI son el comercio y manufactura con 15.98% y 14.57% respectivamente, mientras que el sector agropecuario solo el 7.6%, esto es algo para reflexionar ya que es en este sector donde se encuentra el Cacao, donde la mayor parte de la producción se concentra en la costa (“Perú se Convirtió en el Octavo País”, 2013). En la Tabla 10 se puede apreciar la participación de cada sector en el PBI.

Tabla 10

PBI por Sectores

Sectores	Porcentaje de participación
Agropecuario	7.60
Pesca	0.72
Minería e hidrocarburos	4.67
Manufactura	15.98
Electricidad y agua	1.90
Construcción	5.58
Comercio	14.57
Transporte y comunicaciones	7.52
Financiero y seguros	1.84
Servicios prestados a empresas	7.10
Restaurantes y hoteles	4.17
Servicios gubernamentales	6.33
Resto de otros servicios	12.29
Total industrias (producción)	90.27
Otros impuestos a los productos	9.73
Economía total	100.00

Nota. Adaptado de “Producción Nacional Mayo 2013 (Informe técnico No 7),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Boletin/Attach/16773.pdf>

Oportunidades.

- El aumento del PBI nacional refleja el buen momento económico del país, lo cual genera oportunidades de crecimiento en el consumo interno de cacao debido al crecimiento del ingreso per cápita. De esta manera la demanda de cacao a nivel nacional aumentaría exigiendo una mayor producción por parte del Cacao.

Amenazas.

- El poco incentivo al sector agrario conlleva a que su aporte sea mínimo y la no atención determina que los niveles y calidad de vida en la población se vea afectada, por lo que el crecimiento económico no se ve reflejado en el desarrollo económico del país.

Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC). Los acuerdos que se han venido cerrando con diversos países han servido para integrar y desarrollar la economía de los países con los que se acuerdan, además sirven para buscar relaciones de largo plazo y con esto intercambios que permitan evolucionar las culturas y sociedades. El Perú dentro de estos acuerdos ha podido integrarse y firmarlos con diversos países con los que estratégicamente decidió unirse. La idea es que en cada uno de estos acuerdos brinde la oportunidad de impulsar sectores en donde no solo se les denote potencial, sino que también tengan dentro de su cadena productiva una masa poblacional importante. Según el MINCETUR (s.f.), a la fecha existen acuerdos principalmente con países vecinos, algunos de ellos se mencionan a continuación:

Perú y Argentina. El 29 de junio del 2000, Argentina firma con los países miembros del CAN, el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N°48, en este se establecen facilidades y preferencias para el comercio de bienes, y de esta manera se permite establecer una zona de libre comercio entre el CAN con el MERCOSUR.

Perú y Brasil. Con Brasil de firma Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N°39, que entro en vigencia el 02 de noviembre de 1999; sin embargo, en el 2005, mediante D.S. N° 028-2005-MINCETUR, se prorrogaron las preferencias en el comercio de bienes, siendo el 30 de noviembre del 2005 o la entrada del ACE Perú – Mercosur, la vigencia el evento que ocurriera primero.

Perú y Chile. El Acuerdo de Complementación Económica para la Conformación de una Zona de Libre Comercio entre Perú y Chile, que se suscribió con Chile dentro del marco del Tratado de Montevideo de 1980, el 22 de junio de 1998, entro en vigencia mediante del D.S. N° 004-98-ITINCI, el 01 de julio de 1998 y tiene un plazo indefinido.

Perú y México. El 25 de marzo de 1987 se suscribió con México El Alcance Parcial de Complementación Económica N°08, que entro en vigencia el 26 de mayo de 1987 mediante D.S. N° 054-87-PCM, este firmado por Perú y México en el marco del Tratado de Montevideo de 1980.

Perú y Paraguay. Perú y Paraguay firman el 30 de abril de 1983, el Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación N°20 – AAP. R/N°20, en el marco del Tratado de Montevideo de 1980, que entro en vigencia el 16 de noviembre de 1983, mediante el Decreto Supremo D.S. N° 056-83-EFC.

Perú y Uruguay. Mediante Decreto Supremo N° 038-83-ITI/IG, se puso en vigencia el Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación N° 33-AAPR/N°33, el 16 de julio de 1983, que firmaron Perú y Uruguay en el marco del Tratado de Montevideo de 1980.

Oportunidades.

- En el mundo actual se vive el boom de la Globalización, por lo que son importantes estos tratados y convenios para el país, ya que genera oportunidades desarrollo en la parte tecnológica y brinda facilidades para la parte comercial.

Acuerdos multinacionales. Los acuerdos multinacionales brindan oportunidades para aumentar nuestras exportaciones las cuales deben ser aprovechadas por el sector privado y público para el desarrollo económico del país, algunos de ellos se mencionan a continuación (MINCETUR, s.f.):

Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC). Con el propósito de consolidar el crecimiento y la prosperidad de los países ubicados en la Cuenca del Océano Pacífico, en 1989, se creó el foro multilateral de Cooperación Económica del Asia Pacífico, ya que se mostraba en ese entonces una interdependencia en los países de esa región. Los países miembros deciden en 1994, comprometerse a alcanzar las metas de Bogor, donde desarrollarían el libre comercio y la inversión en la región, teniendo estas metas plazos como para los países en vías de desarrollo el 2020 y los países industrializados el 2010. Los países miembros del APEC son 21, Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, República Popular de China, Hong Kong (China), Indonesia, Japón, Corea del Sur, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Taipéi (China), Tailandia, Estados Unidos, y Vietnam.

Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga ATPDEA. Los Estados Unidos, a partir de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA), otorgo preferencias arancelarias a países como Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú, con el objeto de apoyar a la lucha contra el narcotráfico. Esta ley abrió las puertas de los Estados Unidos a más de 5,500 productos, donde no incluían textiles ni confecciones, sin embargo, hasta su vigencia 2011, impulso en gran medida las exportaciones del país.

Tratados de Libre Comercio (TLC). La firma de un TLC es de enorme beneficio para una economía emergente donde las exportaciones están en crecimiento, este acuerdo comercial, entre dos o más países, donde acuerdan preferencias arancelarias mutuas y

reducen las barreras de entradas no arancelarias al comercio de bienes y servicios, entre los países que la suscriben. Un TLC tiene una vigencia perpetua, es decir un plazo indefinido. El Perú, tiene firmado varios tratados de libre comercio con países como Estados Unidos, China, Canadá, Singapur, Corea y también con la Asociación Europea de Libre Comercio (EPTA), conformado por Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega; También han entrado en vigencia los tratados de libre comercio con Japón, la Unión Europea, Panamá, y Costa Rica; estar por entrar en vigencia el tratado de libre comercio firmado con Guatemala en este año, y en el marco de las negociaciones con Centroamérica se están negociando con países como Honduras y el Salvador.

Oportunidades.

- La apertura de los mercados nacionales, traen múltiples beneficios para nuestra economía, así también hacen propicia la inversión extranjera en nuestro país, sobre todo en el Cacao.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Tasa de crecimiento poblacional. En el último censo de población realizado por el INEI en el 2007, se indicó que el Perú tiene 28'220,764 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1.14%, que proyecta al 2012 una población de 30'135,000 habitantes. Asimismo, se indica que el 75.9% de la población vive en zonas urbanas y el 24.1% en zonas rurales, se concluyó también que el conflicto que vivió el Perú en los años 80 con el terrorismo fue la principal causa de la migración del campo a la ciudad. Además, el 63.1% de la población está entre los 15 y 64 años, y forma parte de la PEA (INEI, 2007).

Tasa de desempleo y subempleo. En la investigación *Empleo en las Regiones*, de Ciudadanos al Día (CAD) basados en reportes del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y del INEI, al 2009 se indica que solo el 52% de la PEA se encontraba ocupada adecuadamente, mientras que el 48% subempleada. No obstante menos del 30% de

los encuestados cuentan con beneficios y servicios sociales como seguro de salud, plan de jubilación, gratificaciones, etc. Pese a esta realidad el 70% de los encuestados está orgulloso de su trabajo, mientras que un 50% no tiene la certeza de permanecer en su trabajo en los próximos meses (CAD, 2009). De acuerdo con INEI, el 37% de la PEA labora de forma independiente, mientras el otro 37% lo hace en el sector privado y el 8% en el sector público.

También, se indica sobre el trabajador no remunerado en un negocio familiar el cual es un 15%. Dentro de la PEA, el 36% de la PEA ocupada se dedica a la agricultura, el 23% a servicios no personales, 17% al comercio, 10% a la manufactura, 9% a servicios personales, además el 5% a construcción y 1% a la minería (INEI, 2010b), como se observa en la Tabla 11.

Tabla 11

PEA según Ramas de Actividad (en Miles de Personas)

Ramas de actividad	2008	2009	%	Tasa de crecimiento anual (%)
Agricultura	3,870.6	3,868.1	26.2	3.0
Pesca	84.2	87.8	0.6	-2.2
Minería	166.5	159.5	1.1	3.5
Manufactura	1,634.4	1,604.5	10.9	8.4
Construcción	655.5	738.2	5.0	5.1
Comercio	2,518.0	2,542.0	17.2	12.2
Transportes y comunicación	1,109.1	1,110.7	7.5	2.3
Administración pública	567.1	628.0	4.3	8.5
Hoteles y restaurantes	863.6	923.0	6.3	7.5
Inmobiliarias y alquileres	551.0	579.0	3.9	6.6
Enseñanza	764.0	808.0	5.5	5.0
Otros servicios	1,675.2	1,708.9	11.6	3.1
Total	14,459.2	14,757.7	100.0	

Nota. Adaptado de "Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2001-2009," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0936/libro.pdf>

Oportunidades.

- Existen niveles altos de desempleo los cuales pueden ser aprovechados por el sector agrario capacitando personas sin empleo para adecuarlos al perfil necesario. Por ende se podría lograr una mayor especialización para el Cacao, que actualmente se encuentra en bajos niveles, comparado a los países vecinos. El fomento de estos planes sería atractivo para un sector de la población desempleada, y de esta forma se incentivaría el desarrollo económico del país.

Incidencia de la pobreza y pobreza extrema. Se define pobreza cuando la situación de una persona no le permite acceder a los recursos y/o servicios que le permitan satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas, desmejorando así su calidad de vida (alimentación, vivienda, educación, asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. La pobreza extrema es el Estado más severo de pobreza, el Banco Mundial define como pobres extremos a las personas que estén viviendo con menos de US\$1.25 al día. Uno de los primeros objetivos del milenio de la Organización de Naciones Unidas (ONU), es la erradicación de la pobreza extrema y el hambre.

En el Perú, el porcentaje total de pobreza ha disminuido desde el 2001 de 53.2% a 30.1% en el 2010, de acuerdo a la *Encuesta Nacional de Hogares Anual 2001-2010* (INEI, 2009). En este mismo informe se detalla que la incidencia de pobreza es mayor según el área de residencia, siendo un 19.1% para el área urbana, y 54.2% en el área rural. Asimismo, se detalla la incidencia de la pobreza por departamentos, esto resulta un factor relevante a tomar en cuenta ya que en los departamentos productores de cacao existe un alto índice de pobreza: Huánuco 58.5%; San Martín, 31.1%; Cuzco, 49.5%; Piura, 42.5%; Junín, 32.5%. En la Tabla 12 se indica la distribución de la PEA ocupada por condición de pobreza según sectores de

actividad, el 60% de pobres se dedica a la actividad agrícola/pesca/minería, y el 80% de ellos están en situación de pobreza extrema.

Tabla 12

PEA Ocupada por Condición de Pobreza según Sectores 2010

Ramas de actividad	Pobre	Pobre extremo	Pobre no extremo	No pobre
Agricultura/Pesca/Minería	60.4	80.1	52.1	21.9
Manufactura	7.7	4.1	9.2	11.1
Construcción	4.3	2.9	4.9	5.6
Comercio	9.8	4.5	12.0	19.2
Transporte y Comunicaciones	4.0	1.5	5.1	7.7
Otros servicios	13.8	6.9	16.7	34.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Evolución de la Pobreza al 2010”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/InformeTecnico.pdf>

Oportunidades.

- El desarrollo de la cadena productiva del Cacao beneficiaría directamente a una mejora en la calidad de vida de todos los involucrados, aportando así al desarrollo integral del país.

Tasa de analfabetismo. El INEI indica que la tasa de analfabetismo mide la relación entre la población que no sabe leer y escribir respecto a la población total, y se expresa en valores porcentuales. El Perú ha experimentado una reducción de la tasa de analfabetismo desde el año 2007 al 2011. Según el *Reporte de Medición de la Tasa de Analfabetismo*, En la actualidad se tiene una tasa de 2.82%, lo cual representa un gran avance, pero queda pendiente la erradicación total del analfabetismo, tarea en la que el Gobierno está destinando esfuerzos y recursos (Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización [PRONAMA], 2011).

Oportunidades.

- La reducción de analfabetismo es una ventaja importante ya que brinda a las personas mayores oportunidades de trabajo y desarrollo personal, buscando así reducir los niveles de pobreza del país de manera que estas personas generen mayor consumo.

Conflictos sociales. Actualmente en el Perú existen 153 conflictos activos, según el *Reporte de Conflictos Sociales N° 95* de la Defensoría del Pueblo publicado en enero de 2012, de los cuales 75 están latentes, y en su mayoría se encuentran en el departamento de Puno (21), Ancash (21), Cajamarca (17), y Cuzco (16); y son 77 los casos que se encuentran en proceso de diálogo. Los conflictos sociales ocupan el 56.6% (129 casos) del total de conflictos registrados, le siguen los conflictos por asuntos de Gobierno Nacional, con un 8.3% (18 casos); y conflictos de Gobierno Local, con 7.9% (19 casos); luego le siguen los laborales, de demarcación territorial, regionales y otros (Defensoría del Pueblo, 2012).

Tabla 13

Conflictos según el Tipo a Enero de 2011

Tipo	N Casos	%
Socio ambientales	129	56.6
Asuntos de Gobierno Nacional	18	7.9
Asuntos de Gobierno Local	19	8.3
Laborales	17	7.5
Demarcación territorial	12	5.3
Asuntos de gobierno regional	11	4.8
Otros	10	4.4
Comunales	10	4.4
Electorales	1	0.4
Cultivo ilegal de coca	1	0.4

Nota. Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales N° 95,” por la Defensoría del Pueblo, 2012. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/Reporte-95.pdf>

La mayor cantidad de conflictos son de tipo socio ambiental, es decir, de pobladores que defienden su sistema ambiental ante el ingreso de empresas o la legislación del Gobierno. De los departamentos productores de cacao, Huánuco presenta dos conflictos, Junín diez conflictos, y Piura y Cusco 16 conflictos (Defensoría del Pueblo, 2012).

Amenazas.

- Los conflictos sociales generan retrasos en las operaciones diarias lo cual afecta directamente a la producción. Al mismo tiempo el no contar con políticas de Estado adecuadas orientadas a propender el desarrollo económico en el país conllevará que los niveles de pobreza, analfabetismo, desempleo, subempleo, conflictos sociales, y explosión demográfica se encruzezca más en el país.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Estado del arte. En agroindustria existen dos tipos de tecnologías: (a) la de productos y procesos alimentarios y (b) la tecnología incorporada en los equipos e insumos (Boucher & Muchnick, 1995). La primera se refiere al arte de transformar, conservar, estabilizar, y empacar una materia prima agropecuaria; mientras que la segunda se refiere a los equipos e insumos los cuales son especialmente diseñados para lograr procesar los productos hasta el final de la cadena productiva.

Los países desarrollados son los que han mejorado la tecnología agrícola, logrado pasar de una agricultura de subsistencia a una agricultura de mercado, en la cual los productos son destinados a la venta, con esto alcanzan una alta productividad gracias a la mecanización de sus campos, la especialización en unos pocos productos o monocultivos, además han desarrollado tecnología genética que permite un alto rendimiento en la cosecha. Por otra parte los países en vía de desarrollo no han logrado aún articular la tecnología y la agricultura, dedicándose a una agricultura de plantación la cual es impulsada por empresas o

cooperativas, y grandes plantaciones de monocultivos con de mucha mano de obra debido a que no pueden ser mecanizadas.

Amenazas.

- El caso del Perú, a comparación de las potencias mundiales que trabajan con tecnología muy avanzada, en muchas regiones se sigue trabajando con las técnicas artesanales de cultivo y cosecha. Esto genera una desventaja competitiva y niveles bajos de producción los cuales pueden ser aprovechados por la competencia.

Inversión en I&D. Un elemento fundamental para incrementar la productividad total de los factores de producción en todos los sectores como el agrario es la Innovación, de esta forma se mejoraría también la competitividad a nivel local, regional, nacional e internacional. De acuerdo al *Reporte de Competitividad Global 2011-2012* del Foro Económico Mundial (FEM), uno de los aspectos de los cuales adolece nuestro país es el de innovación, ocupando el puesto 89 de 142 países. Adicionalmente otros datos son: el gasto en I&D por parte de las empresas, en el que se ocupa puesto 118 de 142; la disponibilidad de científicos e ingenieros, 102 de 142; la calidad de institutos de investigación científica, 109 de 142; y la relación de colaboración entre industria y universidad en I&D, 103 de 142 (FEM, 2012).

Según información estadística del BCRP (2013b), se puede observar que en el último año 2012, la inversión en bienes de capital para el sector agrícola alcanzo apenas el 1% de la inversión total de bienes de capital, comparado con la inversión en industria que ha sido y es alrededor de 61% a lo largo de los años. En la tabla 14, se muestra la evolución de la inversión en bienes de capital incluyendo en el año 2012.

Tabla 14

Importaciones de Bienes de Capital según Uso (Valores FOB en Millones)

Descripción	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
Bienes de capital	5,854	%	9,233	%	6,850	%	9,074	%	11,665	%	13,356	%
Materiales de construcción	590	10.07	1,305	14.13	854	12.46	1,087	11.98	1,447	12.4	1,488	11.1
Para la agricultura	50	0.86	90	0.98	72	1.04	80	0.88	110	0.94	137	1.0
Para la industria	3,958	67.61	5,765	62.44	4,498	65.67	5,539	61.04	7,296	62.55	8,175	61.2
Equipos de transporte	1,256	21.46	2,073	22.46	1,426	20.82	2,369	26.1	2,813	24.11	3,556	26.6

Nota. Adaptado de “Consulta a Series Estadísticas del BCRP,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe>

Amenazas.

- La poca inversión en I&D hace que no se aproveche las oportunidades que tenemos en nuestro ecosistema que pueden ser aprovechados por inversionistas extranjeros. Es necesaria la innovación para alcanzar los niveles de productividad de otros países y poder ser competitivos en el mercado mundial.

Transferencia tecnológica en agricultura. Una realidad latente en el Perú, es la mínima capacidad que existe en términos de transferencia tecnológica y en particular para la agricultura. De esta manera, se hace muy notoria las distintas realidades agrarias mediante la gran brecha que existe en las regiones de la costa, sierra, y la selva. Para el caso de la costa, existe una ventaja en cuanto al desarrollo de la agricultura, mediante mayor impulso por parte del Estado con mayor infraestructura, y mayor acceso a la inversión y capital por parte de la empresa privada; logrando de esta manera que tanto Estado como empresa privada trabajen en conjunto aportando transferencia tecnológica. Por otro lado, la realidad en la sierra y la selva es totalmente diferente, la inversión por parte del Estado y las empresas de gran capital es prácticamente nula, esto por muchos factores que afectan el desarrollo de la agricultura, como la microparcelización de la tierra, la accesibilidad a las zonas, la escasez de los títulos

de propiedad y sobre todo la diferencia por parte del Estado a involucrarse en estas realidades. Del mismo modo, el control de nuevas plagas y la mejor utilización de fertilizantes, deberían impulsar a desarrollar la tecnología, ya esta realidad afecta de gran manera a la producción.

Amenazas.

- La poca inversión en tecnología sacrifica nuestra competitividad en el mercado mundial haciendo cada vez más difícil los intentos de poder satisfacer la demanda mundial de nuestros productos.
- Aparición de nuevas plagas.

Mejoras e innovaciones tecnológicas. En los próximos años, habrá una fuerte y creciente demanda de alimentos, esto de acuerdo al incremento de la población mundial, que pasara a ser de 7,000 millones de habitantes; quienes duplicaran sus necesidades y demandaran mayores volúmenes de alimentos. Además, de la demanda de alimentos, el problema de la escasez de agua, la degradación de los suelos y el calentamiento global de la tierra; harán muy necesario y propicio el desarrollo de nuevas tecnologías que contribuyan a la productividad de los cultivos, y de esta manera lograr mejores condiciones en la conservación del medio ambiente, de esta forma la producción de alimentos será sostenible a lo largo del tiempo.

La biotecnología, intenta resolver el problema de la escasez de alimentos, incrementando la productividad de los cultivos, a través de los cultivos transgénicos. En el 2009, la superficie de cultivos transgénicos llegó a 134 millones de hectáreas (incrementando 7.2% con respecto al año anterior). En cuanto a los países que los desarrollan, son nueve las potencias y 16 los países en vías de desarrollo. El Perú, por su alta biodiversidad (70%) y tras un intenso debate a nivel de Gobierno, empresas, y especialistas en la materia, se ha prohibido por diez años el ingreso y desarrollo de cultivos transgénicos.

Oportunidades.

- En la actualidad los avances tecnológicos en el tema de agricultura están muy desarrollados en el mundo por lo que se podría mejorar genéticamente la producción del cacao. El Perú debe aprovechar estas innovaciones e invertir en ellas ya que es la única manera de poder entrar en competencia con los líderes del mercado.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En los últimos años, existe una fuerte tendencia por los productos orgánicos, que vienen siendo mayormente demandados por la población, y que se viene inclinando hacia el consumo de vegetales, animales o sus derivados, que son desarrollados con técnicas agrícolas donde no se emplean plaguicidas ni fertilizantes químicos. Los productos orgánicos están libres de hormonas, residuos de metales pesados, antibióticos, colorantes y saborizantes artificiales, así como de organismos genéticamente modificados. Los productos orgánicos poseen un alto valor nutricional, debido a su alta concentración de vitaminas y minerales, además de diversos nutrientes, producto del uso de agroquímicos. De este modo si se quiere reducir la degradación de los suelos, el agua, y la atmósfera, además de preservar el cuidado del medio ambiente se debe optar por los productos orgánicos ya que debido a su proceso de producción están libres de residuos tóxicos, que son causas de muchas enfermedades o perjuicios a la salud. Los productos orgánicos son asimilados de mejor manera en el organismo humano, dando mejores condiciones de salud a las personas (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad, y Calidad Agroalimentaria de México [SENASICA], 2009).

Antonio Brack, ex ministro del ambiente, manifestó que nuestro país tiene un buen potencial para convertirse en un gran proveedor mundial de productos agrícolas orgánicos en base a la gran biodiversidad que posee (actualmente el Perú posee 70% de la biodiversidad mundial). A su vez indico que en el Perú un promedio de 55 mil agricultores ya cuentan con una certificación orgánica, y que en asociación con la agricultura moderna están logrado

posicionar sus productos en mercados mundiales exclusivos y especializados, que demandan principalmente este tipo de productos (“Brack: Sin Necesidad de Transgénicos”, 2010).

El 50% de nuestras exportaciones agrícolas son orgánicas y de alta calidad, como la producida por la agricultura moderna y se ubican en Ica, Lambayeque, Chavimochic, y ahora en Piura. Los recursos nativos ingresan en forma competitiva a los mercados mundiales. Por su parte el Perú es líder en la exportación del banano orgánico, cacao de primera calidad, maíz blanco de Urubamba, maíz morado, paltas, entre otras. Por ello, el reto está en concentrar nuestros esfuerzos en el desarrollo de estos productos (“Brack: Sin Necesidad de Transgénicos”, 2010).

Brack también mencionó que no está en desacuerdo con la biología moderna, pero considera que los avances se deben lograr no de los productos transgénicos sino sobre la base de los productivos nativos, ya que los primeros podrían contaminar nuestra inmensa biodiversidad. Además, agrega también que las zonas en donde se produce el cacao se pueden convertir en lugares eco-turísticos, haciendo que las personas que puedan ir a conocer la naturaleza puedan tener la experiencia de aprender un poco más del proceso de producción del cacao peruano (“Brack: Sin Necesidad de Transgénicos”, 2010).

Huánuco es un ejemplo donde se viene dando este emprendimiento, en donde se viene trabajando con los agricultores, quienes se incluyen como parte del circuito turístico de la ciudad, además de mostrar las diferentes zonas de cultivo agrícola, en donde los turistas aprenden sobre el proceso de siembra y cosecha de cacao, ellos también pueden degustar de los productos, así como también disfrutar del paisaje maravilloso que esta parte de la selva peruana ofrece. Estas iniciativas a la vez fomentan el desarrollo de la comunidad, traen múltiples beneficios económicos para los agricultores y sus familias. Así mismo, existe una tendencia en fomentar el liderazgo del cacao en aspectos sociales y ambientales, y el modelo

de mejora continua, mediante certificaciones como Alianza para Bosques (*Rainforest Alliance*) y certificación UTZ.

Oportunidades.

- Tendencia mundial al consumo de productos naturales y de alta calidad, como el cacao orgánico.
- Programas de mejora continua: certificado Alianza para Bosques (Rainforest Alliance) y certificado UTZ.

Amenazas.

- La corriente ecologista que se vive en el mundo y la dura lucha contra los transgénicos en el Perú, son una barrera que retrasa nuestro desarrollo y competitividad.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos tiene como finalidad realizar una auditoría externa en el sector donde se encuentra nuestra organización, además permite aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las oportunidades y amenazas se refieren a las tendencias y sucesos relacionados con la economía, aspectos sociales, culturales, demográficos, ambientales, tecnológicos y políticos que pueden generar un impacto sobre los resultados esperados de una organización.

Los valores del 1 al 4 se refieren a que tan bien se está aprovechando o desperdiciando una oportunidad y en el caso de las amenazas que tanto haces para combatir o minimizar una amenaza. En la Tabla 15 se puede apreciar la MEFE con 7 oportunidades y 6 amenazas con un puntaje total de 2.60 el cual esta por encima del promedio de 2.50, esto significa que hay oportunidades que se estan capitalizando en forma positiva pero aun falta trabajar en neutralizar las amenazas.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1	Crecimiento sostenido de la demanda de productos naturales y de buena calidad	0.10	4	0.40
2	Firma de nuevos tratados de comercialización (TLC, Cacao comercio Justo)	0.10	3	0.30
3	Programas de mejora continua: certificado Alianza para Bosques (Rainforest Alliance) y certificado UTZ	0.05	2	0.10
4	Clima tropical favorable para la siembra de cacao	0.10	4	0.40
5	Inversión extranjera para la producción de cacao	0.05	2	0.10
6	Alianza Cacao Perú.	0.05	3	0.15
7	Preferencia a nivel mundial por el consumo de cacao Orgánico	0.10	3	0.30
				1.75
Amenazas				
1	Competidores con tecnología avanzada	0.10	2	0.20
2	Aparición de nuevas plagas	0.05	2	0.10
3	Mayor oferta internacional de cacao	0.10	2	0.20
4	Productos transgénicos alternativos para la fabricación de chocolates	0.05	2	0.10
5	Incremento del narcotráfico y cultivos ilegales	0.10	1	0.10
6	Crisis económica, demanda de productos más económicos.	0.05	3	0.15
				0.85
		1.00		2.60

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

3.5 El Cacao y sus Competidores

Para Porter (1991), la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que están definidas por el poder negociador de los proveedores, poder negociador de los clientes, amenaza de nuevos ingresos, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes. Para el Cacao,

la complejidad radica principalmente en la cadena de valor que va desde el productor hasta el consumidor final. El Cacao, presenta pocos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes es baja.

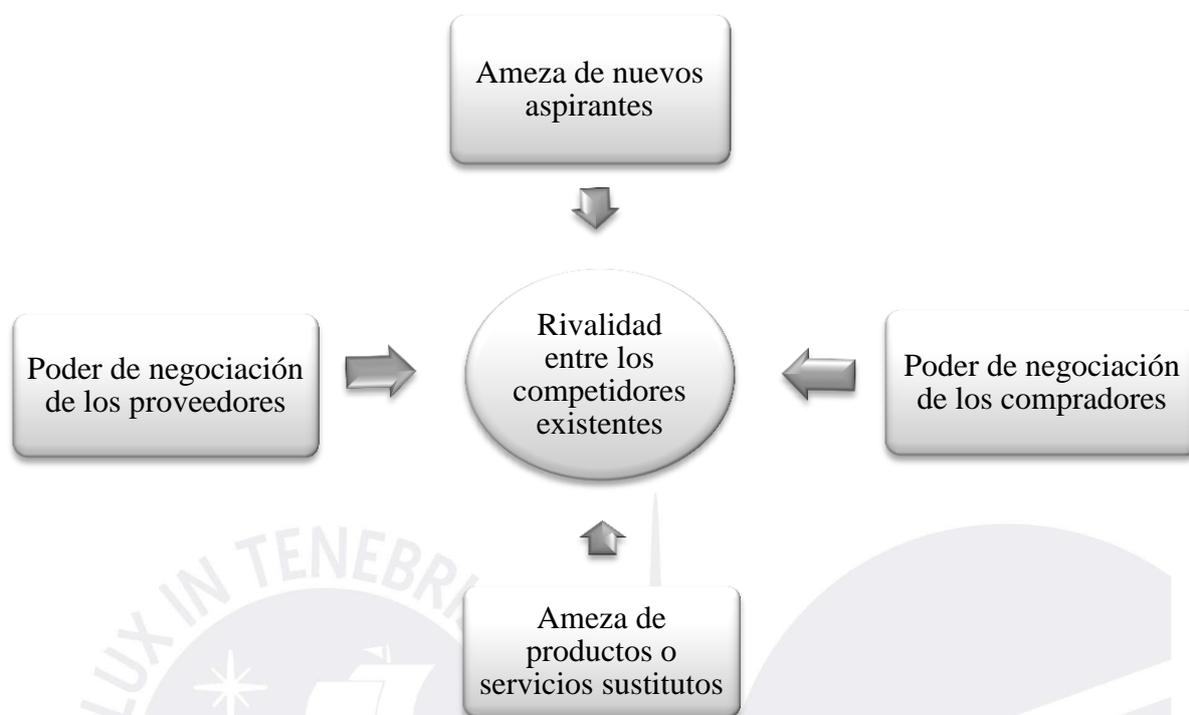


Figura 9. Las cinco fuerzas que modelan la competencia en un sector. Adaptado de “Ser Competitivo,” por M. Porter, 1999. Bilbao, España: Deusto.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El cacao es un *commodity* que se transa en los mercados de capitales y que su precio actualmente es de US\$2.300 por tonelada en el mundo. En el caso de los productores con certificación de comercio justo y de cacao orgánico, estos obtienen una prima adicional sobre el precio de US\$500 por tonelada (US\$300 por precio justo y US\$200 por ser orgánico). El poder de negociación de los proveedores radica básicamente en el precio actual que se esté negociando en el mercado para lo cual es importante los costos de producción relacionado básicamente con los precios de adquisición de los principales insumos, mano de obra, etc. requeridos durante la etapa de producción. La producción y las exportaciones de cacao crecerán entre 15% y 20% este año hasta los US\$120 millones, comentó Rolando Herrera,

presidente de la Asociación Peruana de Productores de Cacao y Chocolate (APPCACAO), durante el lanzamiento del IV Salón del Cacao y Chocolate (“Exportaciones de Cacao”, 2013).

Factores Críticos de Éxito.

- La asociación de pequeños productores en cooperativas les ha permitido aumentar el poder de negociación interno y externo.
- La formación empresarial de los productores contribuye al desarrollo sostenible del Cacao.

Tabla 16

Empresas Exportadoras de Cacao (Noviembre 2012)

Principales empresas exportadoras	% Var.	% Part.
	12-nov	12
Amazonas Trading Peru S.A.C.	32	16
Cooperativa Agraria Industrial N.	27	13
Cooperativa Agraria Cacaotera A.	-14	13
Sumaqao Sociedad Anónima Cerrada	-28	11
Central De Cooperativas Cafetaleras	187	7
Exportadora Romex S.A.	77	6
Rainforest Trading S.A.C.	68	5
Colca Canyon Coffee Perú S.A.C.	--	5
Cafetalera Amazónica S.A.C	--	3
Otras Empresas (37)	--	20

Nota. Adaptado de “Consulta a Partidas SUNAT,” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2012. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En el Perú, la producción del cacao, derivados y chocolates mayormente se destinan al consumo externo. Siendo los principales destinos los países europeos y Estado Unidos, países donde la demanda de chocolates finos ha aumentado, y las industrias se encuentran mejor desarrolladas. Las principales empresas que compran cacao están Kraft Foods, Mars &

Co, Nestlé, y Ferrero; las cuales están vigilantes de las variaciones de los precios del cacao que pueden variar significativamente de una temporada a otra. Para el año 2012 el precio promedio del cacao estuvo entre los US\$2,391 por TM; sin embargo, al inicio del 2013 el precio bajó hasta US\$2,275 por TM, La influencia de la producción sobre los precios es considerable. La demanda de cacao ha aumentado sensiblemente a lo largo de los últimos años, y debería seguir aumentando debido a la recuperación de la economía global (ICCO, 2013d).

En el 2012, la demanda alcanzo los 3.9 millones de toneladas, lo que refleja un crecimiento medio anual de 2%; sin embargo, en los últimos años esta se ha mantenido estable, debido a los problemas que se dieron en los países de mayor producción mundial. Pero lo que más se nota es el aumento en la demanda de cacao orgánico y de comercio justo. Además, si se considera el cacao estándar, los compradores tienen una gran cantidad de proveedores en un número importante de países productores. Debido a que el comercio mundial de cacao orgánico solo representa el 1% de la demanda mundial, con menores volúmenes de producción comparado con el cacao estándar, el cacao orgánico tiene un menor nivel de poder de negociación (Coordinadora Nacional de Comercio Justo, 2009).

La mayor parte de la producción del cacao se destinan a consumo externo, los principales nichos se encuentran en Europa (i.e., Alemania, Francia, Países Bajos, e Inglaterra) y los Estados Unidos. Siendo la industria de chocolate el de mayor consumo de cacao en grano y la disminución del precio del cacao están relacionadas directamente con el incremento de la producción mundial de este producto, además del desarrollo de estas industrias, está el mayor consumo de cacao en estos países desarrollados. En la Tabla 17, se muestra los principales países donde se exporta el cacao.

Tabla 17

Principales Destinos Exportación de Cacao

Número	Importador Mundial	Valor CIF (Mill. de US\$)
1	Países Bajos	2,168
2	Estados Unidos	1,468
3	Alemania	1,350
4	Malasia	1,008
5	Bélgica	724
6	Francia	488
7	Reino Unido	383
8	Italia	335
9	España	281
	Otros	2,405
Total		10,610

Nota. Adaptado de “Cacao, Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones y el Desarrollo de sus Exportaciones (Ficha técnica de cacao),” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Lima, Perú: Autor.

Factores Críticos de Éxito.

- Aumento en la demanda de cacao orgánico y de comercio justo.
- La demanda del cacao ha aumentado sensiblemente en los últimos años y debería seguir aumentando debido a la recuperación de la economía global.

3.5.3 Amenazas de los sustitutos

La utilización de cacao en la industria adquiere mayor importancia debido a la variedad de aplicaciones que son formuladas con este ingrediente. Al ser el cacao un producto estacional y debido a la inestabilidad económica a nivel mundial, se desencadenan importantes consecuencias que son reflejadas en subidas de precio que afectan los costos de formulación de las empresas productoras de alimentos. Debido a este motivo las empresas proveedoras de ingredientes se esforzaron por encontrar una solución a este problema y desarrollaron una alternativa para el reemplazo de los distintos perfiles de cacao: los sustitutos de cacao.

Los sustitutos de cacao se destacan por su excelente solubilidad evitando, en casi todos los casos, el agregado de lecitina al producto final. Desde el punto de vista económico,

existe una mejor relación costo-beneficio y el precio del sustituto no está condicionado por las variaciones políticas y estacionales ni las condiciones climáticas adversas, contando en todo momento con un stock local. En consecuencia, esto permite una oportunidad de mejora en el costo fórmula de los productos alimenticios en los cuales el cacao está presente.

3.5.4 Amenazas de los entrantes

La producción y las exportaciones de cacao, en los próximos años crecerán entre 15% y 20% este año hasta los US\$120 millones, comentó Rolando Herrera, presidente de la Asociación Peruana de Productores de Cacao y Chocolate (APPCACAO), durante el lanzamiento del *IV Salón del Cacao y Chocolate*. Si este crecimiento se da todos los años, es importante que las organizaciones trabajen más en la trazabilidad y calidad del producto, ya que uno de los puntos fuertes que permiten competir con otros países es el mayor precio que se puede obtener, para esto se considera un plus al precio que figura en el mercado para los productores con certificación de comercio justo y de cacao orgánico, estos obtienen una prima adicional sobre el precio de US\$500 por tonelada (US\$300 por precio justo y US\$200 por ser orgánico). Vale considerar que si por la venta del cacao orgánico se puede obtener un mejor precio, esto genera una barrera sobre competidores que quisieran entrar al mercado, ya que para la siembra del cacao orgánico se deben considerar factores climáticos y geográficos sobre los cuales el Perú tiene cierta ventaja.

La producción mundial de cacao ocupa en la actualidad más de siete millones de hectáreas y las principales zonas productoras se encuentran en áreas de bosque lluvioso tropical. Dado el enorme valor de este hábitat para la salud ecológica del planeta, los impactos ecológicos ocurridos en su área de producción, tienen sin duda una influencia que va mucho más allá de los límites geográficos del cultivo. El cacao viene siendo un producto que no se ha afectado con la crisis mundial, actualmente Europa viene pasando por una crisis; sin embargo, esto no se ve reflejado en el consumo de cacao a nivel mundial.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El cacao es una de las materias primas más importantes del comercio internacional y como tal, es una fuente indispensable de divisas para los países productores. La contribución del comercio del cacao en muchos países al intercambio con el exterior varía significativamente con las fluctuaciones del precio, pero ha llegado a ser incluso el 54% de las ganancias por exportación en Ghana, el 40% en Costa de Marfil y el 30% en Camerún. Los ocho mayores países productores de cacao son Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Camerún, Brasil y Ecuador, que juntas representan el 90% de la producción mundial; 14 millones de trabajadores están envueltos en su producción, 10 millones de los cuales se encuentran solamente en África (FAOSTAT, 2013).

Alrededor del 90% de la producción proviene de pequeñas propiedades que no cuentan con más de 5 hectáreas, están poco organizados y con infraestructuras precarias que a menudo tienen que recurrir a intermediarios para vender sus cosechas. Se enfrentan a un mercado muy concentrado con pocos compradores (también llamados *traders*), que venden el cacao en grano a una industria de transformación igualmente concentrada. De todo el cacao mundial, las dos terceras partes son procesadas en el mundo industrializado (FAOSTAT, 2013). Actualmente entre los principales países que producen cacao son los siguientes, tal como se muestran en el Tabla 18.

Factores Críticos de Éxito.

- Alrededor del 90% de la producción proviene de pequeños productores que se encuentran poco organizados con infraestructura y tecnología deficiente.
- Los mayores productores de cacao en el mundo son Costa de Marfil, Ghana e Indonesia quienes se caracterizan por sus altos niveles de productividad.

De esta manera, se identifican los factores claves de éxito para el Cacao, comparado con uno de los sectores más exitosos del mundo, como es Costa de Marfil. Los factores claves de éxito son: (a) asociación de los pequeños productores, (b) certificación de productores informales, (c) calidad de producto (orgánico y justo), (d) siembra tecnificada,

(e) el mejoramiento de la calidad de grano y (f) potencial incremento de la producción por hectárea.

Tabla 18

Producción Mundial de Cacao

N°	Área	Producción (Miles US\$)	Producción (MT)	% Participación
1	Costa de Marfil	1,457,514	1,403,497	34
2	Ghana	665,650	640,980	16
3	Indonesia	654,266	630,018	15
4	Nigeria	373,856	360,000	9
5	Camerún	254,221	244,800	6
6	Brasil	232,280	223,672	5
7	Ecuador	209,511	201,747	5
8	Togo	93,463	90,000	2
9	Perú	52,807	50,850	1
10	República Dominicana	50,731	48,851	1
11	Colombia	41,349	39,817	1
12	Papúa Nueva Guinea	39,254	37,800	1
13	México	19,990	19,249	0
14	Venezuela (República Bolivariana de)	16,823	16,200	0
15	Malasia	14,930	14,378	0
16	Uganda	14,695	14,151	0
17	Guinea	14,019	13,500	0
18	India	13,459	12,960	0
19	Sierra Leona	11,215	10,800	0
20	Guatemala	10,212	9,834	0
Total		4,240,245	4,083,103	100

Nota. Adaptado de "Producción de Países por Commodity," por la Estadística de la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAOSTAT), 2013. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

3.6 El Cacao y sus Referentes

El Cacao presenta muchas fortalezas y oportunidades que se pueden aprovechar y a su vez muchas debilidades y amenazas en las que se debe trabajar. Dentro de los factores clave de éxito que se han definido para poder competir con otros países que se encuentran más desarrollados en este sector se tiene: Asociación de pequeños productores, certificación de productores informales, calidad de producto (orgánico y justo), siembra tecnificada, mejoramiento de la calidad de grano y el potencial incremento de la producción por hectárea.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades (D'Alessio, 2013). Teniendo en cuenta que se plantea como objetivo principal llegar a ser el líder de Latinoamérica en producción de cacao se optó por desarrollar las siguientes tablas.

En la Tabla 19 se muestra la matriz de perfil competitivo del Cacao en el Perú comparada con Brasil y Ecuador que son los principales productores de Cacao en Latinoamérica y en la Tabla 20 se muestra la matriz de perfil referencial donde se analizan los factores clave de éxito de nuestro país con relación a los dos países que tienen mayor desarrollo mundial en este sector.

3.8 Conclusiones

1. El mercado mundial viene desarrollándose de tal manera que los consumos por persona son muy superiores al existente en el Perú, esto ha sido observado por el Estado Peruano quien viene propiciando el consumo y promoción de este fruto de características particulares en comparación al resto del mundo. Con esta participación activa desde el gobierno, se han dado iniciativas de asociatividad y certificación tanto de productores como de comercializadores, que permitirán ver un apoyo masivo que beneficie a toda la cadena productora e inclusive a los intermediarios que hoy son poco formales. La cultura y sistema empresarial peruano han sido a lo largo del tiempo factores que no han facilitado la formalización y asociatividad de estas personas ya sea como empresa o negocio, situación que gracias a las nuevas generaciones de personas (Hijos o nietos de los iniciados en el negocio) eso viene cambiando y prosperando de manera que inclusive

empiezan a participar y formar grupos feriales formando desde el producto básico seco hasta chocolates y derivados el cacao.

Tabla 19

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Brasil		Ecuador	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1 Asociación de pequeños productores	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
2 Formación empresarial de productores	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
3 Calidad de producto (orgánico y justo)	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
4 Siembra tecnificada	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.6
5 Capacidad de producción	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.3
6 Capacidad de mejorar la productividad	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.4
Total	1.00		2.30		3.00		2.65

Tabla 20

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Costa de Marfil		Ghana	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1 Asociación de pequeños productores	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.6
2 Formación empresarial de productores	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
3 Calidad de Producto (Orgánico y justo)	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
4 Siembra tecnificada	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.6
5 Capacidad de producción	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
6 Capacidad de mejorar la productividad	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Total	1.00		2.30		3.35		3.15

- Debido a la tendencia que existe por el incremento de la producción de cacao a nivel mundial, existe una buena oportunidad para el Cacao del Perú para incrementar su participación de exportación en el mercado mundial. La preferencia a nivel mundial por el consumo de cacao orgánico incrementa las posibilidades de éxito para incrementar las exportaciones del cacao peruano ya que se encuentra entre los dos únicos del mundo. El inicio de la asociación entre los pequeños productores, así como la certificación de

productores informales son la base para desarrollar una ventaja competitiva que permita al Perú competir con otros países que actualmente tienen más desarrollado este sector y así aprovechar las oportunidades que hasta ahora se han podido apreciar en este capítulo.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se realizará una evaluación interna del Cacao enfocadas en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las amenazas, se deben identificar aquellas competencias distintivas las cuáles serán las fortalezas del Cacao y establecer estrategias que permitan contrarrestar las debilidades y transformarlas en fortalezas (D'Alessio, 2013).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Se analizará las empresas de la industria peruana que en el último año exportaron la mayor cantidad de cacao y derivados (MINAG, 2013a):

- *Cacao en grano, entero, partido o tostado*: Agroindustrias Bautista SAC (92%), Machu Picchu Foods SAC (6%) Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (1%) Otros (1%)
- *Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante*: Machu Picchu Foods SAC (73%) Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (6%) Romex (6%) Ecoandino (6%) Conservas y Alimentos (4%) Otros (5%)
- *Pasta de cacao sin desgrasar*: Machu Picchu Foods SAC (82%) Romex (11%) Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (6%) Otros (1%).
- *Pasta de cacao desgrasada*: Romex (78%) Machu Picchu Foods SAC (12%) Ecoandinos (5%) Otros (5%).
- *Manteca de cacao*: Machu Picchu Foods (58%) Compañía Nacional de Chocolates de Perú (17%) Romex (15%) Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (7%) Conservas y Alimentos (3%).

Las empresas mencionadas anteriormente son las principales exportadoras de cacao en cada una de sus diferentes presentaciones, y para realizar este análisis interno se tomarán a estas como punto inicial.

Planeamiento. Las exportaciones de cacao y sus derivados registraron un descenso desde 1998 hasta el año 2001, debido a una fuerte retracción del precio internacional del cacao lo que origino el abandono de prácticas tecnificadas orientadas a las post-cosecha y disminuyendo así la calidad del grano. Este panorama se revirtió en el 2001 donde se exporto US\$11,822 y el 2012 se alcanzó una exportación de US\$115,945 mil, todo esto debido a un incremento de las áreas cultivadas y de la productividad incentivadas por una tendencia a la alza en el precio internacional (International Trade Centre, 2013). Las principales empresas productoras de cacao centran su estrategia en el acopio del cacao, de este una parte es considerada para la venta y otra es procesada para producir derivado, se aprovecha también que el cacao es reconocido mundialmente por tener unos de los mejores aromas y que el precio internacional está dispuesto a pagar más por un producto con estas características.

Estas empresas son conscientes del crecimiento del mercado del cacao y están apostando por tener aéreas de cultivo más eficientes y muchas de ellas están invirtiendo en adquirir tecnología que permita producir productos semielaborados como el polvo y la pasta de cacao que tienen alta demanda en mercados internacionales y también para el consumo interno.

Organización. Las empresas productoras de cacao y derivados tienen una estructura muy similar entre ellas, partiendo de una gerencia general a cargo de gerencias como administración, finanzas, producción, operaciones, comercialización, investigación y desarrollo entre las principales. Estas estructuras organizacionales han permitido a las empresas del Cacao definir las responsabilidades y roles específico que permiten alcanzar los objetivos trazados por las empresas. Por otro lado, la asociación de productores esta siendo un aporte para la mejora del manejo de la organización; sin embargo, esta aun está siendo muy pobre, lo que traería múltiples ventajas al desarrollo de las empresas.

Dirección. Las principales empresas productoras de cacao y derivados, se encuentran perfectamente constituidas, y demuestran liderazgo por parte de su plana gerencial, muchas de ellas cuentan con planes estratégicos y buscan el involucramiento de todo su personal para alcanzar los objetivos trazados, esto se ve plasmado en los continuos logros que se tiene en este Sector, siendo el Perú considerado el año 2012 como segundo país productor de cacao orgánico en el mundo y considerado como un país productor y exportador de cacao fino y de aroma, logrando exportar el 36% de cacao fino y de aroma producido a nivel mundial (ICCO, 2013a).

Control. Las organizaciones cuentan con herramientas de gestión que permiten medir el desempeño de los diferentes procesos tales como Control de Calidad, Inventarios, Finanzas, Comercial, entre otros. Existen diversas instancias donde los diversos involucrados en la cadena logística se reúnen y se analiza la información procedente de toda la cadena logística del Cacao con apoyo del Ministerio de Agricultura.

Fortalezas.

- Crecimiento sostenido del Cacao.
- El Perú fue considerado en el año 2012 como segundo país productor de cacao orgánico en el mundo. El cacao peruano es reconocido mundialmente por tener unos de los mejores aromas, por lo que el mercado está dispuesto a pagar más por este producto.

Debilidades:

- Cultura de asociación deficiente entre los productores.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Se analiza el Perú como exportador de cacao, teniendo las principales partidas arancelarias (MINAG, 2013a):

- 1801.00.19.00 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, excepto para siembra;
- 1804.00.12.00 Manteca de cacao con índice de acidez expresado en ácido oleico <1% o =1.65%;

- 1805.00.00.00 Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante;

Le siguen en importancia:

- 1803.10.00.00 Pasta de cacao sin desgrasar;
- 1803.20.00.00 Pasta de cacao desgrasada total o parcialmente;
- 1806.32.00.00 Chocolate y sus preparaciones alimenticias en bloques, tabletas o barras sin rellenar;
- 1806.90.00.00 Demás chocolate y preparaciones alimenticias que contengan cacao;

A continuación se muestra un cuadro con las exportaciones del Perú hacia el mundo desde el año 2003.

Tabla 21

Exportaciones de Cacao del Perú hacia el Mundo

Perú: Exportaciones de cacao hacia el mundo											
Subpartida	Unidad	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1801.00.19.00	Mill. US\$	1	2	2	4	20	18	20	35	63	65
	Mil. TM	1	1	1	3	4	6	7	11	20	25
1804.00.12.00	Mill. US\$	15	20	14	15	21	31	35	26	21	21
	Mil. TM	15	20	14	15	6	4	7	5	6	9
1805.00.00.00	Mill. US\$	1	1	1	2	3	2	4	10	14	13
	Mil. TM	1	0	1	3	2	1	2	3	3	3

Nota. Tomado de “Cacao, Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones y el Desarrollo de sus Exportaciones (Ficha técnica de cacao),” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Lima, Perú: Autor.

Durante el periodo 2003-2012, las exportaciones registradas bajo la denominación cacao en grano, crudo excepto para siembra, se ha incrementado de manera sostenible alcanzando su nivel más alto en el año 2012 con US\$65 millones de valor exportado de 25 mil toneladas (MINAG, 2013a).

Se analiza el comercio mundial del cacao, a través de la Sub Partida Nacional 1801.00.10.00 cacao en grano, crudo, excepto para siembra en el año 2012, el cual se muestra en la Figura 10.

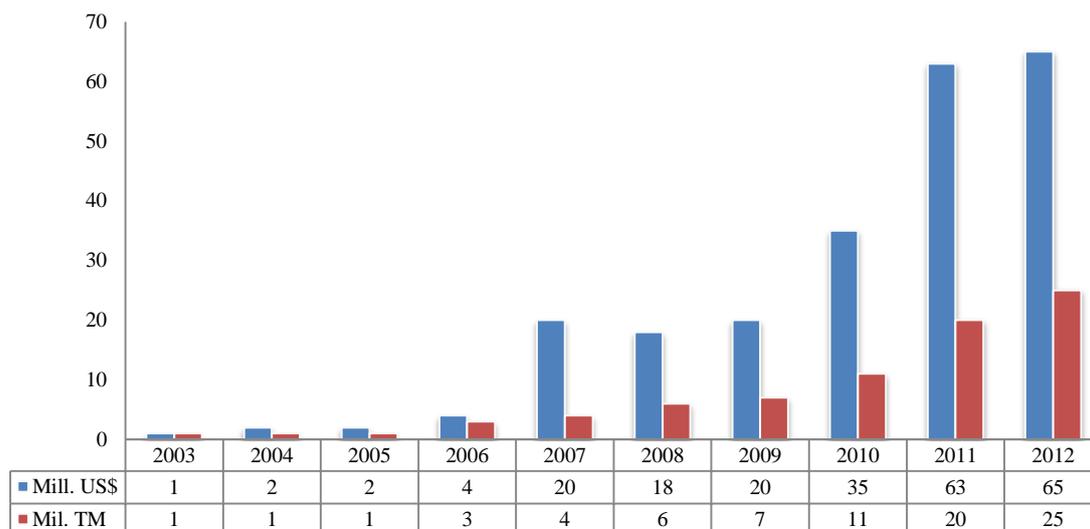


Figura 10. Evolución de las exportaciones de Cacao en grano excepto para siembra 2003-2012.

Adaptado de “Cacao, Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones y el Desarrollo de sus Exportaciones (Ficha Técnica de Cacao),” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Lima, Perú: Autor.

El destino del comercio mundial de las exportaciones de cacao en grano, crudo excepto para siembra se detalla en las Tablas 22 y 23.

Tabla 22

Exportación del Cacao Peruano 2012

Nº	Importador mundial	Valor CIF (Mill. de US\$)	Volumen (Mil. TM)	% Mundo	% Perú
1	Países Bajos	2,168	684	20	0.50
2	Estados Unidos	1,468	464	14	0.50
3	Alemania	1,350	425	13	0.10
4	Malasia	1,008	327	9	0.00
5	Bélgica	724	202	7	0.80
6	Francia	488	145	5	0.10
7	Reino Unido	383	113	4	0.10
8	Italia	335	92	3	3.10
9	España	281	87	3	0.30
	Otros	2,405	716	23	
	Total	10,610	3,255	100	

Nota. Adaptado de “Cacao, Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones y el Desarrollo de sus Exportaciones (Ficha Técnica de Cacao),” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Lima, Perú: Autor.

Tabla 23

Comercio Mundial de Cacao

Nº	Exportador mundial	Valor FOB (Mill. de US\$)	Volumen (Mil. TM)	% Mundo
1	Costa de Marfil	3,017	1,073	32
2	Ghana	2,072	629	22
3	Nigeria	873	262	9
4	Indonesia	614	210	6
5	Camerún	554	180	6
6	Países Bajos	538	164	6
7	Ecuador	472	158	5
8	Bélgica	292	81	3
9	Papúa Nueva Guinea	198	62	2
	Otros	933	321	10
Total		9,563	3,141	100

Nota. Adaptado de “Cacao, Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones y el Desarrollo de sus Exportaciones (Ficha Técnica de Cacao),” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Lima, Perú: Autor.

Como se observa en las Tablas 22 y 23 los países de la unión europea entre ellos los Países Bajos y Bélgica, son tanto importadores como exportadores mundiales de cacao. Así mismo, cabe resaltar que Costa de Marfil es el mayor exportador mundial de este producto concentrando el 32% de las exportaciones mundiales (MINAG, 2013a).

El mercado de mundial de cacao distingue dos categorías amplias de cacao: el cacao en grano fino o de aroma y el cacao en grano a granel y ordinario. Cabe señalar que la diferencia entre el cacao fino o de aroma y el cacao ordinario reside en su sabor, que es al atributo que distingue al Cacao Peruano. Actualmente los fabricantes de chocolate emplean caco en grano fino o de aroma, principalmente para un número reducido de productos acabados costosos, destinados al segmento más alto del mercado. La demanda de cacao fino o de aroma ha empezado recientemente a registrar un fuerte crecimiento.

Los países consumidores tradicionales de Europa Occidental, además del Japón, representa el mayor mercado de consumo de cacao fino o de aroma, mientras que Estados

Unidos consume, aunque en menor cantidad, este tipo de Cacao. Algunos países de América Latina también cuentan con un mercado interno considerable de consumo de cacao fino o de aroma.

Precios del cacao. Los precios internacionales del cacao en grano se negocian a través de dos mercados de capitales o bolsas de valores y en dos tipos de monedas: en la Bolsa de Nueva York en dólares y en la Bolsa de Londres en libras esterlinas. En la Figura 11, se muestran los precios obtenidos en la Bolsa de Nueva York desde enero de 2005 hasta enero del 2013. En ella se puede apreciar claramente el comportamiento irregular con tendencia al descenso desde el periodo 2011, con un rango que oscila desde los US\$1,549 por tonelada en enero del 2005 hasta los US\$2,275 por tonelada en el mes de enero del periodo 2013 (ICCO, 2013d).

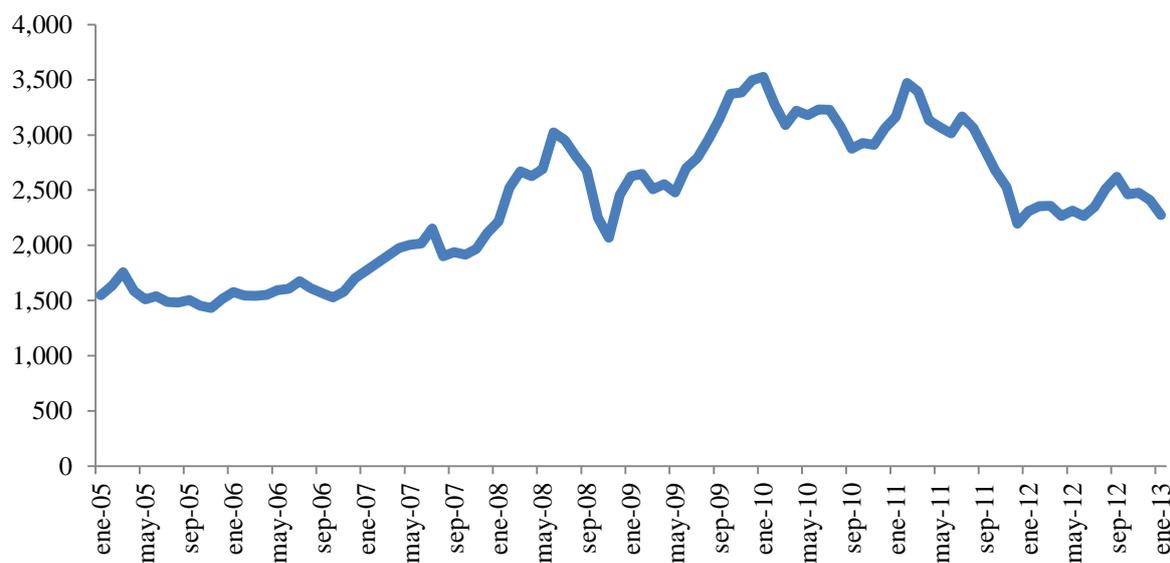


Figura 11. Evolución del precio del Cacao 2005-2013.

Adaptado de “Promedios Mensuales de Precio,” por el International Cocoa Organization (ICCO), 2013d. Recuperado de <http://www.icco.org/statistics/cocoa-prices/monthly-averages.html>

Participación, ciclo de vida, y canales. El Perú ha venido incrementando las exportaciones de granos de cacao en los últimos años y de manera sostenida, teniendo en el

año 2008 una exportación de 5,525 toneladas y en el 2012 una exportación de 26,620 toneladas, es decir se ha incrementado en aproximadamente un 400% entre dichos rangos. Las proyecciones estimadas indican que en los próximos años las exportaciones seguirán creciendo debido a la alta demanda del producto debido a su alta calidad y aroma (Datasur, 2013). Acorde con las estadísticas y tendencias el ciclo de vida del Cacao se encuentra en una etapa de desarrollo y es necesario dar el impulso requerido para mantener e incrementar la tendencia.

En Europa el cacao y sus derivados se comercializa a través de Holanda, Bélgica, y Alemania, actuando el primero como distribuidor y proveedor del cacao (i.e., grano, pasta, manteca, y polvo) en la región de Europa Central. Adicionalmente, los operadores internacionales comerciales de cacao, en función de sus actuaciones, se pueden clasificar en dos grupos:

1. Los que prefieren gestionar y adquirir cacao inicialmente procesado en pasta, manteca o polvo dado que el cacao en grano tiene una merma que oscila entre el 15-20% debido a la pérdida de humedad una vez transformado o manipulado. El comercio de los derivados del cacao en sustitución al grano permite una reducción de los costos del transporte y una disminución de las pérdidas ocasionadas durante la primera transformación.
2. Los operadores que gestionan el cacao en grano que lo destinan a las industrias prensadoras de cacao, realizando la primera transformación. En Europa el cacao procedente de los países africanos se destina a la producción de manteca y polvo, mientras que el procedente de los países productores sudamericanos y centroamericanos se destinan a la producción de cobertura para la fabricación de chocolate. En la actualidad el mercado del cacao está centrado en empresas multinacionales con sedes en Holanda, como CoCoa, Barry Cabellaut, Cargill Gerkens; y la multinacional suiza Nestlé.

Estas compañías fijan los precios de las transacciones comerciales tanto en la adquisición de las materias primas como en la venta y transformación de sus derivados.

Con la finalidad de evitar la intermediación de las grandes compañías transcontinentales, actualmente están emergiendo empresas transformadoras y asociaciones de estas que inician gestiones de compra con productores en origen. No obstante, la actual estructura comercial prácticamente obliga a estas compañías a gestionar las compras a través de las grandes operadoras evitando así la rotura de stocks y asegurando un mayor control de la calidad.

Fortalezas.

- La demanda de cacao peruano fino o de aroma ha empezado recientemente a registrar un fuerte crecimiento.

Debilidades.

- Deficit de producción frente a la demanda.
- Exportación principalmente de materia prima no de producto industrializado, como los derivados de cacao.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Ubicación y suministros. Las principales zonas de producción y rendimiento, según MINAG son: San Martín, Cusco, Ayacucho, Junín, Amazonas, y Huánuco. Tal como se muestra en la Tabla 24 las regiones de San Martín y Cusco concentraron alrededor del 55% del total de la producción nacional, mientras que las otras regiones como Ayacucho, Junín, Amazonas, Huánuco, Cajamarca y Ucayali; concentraron el otro 45% de la producción (MINAG, 2013a).

Tabla 24

Producción Nacional del Cacao por Regiones

Nº	Región	2001	2012	% Part. 2012
1	San Martín	26	21	37
2	Cusco	8	10	18
3	Ayacucho	6	6	11
4	Junín	6	8	13
5	Amazonas	4	4	8
6	Huánuco	2	2	4
7	Cajamarca	1	1	2
8	Ucayali	2	3	4
	Otros	1	3	3
Total		56	58	100

Nota. Adaptado de “Cacao, Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones y el Desarrollo de sus Exportaciones (Ficha Técnica de Cacao),” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Lima, Perú: Autor.

Durante el periodo 2003-2012 la producción nacional de Cacao en grano pasó de las 24 mil TM registradas en el 2003 a las 58 mil TM en el 2012. Así mismo, el número de hectáreas cosechadas paso de las 50 mil Ha en el 2003 a las 89 mil en el 2012 (MINAG, 2013a).

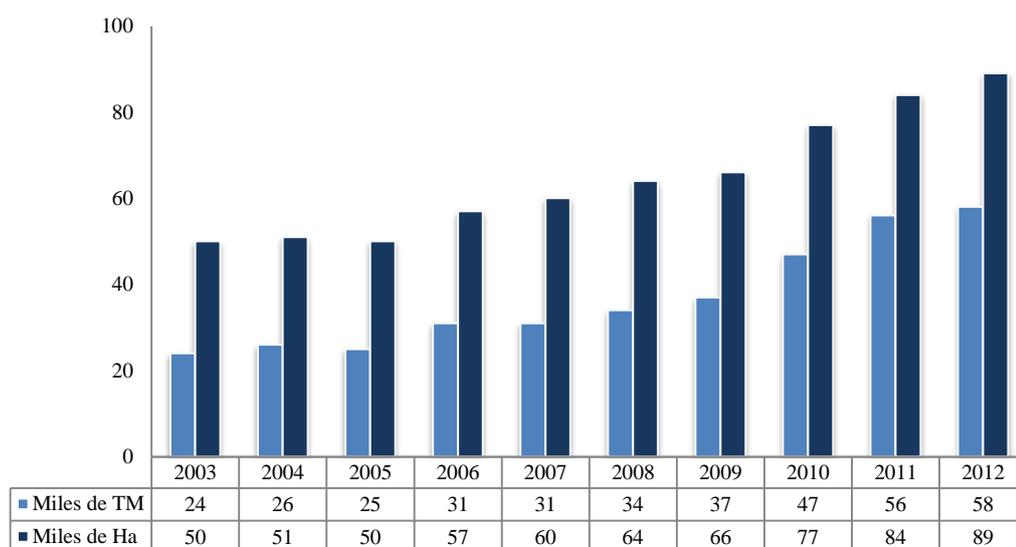
Cacao: Superficie Cosechada (Ha) y Producción (TM)

Figura 12. Evolución del Cacao 2003-2012.

Adaptado de “Cacao, Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones y el Desarrollo de sus Exportaciones (Ficha Técnica de Cacao),” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Lima, Perú: Autor.

Existe también estacionalidad en la producción nacional de cacao; sin embargo, esta no es tan acentuada. Los meses de mayo, junio y julio son los de temporada de alta cosecha. En la Tabla 25 se muestra la estacionalidad del cacao (MINAG, 2013a).

Tabla 25

Estacionalidad de la Producción Nacional del Cacao

Producción %	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
100%	5	6	7	9	15	15	11	7	6	5	6	6

Nota. Adaptado de "Cacao, Perú: Un Campo Fértil para sus Inversiones y el Desarrollo de sus Exportaciones (Ficha Técnica de Cacao)," por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Lima, Perú: Autor.

Costos de mano de obra. Cuando se analiza los costos de producción de cacao de un país, estos no son iguales, los costos de producción por hectárea varían considerablemente, en el caso de Perú, no se aleja de esta realidad, incluso los costos de producción pueden variar con respecto a cada región, esto se debe principalmente a muchos factores, como las condiciones geográficas y de acceso a la tecnología, el costo de producción de una hectárea en el Perú puede estar alrededor de US\$6,000; sin embargo, este costo es alto para el común de familia cacaotera media, que se dedican principalmente a este actividad (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultor [IICA], 2009).

No solo el costo es un factor determinante sino también la situación en pobreza que se encuentran la mayorías de las familias que se dedican al cultivo de cacao, en el Perú cerca de 30 mil familias tienen que buscar otras alternativas para subsistir, dedicándose también a otros cultivos, Por otro lado, el bajo nivel técnico y cultural de las familias, las condiciones precarias de salud y el bajo capital que tienen estas, hacen que sea más difícil el desarrollo del Cacao (IICA, 2009).

Productividad y calidad. Si se refiere a la productividad, esta puede variar dependiendo de las zonas. En el 2010 el Perú alcanzó una productividad de kilogramos por hectárea de promedio de 500 kg/Ha, Peri existen zonas donde el desarrollo de la producción del cacao es más productivo como Tocache donde se puede alcanzar los 3,800 kg/Ha, siendo

considerado como el primer lugar de productividad de cacao en el mundo (Andina, 2012a). El apoyo del Gobierno hacia los agricultores, se podría lograr una mejor gestión de sus tierras, trayendo consigo una mejora en sus rendimientos, por esta parte existe un gran compromiso del gobierno para fermentar el aumento de la producción. Aun así, con los altos índices de productividad en algunas zonas, no hacen favorable aun el desarrollo de la industria de los derivados del cacao, teniendo estas empresas en promedio un 40% de capacidad ociosa, debido a la falta de materia prima, en donde se demandan altos volúmenes de producción (CTM, 2008).

La calidad es un tema que para los agricultores aun no toma la importancia debida, ya que generalmente reciben un mismo precio por toda su producción, y no tiene ningún incentivo en particular por mejorar la calidad de esta. El Perú, es reconocido mundialmente por la calidad de grano que produce fino y de aroma. Por otro lado, la calidad está muy relacionada con el sistema de acopio, donde no se diferencia la calidad de los granos, en factores como la humedad o el grado de fermentación. El gobierno a través del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) busca asegurar la calidad de la producción, en esta labor también tiene apoyo de otros organismos no gubernamentales donde se realizan programas de capacitación y asistencia técnica con el fin de mejorar los rendimientos de producción y sus procesos; estas además son fiscalizadas por empresas certificadoras como Control Unión y Biolatina, que garantizan principalmente la procedencia, la calidad, y la condición del cacao como orgánico, apto para la exportación (IICA, 2009).

Fortalezas.

- El Perú, cuenta con zonas de producción de mayor con mayor productividad de cacao en el mundo, como es el caso de Tocache.
- Se están sumando esfuerzos para la mejora de procesos productivos, certificados con estándares internacionales.

- Calidad reconocida mundialmente.
- Compromiso del Estado por impulsar el crecimiento de la producción de cacao

Debilidades.

- El Cacao en el Perú, no cuenta con una homogenización de las zonas de cultivos, a pesar de tener buenas condiciones climáticas.
- Bajos niveles de productividad.
- Producción del cacao centralizada en dos regiones.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Cacao, para poder operar de manera sostenida y planificada, necesita de recursos económicos, el área de finanzas es el área responsable, encargada de obtener estos recursos de la mejor manera, en el momento apropiado y con el menor costo posible (D'Alessio, 2013). La principal fuente de financiamiento del sector agro es la banca comercial y el 86% de sus colocaciones están en Lima. La mitad de dichas colocaciones son de corto plazo lo que dificulta la capitalización de sectores como la agricultura. También participan en el financiamiento a agricultores los comerciantes, los habilitadores y transportistas en menor escala. El tema de financiamiento agrario debe enfrentar numerosos retos en la búsqueda por una agricultura en expansión sostenida en el tiempo y sustentable desde el punto de vista ambiental (MINAG, 2013a).

El riesgo financiero, es uno de los factores principales que se considera para la toma de decisiones estratégicas, así también el costo de oportunidad que brinda cada forma de financiamiento y la exposición financiera son importantes para las decisiones que se vayan a tomar; las decisiones estratégicas esta compuestas de decisiones de inversión, de financiamiento y de dividendos. Producto de las decisiones estratégicas tomadas, se determina las fortalezas y debilidades financieras que afectan las áreas de administración, operaciones, marketing, información gerencial y personal, todo mediante el análisis de los

ratios o indicadores financieros mediante los cuales se puede determinar de la mejor manera las fortalezas y debilidades financieras del Cacao.

Para mejorar la competitividad del Cacao primordialmente se requiere trabajar sobre el incremento de la productividad y la reducción de costos, ya que permitiría tener eficiencia en el manejo de los cultivos. Actualmente los cultivos del Cacao presentan muchas debilidades en la productividad y repercute directamente en la producción del Cacao, esto hace que los pequeños productores necesiten una fuerte inversión que les permitan mejorar sus cultivos aplicando la tecnología adecuada. En el país el monto que se necesita para la producción de una hectárea de cacao es muy alta, aproximadamente US\$6,000, sin duda escapa de sus posibilidades financieras, por lo cual demandan algunos programas de financiamiento de largo y mediano plazo.

Otro factor importante es la falta de capital de trabajo que poseen las organizaciones de productores que dificulta en gran medida el cumplimiento de sus pedidos, a pesar que comercializan directamente a sus socios; para ello las organizaciones como se indicó inicialmente buscan financiamiento a través de los bancos, usando los títulos de propiedad de sus socios como garantía, y de esta manera obtener un financiamiento que beneficie a todos. En el Perú, las organizaciones de productores comercializaron cerca de 58 mil toneladas de cacao en grano, requiriendo un capital de alrededor de US\$60 millones. Si se quiere aumentar el volumen de comercialización, debería incrementarse también la inversión en el capital de trabajo; en este caso es necesario renovar las plantaciones antiguas, y sumar esfuerzos para instalar nuevas plantaciones, para de esta manera obtener mejor calidad en la producción y mayor cuidado con el medio ambiente. Por su parte, es la industria de los derivados del cacao, mantiene sus propias proyecciones, preservando una rentabilidad alrededor de 14%, sin embargo, esta industria a diferencia de la industria del Cacao, si tiene

una ligera mayor facilidad para el acceso al crédito y financiamiento por parte del Sector Financiero. Por otro lado, los pequeños productores vienen formando alianzas con organizaciones internacionales y cooperativas, obteniendo mejores condiciones financieras y de capital, así como de asesoría, evaluación y respaldo.

Fortalezas.

- Mayor rentabilidad en la industria de los derivados de cacao.
- Alianzas con organizaciones internacionales y cooperativas.

Debilidades.

- Falta de capital de trabajo en las organizaciones.
- El sistema financiero para el Cacao, es aún incipiente.
- El riesgo financiero y el capital de trabajo de las empresas que limita el financiamiento.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano es pieza clave para cualquier organización y por ello la importancia de esta área en el sector en estudio. El área de Recursos Humanos tiene como principales funciones la administración de personal, reclutamiento y selección, inducción, capacitación y desarrollo, administración del clima laboral, evaluación de capital humano, pago de planillas y servicios prestados, administración de servicios sociales, etc.

En el Cacao en estudio son pocas las empresas, en especial aquellas que se encuentran en la etapa inicial de la cadena productiva, que se preocupan por gestionar adecuadamente las competencias requeridas y establecidas en los perfiles de puesto, por ello el Cacao necesita reforzar el uso de herramientas que le permitan maximizar el talento de su personal. Algunas de estas herramientas son la evaluación de desempeño, la evaluación del clima laboral, y las competencias del personal.

Según el INEI (2010a) para el 2010, en la zona urbana se concentra el 75.5% con 10,323,296 habitantes, mientras que el 24.5% de la PEA se encuentra en las zonas rurales. Para el 2015 las proyecciones dan un 76.2% en zonas urbanas y un 23.7% en las zonas rurales. La producción de cacao en el Perú, está conformado por alrededor de 30 mil familias pequeños productores, que comparten sus actividades de cultivo del grano de cacao con otros cultivos, como frutas, hojas de coca, yuca, y otros, además de dedicarse a otras actividades como la pesca y caza; quienes principalmente buscan la manera de subsistir, teniendo a la producción de cacao como una alternativa (IICA, 2009). Cabe resaltar que la mayoría de estas familias productores, se encuentran en situación de pobreza o pobreza extrema, además de tener un nivel de desarrollo humano muy bajo, acompañado de un bajo nivel de escolaridad, bajo ingreso per cápita por familia, y un alto índice de analfabetismo; pero esto se está contrarrestando de alguna manera con las cooperativas y asociaciones, en donde los pequeños agricultores pueden capacitarse y aumentar su productividad, buscando de esta forma la especialización y competitividad del Sector Cacaotero.

Por otro lado, es la empresa privada la que tiene mejor desarrollado los planes de desarrollo humano, mediante programas de capacitación, con talleres y cursos para sus empleados y de esta forma poder contribuir con el progreso de ellos para su mejor desempeño en sus actividades diarias en las empresas. Por lo general, estos programas tienen que ver con temas de calidad y seguridad, pero también existen programas de capacitación en universidades, esto principalmente se da en el plano de mando medio hacia arriba.

El Cacao actualmente presenta costos laborales relativamente altos, además de brindar a su empleados beneficios sociales en el marco de la ley, también reparten utilidades a sus empleados, así mismo para las área comerciales existen incentivos, por el logro de mejores precios por los productos, o cuando el negocio consigo tiene una mayor rentabilidad a la

esperada, y también entregan bonos de productividad y rentabilidad por resultados principalmente para los niveles gerenciales.

Como se mencionó anteriormente los principales factores determinantes para el factor humano de las empresas es el clima y la cultura organizacional, los cuales está siendo muy valorada por los ejecutivos de las empresas de la industria en estos tiempos. La industria cacaotera, es en gran medida pequeña, ya que los participantes, empresas, y ejecutivos se conocen, es muy usual que muchos ejecutivos cambien de empresa o formen la suya propia, esto es un buen indicador para el desarrollo y fomento de la competencia del factor humano en la industria.

Debilidades.

- Existe una falta de competencia de recursos humanos en el Cacao, además de la falta de herramientas para maximizar el potencial del talento humano.
- Falta de mano de obra calificada.
- Falta especialización y competitividad del factor humano.
- Costos laborales relativamente altos.

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

Las tecnologías de información y las comunicaciones constituyen un factor clave para el crecimiento y desarrollo económico, así lo establece el Banco Mundial en su Documento de Tecnologías de información y Comunicaciones 2002. Es muy importante entender esto, ya que estas desarrollan la integración global de los países, además pueden aumentar el bienestar social y económico de las personas en pobreza y puede también empoderar a los individuos y sus comunidades (BM, 2002). Para el caso del Cacao se debe analizar a los sistemas de información y comunicaciones en dos ámbitos.

Producción. Por lo general, existe un débil aporte de las TIC a los procesos de producción, debido a la escasa infraestructura que poseen los productores y la falta de

conocimientos necesarios, de esta forma es la experiencia el factor decisor para los temas de producción, costos o precios. Esta carencia de información, hace que su capacidad de negociación sea baja y la posibilidad de aumentar su rentabilidad disminuya. Por esta razón un mayor control y acceso a la información les permitiría, tener un adecuado control de la producción, realizar inventarios, medición y control de los rendimientos y otros que, aportarían al mejoramiento continuo de procesos y técnicas.

Actualmente el Instituto Internacional para la Comunicación y Desarrollo (IICD), el cual es una fundación sin fines de lucros con el objetivo de apoyar el desarrollo sostenible de los países africanos y latinoamericanos a través del uso de las TIC, se encuentra realizando varios proyectos en el Perú desde el 2011 (IICD, 2006), los cuales son:

- Identidad y capacidades comunicativas;
- TIC en el proceso de enseñanza – aprendizaje;
- Formación Docente EIB con TIC;
- Educación en comunidades rurales de Cuzco;
- Jóvenes promueven Ecoferias con uso de TICs;
- Desarrollo económico y TICs;
- Sistema de Información y Comunicación; y
- Microfinanzas y TICs.

Industrialización. El Perú se ha enfocado más a la exportación del cacao, el cual en su mayoría es producido en forma artesanal, y dejando un poco de lado la industrialización debido al déficit de infraestructura y tecnología en este sector. Al mismo tiempo no se manejan sistemas de información adecuados para controlar la producción del Cacao, normalmente el INEI se basa en las exportaciones pero desafortunadamente MINCETUR no cuenta con una partida arancelaria para el cacao orgánico por lo que es muy difícil saber

cuánto cacao orgánico es producido o exportado. Por ahora solo se puede basar en la información que facilita las cooperativas cacaoteras.

Fortalezas.

- El IICD se encuentra realizando varios proyectos en el Perú, a través del uso de las TIC, fomentando su desarrollo.

Debilidades.

- Poca participación de las TIC, en los procesos de producción del Cacao, así como la falta de información.
- Falta de implementación y uso de las TICs.
- Bajo nivel de infraestructura y tecnología, lo que lleva a un pobre nivel de industrialización de los procesos; así como un sistema logístico complejo.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el mundo actual de mercados globalizados los países deben considerar la innovación como una de las ventajas competitivas más importante. En el caso del Perú significa que debe haber una mayor inversión por parte del gobierno en tecnología e investigación y desarrollo, según el diario la Republica en una edición publicada el nueve de Agosto del 2013, el Perú solo invierte el 0.11% del Producto Bruto Interno (PBI) en investigación para el desarrollo del país (I+D), colocándose como uno de los mercados más rezagados de América Latina y el Caribe, esta información fue obtenida de las palabras de Gustavo Crespy, el especialista de la división de competitividad e innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (“BID: Perú es de los que Menos Invierten”, 2013).

A pesar de lo mencionado, en el Cacao en el Perú si existe un aumento en inversión para la investigación y desarrollo. A medida que el cacao se iba posicionando como un producto con alto potencial para la exportación, se han venido formando varios centros de investigación en busca de poder otorgar un mayor valor agregado a la cadena productiva del

cacao, como por ejemplo el Centro de Investigación Tecnológica del Cacao de San Martín (CITE).

Un ejemplo de estos centros de investigación es el Centro de Investigación Tecnológica del Cacao de San Martín (CITE Cacao). CITE Cacao fue formada en el 2011 con el objetivo principal de mejorar la competitividad de la cadena de valor del cacao. Está formada por asociaciones como PROCADESAM, APPCACAO, UNSM, USIL, ICT, DIREPRO San Martín, Cedro.

Para que este sector siga evolucionando y pueda alcanzar una posición competitiva en el mundo es necesario que el gobierno, las cooperativas, las ONG, y las empresas privadas se integren. Las instituciones más importantes involucradas en la innovación de tecnologías e investigación y desarrollo son las siguientes:

- Ministerio de Agricultura (MINAG);
- Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA);
- Dirección General de Promoción Agraria (DGPA);
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA);
- Programa Especial de Promoción del Amazonía (Pro Amazonía);
- Universidad Nacional de la Selva (UNAS); y
- Instituto de Cultivos Tropicales (ICT).

Fortalezas.

- Aumento de inversión en desarrollo y tecnología.
- Formación de Centros de Investigación.

Debilidades.

- Bajo nivel tecnológico en la cadena productiva del Cacao.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El análisis AMOFHIT muestra un perfil de nuestro desempeño en el Cacao y ayuda a identificar los factores claves de éxito en este sector (D'Alessio, 2013). En el caso de este sector se ha podido identificar 15 factores claves: ocho fortalezas y siete debilidades.

Tabla 26

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores clave de éxito		Peso	Val.	Pond.
Fortalezas				
1	Procesos productivos certificados con estándares internacionales	0.05	3	0.15
2	Calidad reconocida mundialmente.	0.1	4	0.40
3	Segundo productor a nivel mundial de cacao orgánico.	0.1	4	0.40
4	Alianzas con organizaciones internacionales y cooperativas	0.05	3	0.15
5	Crecimiento sostenible de la producción y las ventas	0.05	4	0.20
6	Compromiso del Estado por impulsar el crecimiento de la producción de cacao	0.05	3	0.15
7	El IICD se encuentra realizando varios proyectos en el Perú	0.05	3	0.15
8	Formación de Centros de Investigación	0.05	3	0.15
				1.75
Debilidades				
1	Bajos niveles de productividad.	0.10	2	0.20
2	Falta de implementación y uso de las TICs.	0.05	2	0.10
3	Falta de capital de trabajo en las organizaciones.	0.05	2	0.10
4	Infraestructura y sistema logístico ineficiente y complejo.	0.05	2	0.10
5	Falta de mano de obra calificada	0.10	2	0.20
6	Producción del cacao centralizada en dos regiones	0.05	2	0.10
7	Exportación principalmente de materia prima no de producto industrializado	0.05	2	0.10
8	Cultura de asociación deficiente entre los productores	0.05	2	0.10
				1.00
Total		1.00		2.75

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

En la Tabla 26 se aprecia las fortalezas y debilidades con su respectivo puntaje y el puntaje final que es 2.75, el cual se encuentra por encima del promedio, lo que significa que

el Cacao se está enfocando en aprovechar las fortalezas y utilizándolas adecuadamente de manera que estas están predominando sobre las debilidades disminuyendo así cualquier riesgo de un impacto negativo.

4.3 Conclusiones

Se identifican numerosas fortalezas por parte del cacao y una de las principales es que el cacao peruano es conocido mundialmente por su alta calidad, fino sabor y aroma, lo cual es una clara diferenciación respecto a otros países productores. La oportunidad de incrementar la producción actual le permitirá al Perú aprovechar la baja en la producción de otros países de la región y del mundo, así mismo los recursos y organización interna, hacen factible y necesario el llegar a mejorar el promedio de productividad actual de 500 kg./ha, ya que se tiene conocimiento que en algunas partes del país la productividad, como en el caso de Tocache, puede llegar hasta 3,800 kg./ha, es decir más del quíntuple del promedio, lo que demuestra el potencial que tienen las tierras peruanas, que con una adecuada tecnología y capacitación del personal, puede mejorar la producción en busca de satisfacer la demanda de la industria.

Capítulo V: Intereses del Cacao y Objetivos a Largo Plazo

Los intereses organizacionales planteados en el análisis tridimensional de las naciones y la visión planteada en el Capítulo II, son la piezas claves para determinar los objetivos a largo plazo que lleven a cumplir con nuestra visión. Para esto, se debe analizar los intereses y potencialidades del Cacao, de igual modo los principios cardinales para de esta forma tener el claro la intensidad que tienen los competidores así como sus propios intereses comunes y opuestos.

5.1 Intereses del Cacao

El principal interés del Cacao es el desarrollo sostenible en el mercado mundial, convirtiéndose en el principal productor de cacao en Latinoamérica, para lo cual debe enfocarse en desarrollar los siguientes puntos:

- Alianza estratégica entre los principales productores del Perú;
- Mejorar la calidad del grano;
- Incrementar el rendimiento de la producción por hectárea;
- Optimización de la cadena productiva; y
- Tecnificación del proceso de producción de cacao.

La alianza estratégica entre los principales productores en el Perú, traerá consigo sinergias de mejores prácticas en el proceso productivo y permitirá tomar acción sobre el proceso actual, optimizando la cadena productiva, incrementando el rendimiento por hectárea y tecnificación del proceso, sin descuidar o alterar la calidad del grano que lo identifica a nivel internacional.

La alianza estratégica de los productores es sin lugar a dudas uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del Cacao, una buena organización de los productores les da mayor poder de negociación de precios de producción y pueden tener una mayor opción a recibir capacitaciones, talleres u otros a menos costo. Así mismo, estando organizados se

vuelven más cooperativos entre ellos, brindándose apoyo y compartiendo información; esto es muy importante, ya que de esta manera, la industria podría tener mayor comunicación con los productores, refiriéndoles las exigencias del mercado. Además podrían negociar mejor, y de esta forma lograr que se pueda mejorar varios aspectos como la calidad, que tanto busca el mercado actual. A la vez, la comunicación también ayuda que las empresas productoras puedan apoyar a los agricultores en temas de producción.

Mejorar la calidad de grano, es una de las tareas que se debe tener muy en cuenta, para conservar al cacao peruano como producto de alta calidad . El Perú, produce el cacao fino de aroma y se vende para la industria de chocolates finos. Para el caso del Perú, la composición de orgánico es lo que le da calidad al producto, así como también las certificaciones en los procesos y el tipo de grano. El mejorar la calidad del grano, es mantener al cacao peruano como uno de los mejores del mundo.

Otro aspecto, es incrementar el rendimiento de la producción por hectárea, lo cual llevaría a un incremento en la capacidad de abastecer la demanda mundial en crecimiento. Esto traería mayores beneficios económicos para la agricultura, además del aumento de la capacidad instalada por parte de la industria. Una forma, y la más importante para mejorar el rendimiento en la producción es fomentar la investigación y desarrollo, así de esta forma se lograría avances en la tecnología, que contribuirían al desarrollo del Cacao.

Otro aspecto importante a considerar, es la optimización de la cadena productiva, que traerá mayor facilidad para que los productores puedan distribuir sus productos de la mejor manera, siendo este proceso más rápido, y de una importante reducción en los costos. Todo eso se logra mediante la administración adecuada de la cadena logística. Además, cabe resaltar que la infraestructura y transporte, son muy importantes y deben ser una tarea en que el Estado tiene que planificar y apoyar para el desarrollo del Cacao.

Finalmente, la tecnificación del proceso de producción de cacao, traerá una mayor oferta de productos con mayor valor agregado hacia el consumo local y mundial. Una tecnificación de los procesos será muy importante para aumentar los índices de transformación del cacao, generando una mayor rentabilidad por ofrecer productos con valor agregado en lugar de grano de cacao; además que los productores al tener mejor calidad en sus productos, estos serán demandados en mayores volúmenes. Para ello, es muy importante el desarrollo de la I&D, para poder identificar los productos con valor agregado que se demandan y trabajar en base a la producción de estos, para luego mejorar la propuesta de valor.

5.2 Potencial del Cacao

D'Alessio (2013) indicó: “Para determinar el potencial es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar” (p. 97).

Demográfico. El cacao peruano sigue conquistando el paladar del mundo. El Ministerio de Agricultura dio a conocer hoy que el Perú fue seleccionado entre las 50 mejores muestras del producto en el planeta por el sabor y la calidad de este producto. Cabe señalar que la producción de cacao es una de las principales actividades agrícolas en la generación de empleo, con más de 5 millones de jornales anuales y de divisas con US\$90 millones Valor FOB. Asimismo, es el sustento de los ingresos de 30 mil familias y beneficia de manera indirecta a 150,000 personas en las zonas de producción (MINAG, 2011).

En el Perú la producción de cacao supera las 46 mil toneladas métricas y los cultivos se extienden a 77 mil hectáreas en producción, de ellas la mayoría de los terrenos de cacao se concentran en la parte baja de la vertiente oriental de los Andes, entre los 200 y 900 metros sobre el nivel de mar (MINAG, 2013a).

Geográfico. El cacao es un cultivo que se encuentra en la parte baja de la vertiente occidental de los andes, pero se ha desarrollado básicamente en la selva peruana entre los 300 y 900 m.s.n.m. En el Perú las principales zonas de producción son: Jaén, Bagua, Alto Huallaga, Huallaga Central, Satipo, Valle del Río Apurímac, y La Convención. Entre las zonas potenciales se puede mencionar las zonas de Pichis y del Palcazú (Programa para el Desarrollo de la Amazonia [PROAMAZONIA], 2003).

Se menciona que prefiere zonas de climas cálidos y húmedos y que no tengan una estación seca prolongada tropical, crece entre 26° latitud norte y 26° latitud sur. Requiere temperatura media entre 25 y 29°C son sensibles a temperaturas mayores a 32°C. El Perú es uno de los principales lugares de origen del cacao y posee además una increíble diversidad y variabilidad genética. Entre los tipos que se cultivan en diferentes puntos de nuestro país destacan el cacao chuncho, el porcelana de Piura y el nacional del Perú y alberga nada más y nada menos que *el 60% de las variedades de cacao que existen en el mundo*, indicó, en conversación con la Agencia Andina, Rolando Herrera, Presidente de la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO). Con la información presentada líneas arriba se podría decir que el Perú es una zona privilegiada geográficamente para el cultivo de cacao (“El Perú Posee el 60%”, 2012).

Económico. El apoyo económico por parte del Estado con la finalidad de incentivar el cultivo del cacao en el Perú es de suma importancia para el desarrollo de este sector y por ende mejorará el nivel económico y calidad de vida de los agricultores de este producto.

El consumo del cacao a nivel internacional no se ha visto afectado con la crisis internacional y esto se ve reflejado en el fuerte incremento de la demanda de consumo de cacao a nivel internacional. Asimismo se debería impulsar el cacao orgánico con el boom gastronómico que viene teniendo la cocina peruana a nivel internacional.

Tecnológico y científico. El Cacao en el Perú muestra aún un desarrollo pobre en el ámbito tecnológico y científico en comparación con otros sectores agrícolas. En tal sentido es importante explorar nuevos métodos de cultivo que permitan incrementar la producción por hectárea y la calidad del producto estudiado.

Histórico-psicológico-sociológico. A lo largo de la historia, el cacao ha tenido una influencia cultural por parte de muchas regiones en el mundo. Desde los primeros habitantes en América, que le daban la importancia religiosa, pasando luego por Cristóbal Colón que lo llevó a España. Luego fue Cortés que hizo masivamente el consumo en España, así tanto en España en el siglo XVIII, como en el Perú, el cacao era consumido en todos los estratos sociales y posteriormente con la aparición de las máquinas a vapor el costo de producción se redujo; fue entonces que se inició en Europa el desarrollo de varias industrias principalmente la de chocolate (Gómez, 2004).

El cacao peruano se ha convertido en uno de los mejores del mundo, colocándose en las preferencias de las más altas industrias del mundo, avanzando así en el mercado internacional. A pesar que la producción nacional no está creciendo a la medida que crece la producción mundial, el Perú, se ha convertido en uno de los mayores productores y exportadores de cacao orgánico, siendo reconocido a nivel mundial por su calidad.

5.3 Principios Cardinales del Cacao

Los cuatro principios cardinales te ayudan a identificar las oportunidades que puede aprovechar un país en los diferentes sectores, que a continuación se desarrollan para evaluar las oportunidades del Cacao.

Las influencias de terceras partes. Importante en este punto la intervención del Estado por intermedio del Ministerio de Agricultura, promoviendo el consumo del cacao peruano, buscando el incremento de la producción por hectárea, desarrollando y/o innovando

sistemas tecnificados en la producción del cacao, que permita optimizar los procesos. Asimismo el TLC con EE.UU. permite tener una mayor oportunidad de incrementar las exportaciones del cacao, teniendo en cuenta que se trata del principal consumidor de cacao en el mundo.

Lazos pasados y presentes. El cacao peruano siempre ha sido considerado a nivel mundial por su alto grado de calidad en sabor y aroma, característica importante que se debe mantener e impulsar con el boom actual por el que viene pasando la gastronomía peruana. Con respecto a la producción el Perú se encuentra en el tercer lugar de los mayores productores de cacao a nivel de Latinoamérica, por debajo de Brasil y Ecuador, quienes tienen desarrollado mucho más al Cacao.

Contrabalance de intereses. Existen intereses contrapuestos por la siembra de cacao orgánico y el cacao transgénico, sacrificar la calidad del producto por el incremento de la producción a menores costos y con menor riesgo de pérdidas por la aparición de nuevas plagas inmunes a los pesticidas actualmente desarrollados. Lo mismo está pasando en otros sectores industriales donde se requiere incentivar el consumo y productividad de las tierras. Asimismo existe un conflicto de intereses entre optar por sembrar cacao u otros productos que pudieran generar una menor o mayor rentabilidad y que simplemente son elegidos por la experiencia personal adquirida en ese mercado en particular.

Conservación de los enemigos. Los enemigos se podrían considerar a los actuales productores de plantaciones de coca, que no optan por cambiar a la siembra de cacao, ya que dentro del Cacao los micro o macro productores de cacao no son enemigos y deberían considerarse como amigos o aliados, esto por los programas de integración y asociaciones de pequeños productores que se han propuesto, con la finalidad de acceder a mejores precios o beneficios al momento de comercializar el producto.

5.4 Matriz de Intereses del Cacao (MIO)

La matriz de intereses Nacionales del Cacao (MIO), mostrara los fines que contribuirán al desarrollo del Cacao, y por ende se pueda alcanzar la visión trazada. La Tabla 27, muestra mediante la matriz MIO, la participación del Estado y de las empresas y productores del Cacao. Esta matriz se refiere, a la competencia internacional, productiva e industrial; antes se mencionaron los principales organismos que participan en el desarrollo del Cacao:

- Ministerio de Agricultura (MINAG);
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR);
- Ministerio de la Producción (PRODUCE);
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF);
- Consejo Nacional de Competitividad (CNC);
- Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC);
- Universidades – Asociación Nacional de Rectores (ANR);
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERU);
- Asociación de Exportadores (ADEX);
- Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO);
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés);
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP); y
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

Los involucrados que tienen intereses opuestos son:

- Narcotráfico;
- Competencia Productora Externa; y
- Competencia Industrial Externa.

Tabla 27

Matriz de Intereses Internos del Cacao (MIO)

	Interés del cacao	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Alianza estratégica entre los principales productores del Perú.	MINAG* PRODUCE* APPCACAO* Narcotráfico**	MINCETUR* SNI*	CNC*
2	Mejorar la calidad del grano.	PRODUCE* CONCYTEC* ANR*	SNI* CONFIEP*	CNC* Competencia Industrial Externa**
3	Incrementar el rendimiento de la producción por hectárea.	MINAG* PRODUCE* APPCACAO* Narcotráfico**		
4	Optimización de la cadena productiva.	MINAG* PRODUCE* ADEX* PROMPERU*	ANR* MEF*	Competencia Productora Externa**
5	Tecnificación del proceso de producción de cacao	MINAG* CONCYTEC* ANR*	CNC* USAID*	

Nota. Intereses comunes (*) e intereses opuestos (**)

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo servirán para definir el rumbo de la organización, establecerán prioridades, y permitirán asignar los recursos necesarios para cumplir con la visión propuesta en el Capítulo II (D'Alessio, 2013). Sin objetivos a largo plazo una organización navegaría sin rumbo fijo hacia algún destino desconocido. Es difícil imaginar que una organización o individuo tenga éxito bajo arduo dirigido a conseguir ciertos objetivos.

Asimismo se debe considerar que los objetivos a largo plazo deben ser: medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes. El horizonte de tiempo a largo plazo está planteado hacia el 2023, teniendo 10 años de plazo contados desde el 2013 para lograr cumplir con la visión propuesta. Los objetivos a largo plazo propuestos, se muestran en la Tabla 28.

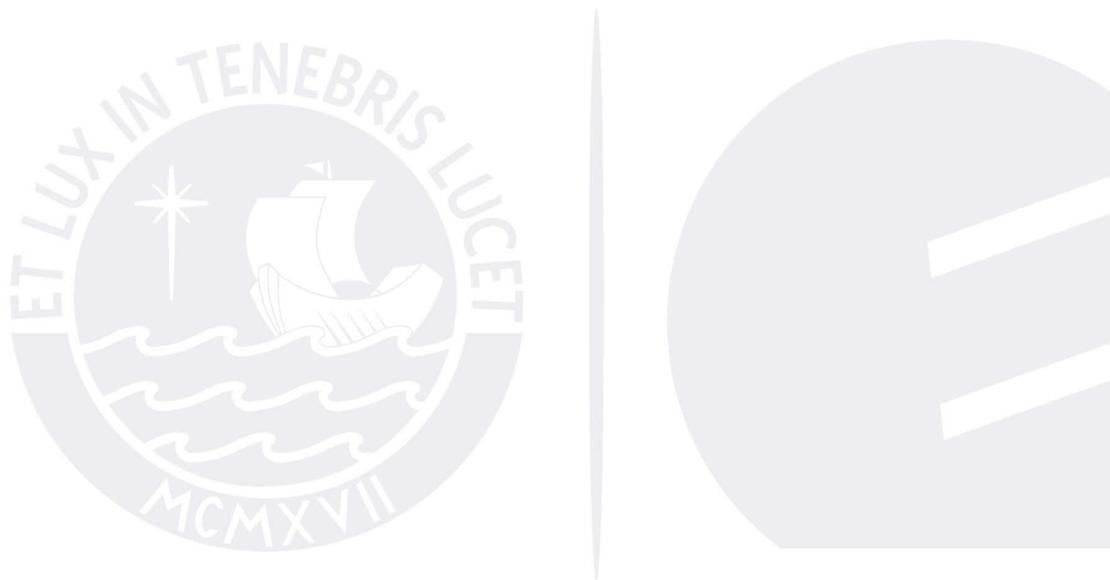
Tabla 28

Objetivos a Largo Plazo

Ámbito de acción	OLP	Descripción	Instrumento de medición
Producción	OLP1	Aumentar el área total de cultivos de cacao de 89,000 Ha a 150,000 Ha, para el año 2023	Estadísticas de la producción de cacao.
	OLP2	Incrementar la productividad nacional del cacao por hectárea de 500 kg/Ha a 2,000 kg/Ha, para el año 2023	Estadísticas de la producción de cacao.
Gestión Administrativa	OLP3	Para el 2023, el 100% de pequeños productores de cacao estarán asociados a una cooperativa.	Estadísticas de asociatividad de productores de cacao.
Desarrollo Empresarial	OLP4	Incrementar la participación en el mercado mundial de 0.28% en el 2012 a 1.5% en el 2023 posicionando al cacao como producto peruano de alta calidad.	Estadísticas de pequeños productores certificados.
	OLP5	Incrementar el consumo per-cápita de derivados del cacao de 0.4 kg a 2.5 kg, para el 2023	Estadísticas de Sector Agroindustrial.
	OLP6	Para el 2023, incrementar las exportaciones de cacao de 41,328 TM a 220,800 TM	Estadísticas de Sector Agroindustrial.

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo que se han considerado en el presente capítulo, están directamente relacionados con la visión planteada para el 2023. Es vital trabajar con los agricultores actuales del Cacao para mejorar la productividad por hectárea, mediante la implementación de las mejores prácticas recabadas de cultivos nacionales o internacionales de primer nivel. A su vez, se debe trabajar con agricultores de otros sectores para capacitarlos y concientizarlos, haciendo de su conocimiento los beneficios del cultivo de cacao y sobre todo generar alianzas entre los pequeños productores con la finalidad de incrementar las fuerzas y beneficios por ventas por volumen. Así mismo para lograr que el incremento de la producción de cacao sea sostenible en el tiempo se debe desarrollar una cultura positiva en el consumo de productos derivados del cacao. Finalmente se debe mantener la calidad del cacao peruano, permitiendo incrementar el posicionamiento del mercado actual, como principales productores de cacao.



Capítulo VI: El proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas y es posiblemente la más importante y conocida. Para construir la Matriz FODA se copian las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, y fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Con estas se crean cuatro cuadrantes FO, FA, DO y DA, lo que conlleva a generar las estrategias externas e internas. La matriz FODA es la más importante de todas las matrices en el proceso del planeamiento estratégico, para lo cual se requiere de un análisis intuitivo exhaustivo (D'Alessio, 2013). En la Tabla 29 se detalla la Matriz FODA, con sus respectivas estrategias.

Estrategias explotar – FO. Consiste en emparejar las fortalezas internas con las oportunidades externas, y generar estrategias usando las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades del entorno. Para este caso se plantean las siguientes estrategias:

1. Desarrollo de nuevos mercados en el continente Asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización. Nuevos tratados TLC o acuerdos comerciales en vigencia y otros que se encuentran en etapa de negociación, lo cual permitirá tener mayores oportunidades de entrada a este mercado incipiente.
2. Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto. Principalmente en estos países, donde existe un mayor desarrollo de la industrialización del Cacao, como es la industria del chocolate, para lo cual se abastecerán con producto de mayor calidad y que esté acorde a sus exigencias.

Estrategias confrontar – FA. Consiste en emparejar las fortalezas internas con las amenazas externas, y generar estrategias usando las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno. Se plantea la siguiente estrategia:

1. Consolidar el liderazgo del cacao como producto de alta calidad.

Estrategias buscar – DO. Consiste en emparejar las debilidades internas con las oportunidades externas, y generar estrategias mejorando las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades del entorno, se plantean las siguientes estrategias:

1. Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad
2. Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología.

Estrategias evitar – DA. Consiste en emparejar las debilidades internas con las amenazas externas, y generar estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades, evitando las amenazas del entorno. Las estrategias planteadas son:

1. Capacitación técnica para los productores, con la finalidad de hacer más eficiente el proceso productivo.
2. Organizar a los productores para renovar las plantaciones con la finalidad de elevar los niveles de productividad actuales
3. Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA, es una herramienta que permite identificar las estrategias que pueden adoptarse, en base a un análisis de los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), el cual se refieren a la posición estratégica externa; y factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) los cuales se refieren a la posición estratégica interna (D'Alessio, 2013). En las Tablas 30 y 31, se muestra el análisis de las posiciones estratégicas para el Cacao.

Tabla 29

Matriz FODA del Cacao (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos productivos certificados con estándares internacionales 2. Calidad reconocida mundialmente. 3. Segundo productor a nivel mundial de cacao orgánico. 4. Alianzas con organizaciones internacionales y cooperativas 5. Crecimiento sostenible de la producción y las ventas 6. Compromiso del Estado por impulsar el crecimiento de la producción de cacao 7. El IICD se encuentra realizando varios proyectos en el Perú 8. Formación de Centros de Investigación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajos niveles de productividad. 2. Falta de implementación y uso de las TICs. 3. Falta de capital de trabajo en las organizaciones. 4. Infraestructura y sistema logístico ineficiente y complejo. 5. Falta de mano de obra calificada 6. Producción del cacao centralizada en dos regiones 7. Exportación principalmente de materia prima no de producto industrializado 8. Cultura de asociación deficiente entre los productores
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento sostenido de la demanda de productos naturales y de buena calidad 2. Firma de nuevos tratados de comercialización (TLC, Cacao comercio Justo) 3. Programas de mejora continua: certificado Alianza para Bosques (Rainforest Alliance) y certificado UTZ 4. Clima tropical favorable para la siembra de cacao 5. Inversión extranjera para la producción de cacao 6. Alianza Cacao Perú. 7. Preferencia a nivel mundial por el consumo de cacao Orgánico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos mercados en el continente Asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización. O1, O2, O4, O6, O7 - F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8. 2. Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto. O1, O2, O3, O4, O7 - F1, F2, F3, F4, F5, F6. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad. O1, O2, O3, O4, O5, O7, D1, D2, D5, D6, D7, D8 2. Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología. O1, O2, O4, O5, O7, D1, D3, D4, D6, D8
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores con tecnología avanzada 2. Aparición de nuevas plagas 3. Mayor oferta internacional de cacao 4. Productos transgénicos alternativos para la fabricación de chocolates 5. Incremento del narcotráfico y cultivos ilegales 6. Crisis económica, demanda de productos más económicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar al cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad. A3, A4, A5, A6 - F1, F2, F3, F5, F6, F8. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación técnica para los productores, con la finalidad de hacer más eficiente el proceso productivo. A1, A2, A3, A5, A6, D1, D2, D5, D6, D7, D8. 2. Organizar a los productores para renovar las plantaciones con la finalidad de elevar los niveles de productividad actuales. A3, A4, A5, A6, D1, D2, D6. 3. Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú. A1, A2, A3, A4, A6, D1, D4, D5, D7

Tabla 30

Posición Estratégica Externa

Plantilla de clasificación											
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor	
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	1
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplios	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	1
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio										-2.88	
Factores determinantes de la fortaleza de industria (FI)										Valor	
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
Promedio										3.78	

Luego del análisis, se observa que el polígono y el vector dirección en la Figura 13, ubica al Cacao en el cuadrante competitivo. Las estrategias genéricas de aplicación sugeridas son: (a) fusión concéntrica, (b) fusión conglomerada, (c) reconversión y (d) diferenciación. Analizando el polígono, se observa que el Cacao presenta una aceptable ventaja competitiva, una aceptable fortaleza de la industria, pero también una pobre fortaleza financiera, además de una alta turbulencia del entorno.

Tabla 31

Posición Estratégica Interna

Plantilla de clasificación											
Factores determinantes de las ventajas competitivas (VC)								Valor			
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	6
3	Ciclo de vida del productos	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
Promedio										-3.67	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Valor	
1	Retorno en la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4	Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Atrás	3
Promedio										2.67	

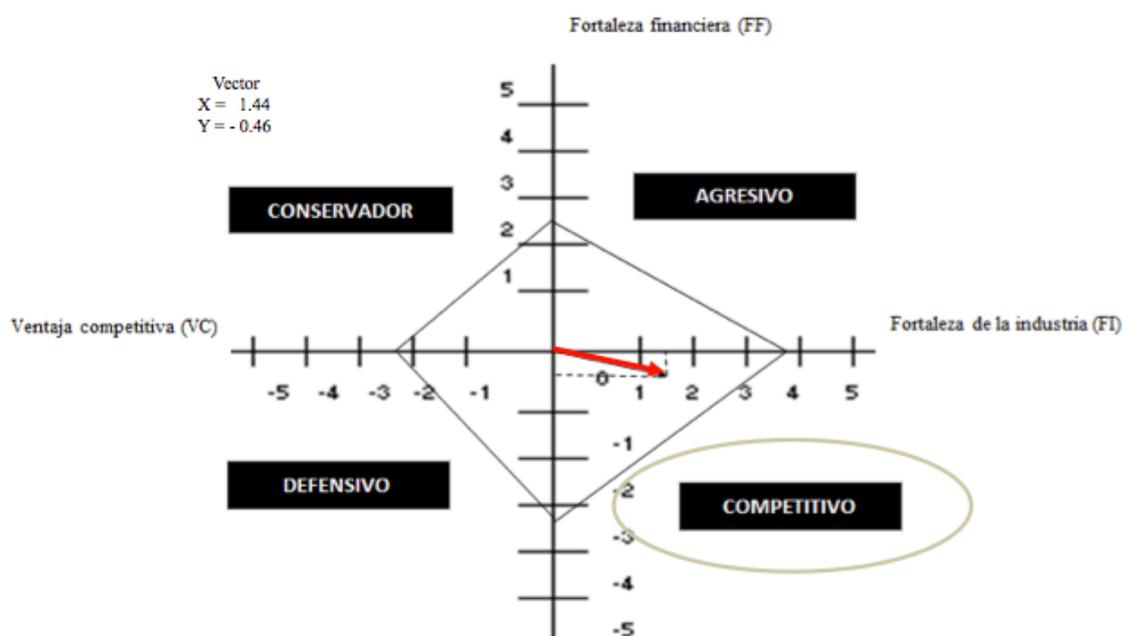


Figura 13. Matriz PEYEA del Cacao.

Para hacer frente a esta posición, se plantean estrategias específicas que van acorde con lo relacionado a la industria y al entorno del Cacao. Se observa que existe una relativa aceptabilidad del entorno y de la ventaja competitiva., por ello las estrategias específicas son:

1. Penetración en el mercado europeo y asiático;
2. Posicionamiento del cacao como un producto de alta calidad;
3. Participar activamente en eventos internacionales con la finalidad de dar a conocer las ventajas de calidad del cacao peruano; y
4. Generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del cacao y los beneficios de su consumo.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base para este caso el análisis de los productos derivados del cacao y cacao en grano en relación a la tasa de crecimiento de ventas y participación en el mercado relativa (D'Alessio, 2013). En la Figura 14, se muestran los productos como la manteca de cacao, cacao en grano y chocolate ubicados en el cuadrante signo de interrogación y el cacao en polvo, pasta de cacao y cascara de cacao en el cuadrante perro. El enfoque del entorno sería ubicar a los productos que se encuentran en el cuadrante signo de interrogación en el cuadrante estrella a través de estrategias intensivas de penetración en el mercado, desarrollo de mercados y productos. Las estrategias específicas a aplicar son:

1. Desarrollo del mercado Asiático;
2. Penetración en el mercado Europeo;
3. Incentivar la transferencia de conocimientos mediante alianzas entre productores, universidades y centros de investigación;
4. Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda; y
5. Posicionamiento del cacao como un producto de alta calidad.

Tabla 32

Matriz BCG del Cacao (MBCG)

Unidad de Negocio	Ventas año actual del mercado 2012 (US\$)	Ventas año pasado de la organización (US\$)	Ventas año actual de la organización (US\$)	Ventas año actual de la organización (%)	Participación de mercado (%)	Tasa de Crecimiento (%)
1 Cacao en polvo	3,312,069,000	13,364,000	58,000	0.1	0.00	-99.6
2 Pasta de Cacao	2,903,339,000	6,390,000	2,980,000	3.7	0.10	-53.4
3 Cascara de Cacao	44,728,000	574,000	391,000	0.5	0.87	-31.9
4 Manteca de Cacao	2,741,368,000	21,637,000	21,732,000	26.8	0.79	0.4
5 Cacao en grano	8,438,809,000	64,636,000	68,422,000	84.4	0.81	5.9
6 Chocolate	23,700,887,000	11,837,000	12,634,000	15.6	0.05	6.7
Total	32,139,696,000	76,473,000	81,056,000	100.0		

Nota. Adaptado de "Comercio Exterior para el Agro," Sistema de Información Estadístico Agrícola 2013, por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2013. Recuperado de <http://sistemas.minag.gob.pe/sisnex/series/capitulosPartidas>

Posición de la Participación de Mercado en la Industria

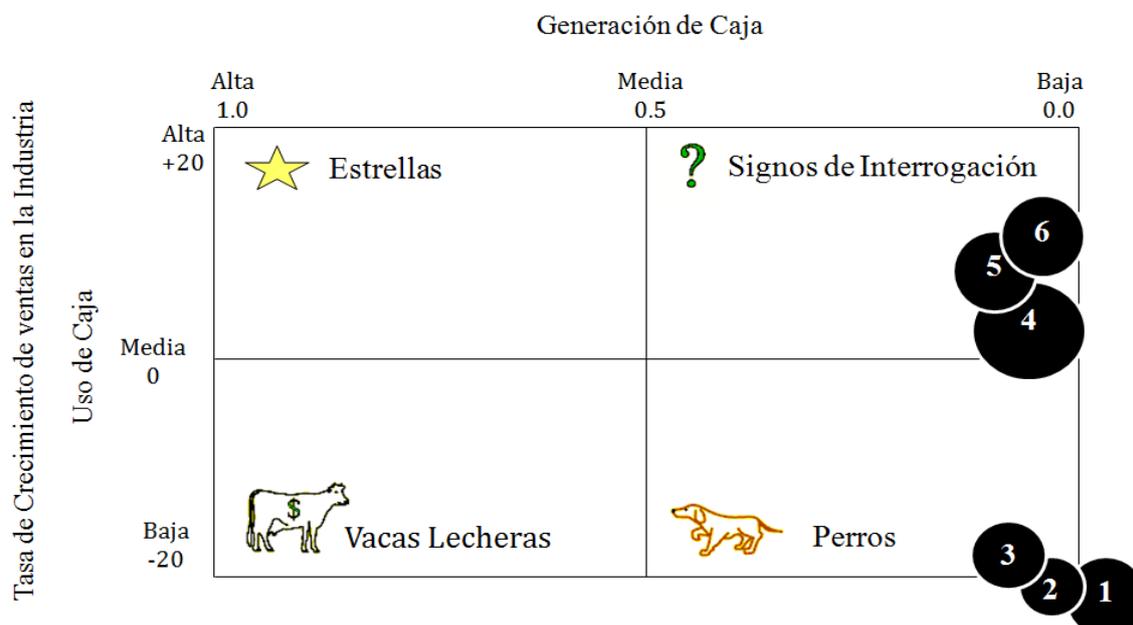


Figura 14. Matriz BCG del Cacao.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (MIE), permite graficar al Cacao a través de la toma de decisiones estratégicas. Esta matriz de cartera, establece en base a los valores obtenidos del análisis y desarrollo de las matrices EFE y EFI, la cual ubica al Cacao en una de las nueve

posibilidades, y permite formular estrategias alternativas (D'Alessio, 2013). La Figura 15, muestra la MIE, para el Cacao.

Según el análisis de la MIE, el Cacao se ubica en el cuadrante V, en donde la teoría sugiere retener y mantener, y las estrategias recomendadas en este cuadrante son de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Las estrategias específicas que se plantean son:

1. Penetración en el mercado europeo;
2. Penetración en el mercado interno; y
3. Desarrollo del mercado Asiático.

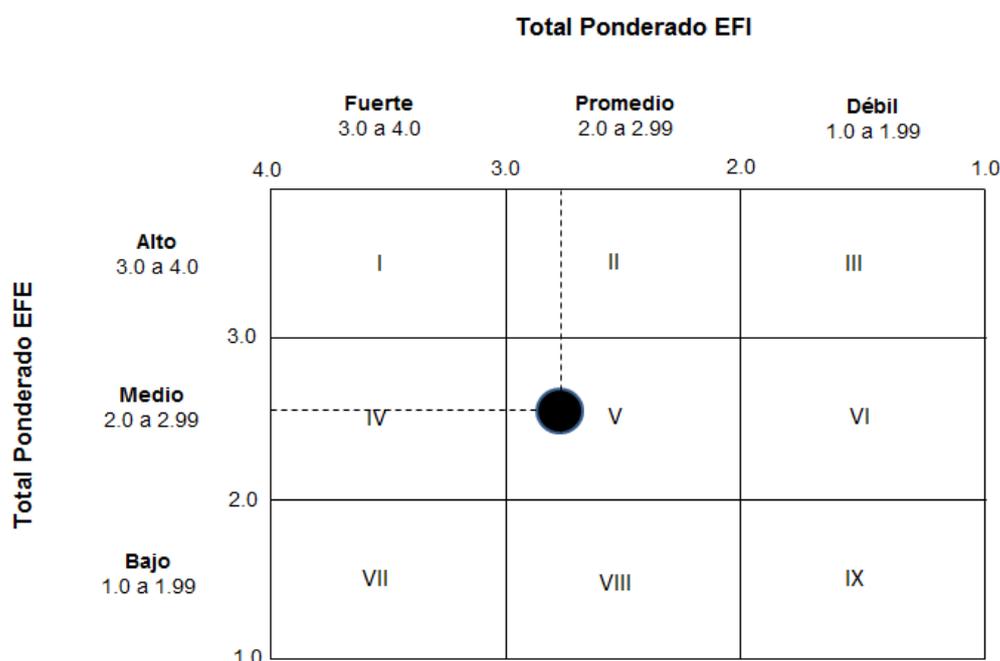


Figura 15. Matriz IE del Cacao.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia MGE, es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias, donde se evalúa la situación del Cacao en base al crecimiento del mercado en un determinado plazo, rápido o lento, y la posición competitiva en dicho mercado, fuerte o débil (D'Alessio, 2013). Las estrategias elegidas por el evaluador deben crear valor en el proceso de desarrollo (Pearce & Bracce, 2003).

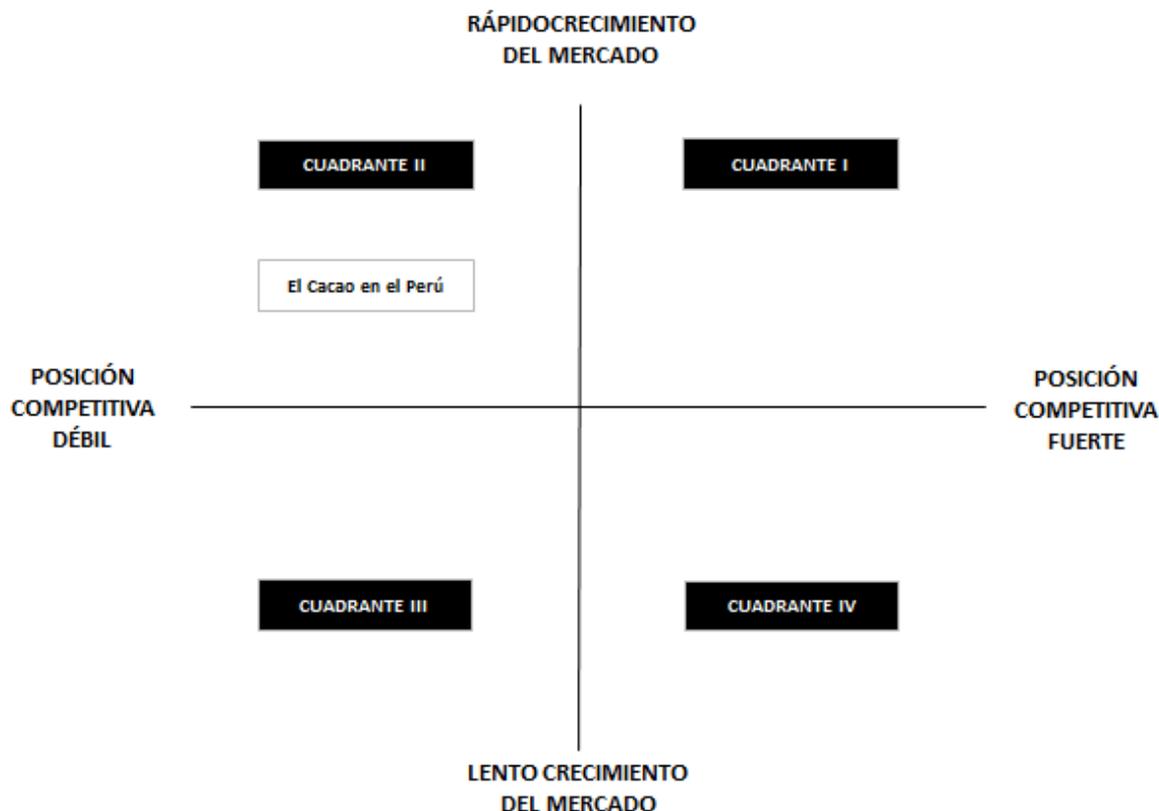


Figura 16. Matriz GE del Cacao.

El Cacao, se encuentra en un mercado de rápido crecimiento, debido a los grandes volúmenes que año a año se demandan en el mercado internacional, por otro lado, si se analiza la posición competitiva del Cacao peruano, esta muestra una posición competitiva relativamente débil, esto se ve en el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se destaca una baja valoración comparándolo con sus similares de Brasil y Ecuador. Por lo antes expuesto se ha determinado que el Cacao en el Perú se encuentra en el cuadrante II tal y como se muestra en la Figura 16, lo que conlleva a considerar las siguientes estrategias genéricas: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercados, (c) desarrollo de productos, y (d) integración horizontal. Las estrategias específicas consideradas son:

1. Desarrollo del mercado asiático;
2. Penetración en el mercado europeo; y
3. Implementar oficinas comerciales en el continente asiático y europeo.

6.6 Matriz de Decisión (MDE)

La Matriz DE permite agrupar las estrategias, obtenidas durante el análisis de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, MIE, y MGE, esto permite retener las estrategias que muestran una mayor relación con cada una de las matrices mencionadas para un posterior análisis con la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). Luego del análisis respectivo mediante el uso de la MDE se ha determinado considerar las estrategias con una repetitividad mayor a tres (D'Alessio, 2013). Las estrategias específicas que se evaluarán con la MCPE son:

1. Desarrollo de nuevos mercados en el continente Asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización;
2. Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto;
3. Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad;
4. Posicionar al cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad;
5. Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú;
6. Generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del Cacao y los beneficios de su consumo;
7. Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología;

Cabe resaltar que se ha considerado incluir una estrategia que contaba con una cantidad de repeticiones menor a la establecida, básicamente por tratarse de una estrategia que permitirá mejorar la tecnología e infraestructura actual, aspecto considerado como un factor crítico de éxito.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz CPE es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o clave) de éxito externos e internos. Al igual que las otras herramientas esta matriz requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad (D'Alessio, 2013).

Del análisis de la matriz CPE para el Cacao, se han seleccionado siete estrategias consideradas atractivas por tener un puntaje superior a cinco. Las estrategias seleccionadas son:

1. Desarrollo de nuevos mercados en el continente asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización.
2. Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto.
3. Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad.
4. Posicionar al cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad.
5. Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú.
6. Generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del cacao y los beneficios de su consumo.
7. Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología.

Tabla 34

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Estrategias	Estrategias de integración						Estrategias intensivas				Estrategias conservadoras					
	Integración vertical hacia adelante			Integración vertical hacia atrás			Desarrollo de mercados		Penetración de mercados		Enfoque					
	PA	TPA	PESO	PA	TPA	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PESO	
<p>Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú.</p> <p>Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología.</p> <p>Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad.</p> <p>Desarrollo de nuevos mercados en el continente Asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización.</p> <p>Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto.</p> <p>Posicionar al cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad.</p> <p>Generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del Cacao y los beneficios de su consumo.</p>																
Factores críticos de éxito																
Oportunidades																
1	Crecimiento sostenido de la demanda de productos naturales y de buena calidad	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Firma de nuevos tratados de comercialización (TLC, Cacao comercio Justo)	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Programas de mejora continua: certificado Alianza para Bosques (Rainforest Alliance) y certificado UTZ	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20
4	Clima tropical favorable para la siembra de cacao	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5	Inversión extranjera para la producción de cacao	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
6	Alianza Cacao Perú.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20
7	Preferencia a nivel mundial por el consumo de cacao Orgánico	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Amenazas																
1	Competidores con tecnología avanzada	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10
2	Aparición de nuevas plagas	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3	Mayor oferta internacional de cacao	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4	Productos transgénicos alternativos para la fabricación de chocolates	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5	Incremento del narcotráfico y cultivos ilegales	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
6	Crisis económica, demanda de productos más económicos.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Fortalezas																
1	Procesos productivos certificados con estándares internacionales	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
2	Calidad reconocida mundialmente.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Segundo productor a nivel mundial de cacao orgánico.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4	Alianzas con organizaciones internacionales y cooperativas	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5	Crecimiento sostenible de la producción y las ventas	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10
6	Compromiso del Estado por impulsar el crecimiento de la producción de cacao	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7	El IICD se encuentra realizando varios proyectos en el Perú	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20
8	Formación de Centros de Investigación	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Debilidades																
1	Bajos niveles de productividad.	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
2	Falta de implementación y uso de las TICs.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
3	Falta de capital de trabajo en las organizaciones.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
4	Infraestructura y sistema logístico ineficiente y complejo.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
5	Falta de mano de obra calificada	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6	Producción del cacao centralizada en dos regiones	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
7	Exportación principalmente de materia prima no de producto industrializado	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
8	Cultura de asociación deficiente entre los productores	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Total		2.00		5.90		5.90		5.10		5.05		5.05		5.45		5.40

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de calificar las estrategias retenidas, es conveniente hacer una evaluación en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. Este proceso permite seleccionar aquellas estrategias que pasen todas las pruebas o criterios, evitando incurrir en el riesgo de afectar su implementación. La idea es que las estrategias seleccionadas cumplan con estos cuatro criterios; sin embargo, es probable que alguna de las estrategias no cumpla con alguno de los criterios establecidos por lo que es importante considerar que no se puede seleccionar una estrategia que cumpla con el criterio de factibilidad ya que no es posible plantear estrategias si no se cuenta con los recursos necesarios para su implementación (D'Alessio, 2013).

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia y sean buenos para fines utilitarios. Si alguna de las estrategias, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y ser descartada (D'Alessio, 2013). En la Tabla 36 se puede apreciar que luego de evaluar las estrategias retenidas en la matriz de ética todas cumplen con los principios requeridos.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta sección se muestra un resumen con todas las estrategias propuestas clasificadas como: (a) estrategias retenidas y (b) estrategias de contingencia. Según el análisis previo en la MCPE se ha considerado siete estrategias retenidas y tres estrategias de contingencia para ser utilizadas en caso de que durante el proceso de implementación alguna de las estrategias retenidas tuvieran dificultades para ser implementadas (D'Alessio, 2013).

Tabla 35

Matriz Rumelt

Estrategias retenidas		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
Estrategias de integración - Integración vertical hacia adelante						
1.	Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2.	Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias de integración - Integración vertical hacia atrás						
3.	Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias intensivas - Desarrollo de mercados						
4.	Desarrollo de nuevos mercados en el continente Asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias intensivas - Penetración de mercados						
5.	Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias conservadoras – Enfoque						
6.	Posicionar al cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7.	Generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del Cacao y los beneficios de su consumo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

En esta matriz debe verificarse que los objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias que fueron seleccionadas como retenida, en caso de que alguna estrategia no esté relacionada con alguno de los objetivos de largo plazo propuestos, esta estrategia debería pasar a ser una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2013). En la Tabla 39, se puede apreciar que todas las estrategias escogidas contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 36

Matriz de Ética

Estrategias	Estrategias de integración						Estrategias intensivas						Estrategias conservadoras								
	Integración vertical hacia adelante			Integración vertical hacia atrás			Desarrollo de mercados			Penetración de mercados			Enfoque								
	Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología.			Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú.			Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad.			Desarrollo de nuevos mercados en el continente Asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización.			Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto.			Posicionar al cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad.			Generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del Cacao y los beneficios de su consumo.		
Derechos	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve
1. Impacto en el derecho a la vida		N		N			N					P			P			P			P
2. Impacto en el derecho a la propiedad		N		N			N					P			P		N			N	
3. Impacto en el derecho al pensamiento			P			P			P		N			N			N				P
4. Impacto en el derecho a la privacidad		N		N			N				N			N			N			N	
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		N		N			N				N			N			N				P
6. Impacto en el derecho a hablar libremente			P			P			P			P			P			P			P
7. Impacto en el derecho al debido proceso			P			P			P		N			N			N			N	
8. Justicia	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto
1. Impacto en la distribución	J				N			N			N			N			N			N	
2. Equidad en la administración		N			N		J				N			N			N			N	
3. Normas de compensación		N			N			N			N			N			N			N	
Utilitarismo	Excelente	Neutro	Perjudicial	Excelente	Neutro	Perjudicial	Excelente	Neutro	Perjudicial	Excelente	Neutro	Perjudicial	Excelente	Neutro	Perjudicial	Excelente	Neutro	Perjudicial	Excelente	Neutro	Perjudicial
1. Fines y resultados estratégicos	E			E			E			E			E			E			E		
2. Medios estratégicos empleados	E			E			E			E	N		E	N		E	N		E	N	

Tabla 37

Matriz de Estrategias Retenidas del Cacao

Estrategias retenidas
Estrategias de integración - Integración vertical hacia adelante
1. Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología.
2. Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú.
Estrategias de integración - Integración vertical hacia atrás
3. Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad.
Estrategias intensivas - Desarrollo de mercados
4. Desarrollo de nuevos mercados en el continente Asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización.
Estrategias intensivas - Penetración de mercados
5. Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto.
Estrategias conservadoras – Enfoque
6. Posicionar al cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad.
7. Generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del Cacao y los beneficios de su consumo.

Tabla 38

Matriz de Estrategias de Contingencia del Cacao

Estrategias de contingencia Estrategias de contingencia - Primer orden
Estrategias de integración - Integración vertical hacia atrás
1. Capacitación técnica para los productores, con la finalidad de hacer más eficiente el proceso productivo.
2. Organizar a los productores para renovar las plantaciones con la finalidad de elevar los niveles de productividad actuales.
Estrategias de integración - Integración horizontal
3. Implementar oficinas comerciales en el continente Asiático y mercado europeo, buscando mayor presencia en el mercado internacional.
Estrategias conservadoras – Enfoque
4. Participar activamente en eventos internacionales con la finalidad de dar a conocer las ventajas de calidad del Cacao Peruano.

Tabla 39

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

		Visión						
		En el 2023, el Perú será reconocido como el primer productor de cacao en América Latina manteniendo su calidad, aroma y sabor; con la finalidad de contribuir al bienestar de todos los involucrados en la cadena productiva, consolidando así su participación en el mercado a nivel internacional.						
		Objetivos de Largo Plazo						
Estrategias		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	Total
		Aumentar el área total de cultivos de cacao de 89,000 Ha a 150,000 Ha, para el año 2023	Incrementar la productividad nacional del cacao por hectárea de 500 Kg./Ha a 2,000 Kg./Ha, para el año 2023	Para el 2023, el 100% de productores de cacao estarán asociados a una cooperativa.	Incrementar la participación en el mercado mundial de 0.28% en el 2012 a 1.5% en el 2023 posicionándonos como producto peruano de alta calidad.	Incrementar el consumo per cápita de derivados del cacao de 0.4 kg a 2.5 kg, para el 2023	Incrementar las exportaciones de cacao de 41,328 TM del 2012 a 220,500 TM al 2023.	
1.	Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología.	X	X	X	X	X	X	6
2.	Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú.	X	X		X			3
3.	Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad.	X	X	X			X	4
4.	Desarrollo de nuevos mercados en el continente Asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización.	X		X	X		X	4
5.	Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto.	X		X	X	X	X	5
6.	Posicionar al cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad.	X		X	X	X	X	5
7.	Generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del Cacao y los beneficios de su consumo.	X		X		X	X	4

Tabla 40

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades competitivas			
	Ecuador	Brasil	Alemania	Holanda
1. Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
2. Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú.	Generar alianzas estratégicas que promueva el intercambio tecnológico y de productos	Generar alianzas estratégicas que promueva el intercambio tecnológico y de productos	Aventura conjunta	Aventura conjunta
3. Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad.	Indiferente	Indiferente	Aventura conjunta	Aventura conjunta
4. Desarrollo de nuevos mercados en el continente Asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización.	Penetración en el continente asiático	Penetración en el continente asiático	Indiferente	Indiferente
5. Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto.	Posicionamiento del cacao ecuatoriano como producto de alta calidad	Posicionamiento del cacao brasilero como producto de alta calidad	Aventura conjunta	Aventura conjunta
6. Posicionar al cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad.	Posicionamiento del cacao ecuatoriano como producto de alta calidad	Posicionamiento del cacao brasilero como producto de alta calidad	Indiferente	Indiferente
7. Generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del Cacao y los beneficios de su consumo.	Posicionamiento del cacao ecuatoriano como producto de alta calidad	Posicionamiento del cacao brasilero como producto de alta calidad	Indiferente	Indiferente

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidades de los competidores permite analizar la posibilidad que tienen los competidores para hacer frente a las estrategias retenidas, un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias y a poder evaluar la posible reacción de los competidores (D'Alessio, 2013). En la Tabla 40 se indican las posibles acciones que implementarían los competidores para hacer frente a las estrategias propuestas para el Cacao.

6.13 Conclusiones

1. La utilización de las matrices te permite identificar las estrategias requeridas para alcanzar los objetivos de largo plazo planteados, en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el análisis de los Capítulos III y IV. Asimismo permite filtrar las estrategias retenidas por diferentes matrices que ayudan a evaluar la factibilidad de su implementación y comportamiento ético. Se han podido identificar dentro de las principales fortalezas, la alta calidad del cacao peruano y clima favorable para el cultivo de este producto, y como debilidades la falta de infraestructura, tecnología y mano de obra calificada, puntos importantes que se deben aprovechar y fortalecer para tomar ventaja sobre la alta demanda del mercado internacional
2. Finalmente con el propósito de alcanzar la visión propuesta, se han retenido siete estrategias que van a permitir el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, que consiste en el desarrollo de nuevos mercados y penetración de los mercados actuales, buscando a su vez un consolidar el liderazgo del cacao peruano como producto de alta calidad.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP), son aquellas directivas que permiten alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP), mediante las estrategias que se plantean para conducir al Cacao a un escenario futuro esperado. Estos deben ser claros y verticales para facilitar la gestión de la organización (D'Alessio, 2013). De esta manera, el cumplimiento de los objetivos de corto plazo en su conjunto es lo que llevara a lograr el desarrollo y crecimiento del Cacao, teniendo como horizonte la visión esperada para el 2023. A continuación se muestran las siguientes Tablas 41, 42, 43, 44, 45, y 46, donde se detallan los objetivos de corto plazo (OCP), planteados para cada objetivo de largo plazo (OLP).

Tabla 41

Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 1

Ámbito de acción: Producción	
Objetivo a largo plazo	
OLP 1	Aumentar el área total de cultivos de cacao de 89,000 Ha a 150,000 Ha, para el año 2023
Objetivo a corto plazo	
OCP 1.1	Elaborar e implementar un registro nacional del 100% de las áreas de cultivo de cacao, al 2014.
OCP 1.2	Para el 2014, identificar potenciales zonas de producción de cacao en el Perú alcanzando un mínimo de 61,000 Ha
OCP 1.3	Para el 2015, captar a 20,000 familias e incorporarlas al cultivo de cacao.
OCP 1.4	Capacitar a 8,000 familias por año, superando al 2020 50,000 familias capacitadas en las ventajas y beneficios del cultivo de cacao.
OCP 1.5	Capacitar a 8,000 familias por año, superando al 2020 50,000 familias capacitadas en los programas de créditos y financiamiento agrarios.
OCP 1.6	Transformar al menos 1,500 Ha de cultivo de hoja de coca en cultivo de cacao por año hasta el 2018.

Tabla 42

Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 2

Ámbito de acción: Producción	
Objetivo a largo plazo	
OLP2	Incrementar la productividad nacional del cacao por hectárea de 500 kg/Ha a 2,000 kg/Ha, para el año 2023
Objetivo a corto plazo	
OCP 2.1	Capacitar a 8,000 familias agricultoras cacaoteras por año, superando para el 2020 las 50,000 familias, en la aplicación e implementación de buenas prácticas agrícolas eficientes y productivas.
OCP 2.2	Capacitar a 8,000 familias agricultoras cacaoteras por año, superando para el 2020 las 50,000 familias, en la implementación de nuevas tecnologías de riego que incrementen la productividad de las tierras.
OCP 2.3	Capacitar a 8,000 familias agricultoras cacaoteras por año, superando para el 2020 las 50,000 familias, el control y manejo de plagas.
OCP 2.4	Desarrollar e implementar al menos una nueva tecnología de siembra o cosecha anualmente.
OCP 2.5	Para el 2014, identificar las zonas que superen los 1500 kg/Ha de cacao.
OCP 2.6	Para el 2014, Recoger las mejores prácticas del cultivo de cacao, de las zonas identificadas.
OCP 2.7	Para el 2015, implementar las mejoras prácticas en el 100% de las zonas de cultivo de cacao.
OCP 2.8	Utilizar nutrientes y fertilizantes por lo menos en el 100% de las tierras cacaoteras con el fin de hacer una planta más productiva y que la tierra regenere sus propiedades, al 2018.
OCP 2.9	Identificar y desarrollar dos fuentes de financiamiento especializadas en el negocio del cacao para captar a 8,000 familias por año.

Tabla 43

Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 3

Ámbito de acción: Gestión administrativa	
Objetivo a largo plazo	
OLP3	Para el 2023, el 100% de productores de cacao estarán asociados a una cooperativa.
Objetivo a corto plazo	
OCP 3.1	Crear el programa <i>Peruanos Unidos</i> en el año 2014, que permita difundir, a nivel nacional, todas las ventajas competitivas de integrarse a una cooperativa cacaotera.
OCP3.2	Capacitar a 8,000 familias agricultoras cacaoteras por año, superando para el 2020 las 50,000 familias, en los beneficios de asociarse en una cooperativa.
OCP3.3	Para el 2014, crear un sistema de afiliación de productores de cacao con una propuesta de valor atractiva para los asociados (beneficios, asesoría, capacitación, nuevos clientes, representación, entre otros).
OCP 3.4	Incrementar al menos en un 10% por año la cantidad de productores de cacao asociados a una cooperativa, para alcanzar el 100% de asociados en el 2023.

Tabla 44

Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 4

Ámbito de acción: Desarrollo empresarial	
Objetivo a largo plazo	
OLP4	Incrementar la participación en el mercado mundial de 0.28% en el 2012 a 1.5% en el 2023 posicionando al cacao como producto peruano de alta calidad.
Objetivo a corto plazo	
OCP 4.1	Elaborar un plan de promoción internacional permanente del cacao peruano fino de sabor y aroma para el 2014
OCP 4.2	Implementar el plan de promoción internacional permanente del cacao peruano fino de sabor y aroma para el 2014
OCP 4.3	Participar anualmente en el 100% de las ferias y eventos internacionales relacionados al Cacao.
OCP 4.4	Asegurar la participación de al menos 5 empresas extranjeras que utilicen el cacao como materia prima en la feria del Salón de Cacao que se realiza anualmente en el Perú.
OCP 4.5	Contar con la participación del 100% de las embajadas y consulados peruanos a nivel mundial para la promoción del cacao peruano.
OCP 4.6	Desarrollar una investigación de mercado mundial por año que permita medir el nivel de conocimiento y posicionamiento deseado.

Tabla 45

Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 5

Ámbito de acción: Desarrollo empresarial	
Objetivo a largo plazo	
OLP5	Incrementar el consumo per-cápita de derivados del cacao de 0.4 kg a 2.5 kg, para el 2023
Objetivo a corto plazo	
OCP 5.1	Desarrollar un plan de marketing en el 2014 que permita posicionar e incentivar el consumo del cacao peruano.
OCP 5.2	Desarrollar al menos una campaña de promoción del consumo de cacao al año de los beneficios y bondades del cacao a nivel nacional.
OCP 5.3	Incluir al cacao en los programas de alimentación social masiva (<i>Vaso de Leche y Qualiwarma</i>) para el 2015.
OCP 5.4	Desarrollar por los menos dos productos nuevos por año derivados del cacao.
OCP 5.5	Incrementar el consumo per-cápita del cacao en un 20% al año hasta el 2023.

Tabla 46

Objetivos a Corto Plazo Asociado a OLP 6

Ámbito de acción: Desarrollo empresarial	
Objetivo a largo plazo	
OLP6	Incrementar las exportaciones de cacao de 41,328 TM del 2012 a 220,500 TM al 2023
Objetivo a corto plazo	
OCP 6.1	Incrementar las exportaciones de grano de cacao de 26,200 TM a 142,000 TM en el 2023, con un promedio anual de 11,500 TM.
OCP 6.2	Incrementar las exportaciones de pasta de cacao de 732 TM a 3,900 TM en el 2023, en un promedio aproximado de 300 TM por año, en los mercados internacionales consumidores de este derivado del cacao.
OCP 6.3	Incrementar las exportaciones de manteca de cacao e.8, 895TM a 47,400TM en el 2023, en un promedio aproximado anualmente de 3,800 TM.
OCP 6.4	Incrementar las exportaciones de cacao en polvo de 2,511 TM a 13,400 TM en el 2023, en un promedio aproximado de 1,100 TM por año.
OCP 6.5	Incrementar las exportaciones de chocolate de 2,048 TM a 10,900 TM en el 2023 (promedio de incremento anual de 800 TM)
OCP 6.6	Incrementar las exportaciones a países como Malasia, Reino Unido, Francia y España en 1 TM por año.
OCP 6.7	Incrementar las exportaciones a países como Países Bajos, Estados Unidos y Alemania en 2 TM por año.
OCP 6.8	Realizar, el 2014, una investigación en mercados como Singapur, Corea o República Checa que permita verificar la factibilidad de empezar a exportar cacao hacia esos mercados.
OCP 6.9	Realizar, el 2014, un estudio de mercado para identificar gustos y preferencias de consumidor europeo y asiático, lo que permitirá iniciar las exportaciones de grano y derivados hacia estos mercados.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Para poder ejecutar las estrategias planteadas para el desarrollo del Cacao y conducir si situación actual a un futuro esperado, es necesario asignar recursos que permitan seguir con el plan estratégico, de esta forma cada estrategia podrá ser ejecutada con los insumos que se les provea (D'Alessio, 2013). Los recursos asignados pueden ser de tres tipos: (a) tangibles, que se refiere a equipos, maquinarias, activos financieros, materiales y procesos, (b) intangibles, que corresponde a tecnología, reputación y comportamiento organizacional, y (c) recursos humanos, que es el personal necesario para llevar a cabo la ejecución de la estrategia. A continuación, se detallan en las Tablas 47, 48, 49, 50, 51, y 52, donde se indican los recursos asignados para cada objetivo que se plantea.

Tabla 47

Recursos Asignados para el OLP 1

Objetivo a largo plazo		Objetivo a corto plazo		Ámbito de acción: Producción		Ente ejecutor	
OLP 1	Aumentar el área total de cultivos de cacao de 89,000 Ha a 150,000 Ha, para el año 2023	OCP 1.1	Elaborar e implementar un registro nacional del 100% de las áreas de cultivo de cacao, al 2014.	Recursos asignados		Dirección de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura	
				Recursos tangibles	Maquinaria: Equipos GPS, Equipos informáticos Moneda: Financiamiento por parte del Estado Métodos: Proceso de toma de imágenes satelitales y de posicionamiento global.		
				Recursos intangibles	Tecnología: Sistema de posicionamiento global, Sistema de imágenes satelitales, Bases de datos en sistema web.		
				Recursos humanos	Profesionales agrónomos, ambientales y auxiliares de trabajo de campo		
		OCP 1.2	Para el 2014, identificar potenciales zonas de producción de cacao en el Perú alcanzando un mínimo de 61,000 Ha	Recursos tangibles	Maquinaria : Equipos GPS, equipos informáticos Moneda: Financiamiento por parte del Estado Métodos: Proceso de inventarios de zonas agrícolas		Asociación Peruana de Productores de Cacao Dirección de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura
				Recursos intangibles	Tecnología: Base de datos, sistema Web, sistema WIFI		
OCP 1.3	Para el 2015, captar a 20,000 familias e incorporarlas al cultivo de cacao.	Recursos humanos	Profesionales geólogos, agrónomos, medioambientales y auxiliares y de trabajo de campo		Asociación Peruana de Productores de cacao Ministerio de Agricultura Agrobanco		
		Recursos tangibles	Moneda: Financiamiento estatal y programas de desarrollo alternativo Materiales: Material educativo, manuales, libros Métodos: Construcción del conocimiento				
		Recursos intangibles	Tecnología: Equipos audiovisuales Reputación: Capacitadores de universidades de prestigio y ministerios Cultura organizacional: Productores comprometidos con su desarrollo				
OCP 1.4	Capacitar a 8,000 familias por año, superando al 2020 50,000 familias capacitadas en las ventajas y beneficios del cultivo de cacao.	Recursos humanos	Profesionales agrónomos, administradores y economistas		Asociación Peruana de Productores de cacao Ministerio de Agricultura Agrobanco		
		Recursos tangibles	Moneda: Financiamiento estatal y programas de desarrollo alternativo Materiales: Material educativo, manuales, libros Métodos: Construcción del conocimiento				
		Recursos intangibles	Tecnología: Equipos audiovisuales Reputación: Capacitadores de universidades de prestigio Cultura organizacional: Productores comprometidos con su desarrollo				
OCP 1.5	Capacitar a 8,000 familias por año, superando al 2020 50,000 familias capacitadas en los programas de créditos y financiamiento agrarios.	Recursos humanos	Profesionales agrónomos, administradores y economistas		Dirección de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura		
		Recursos tangibles	Moneda: Prestamos de entidades financieras del Gobierno y privadas de segundo piso Métodos: Técnicas de análisis de créditos				
		Recursos intangibles	Tecnología: Sistema de otorgamientos de créditos, central de riesgos Reputación: Entidades financieras supervisadas por la SBS Cultura organizacional: Bajo ratios de moras				
OCP 1.6	Transformar al menos 1,500 Ha de cultivo de hoja de coca en cultivo de cacao por año hasta el 2018.	Recursos humanos	Profesionales economistas, analistas de créditos		Asociación Peruana de Productores de cacao Dirección de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura		
		Recursos tangibles	Maquinaria: Incentivos de entrega de maquinarias y herramientas agrícolas orientadas al cultivo de cacao Moneda: Financiamiento del Estado para productores que erradiquen cultivo de coca por cacao Métodos: Capacitación y orientación a productores cocaleros por cambio de cultivo por cacao Materiales: Materiales audiovisuales y manuales para orientación de cambio de cultivo				
		Recursos intangibles	Cultura organizacional: Productores comprometidos con la erradicación del cultivo de coca para suplantarlos por el cacao Tecnología: Equipos audiovisuales Reputación: Capacitadores de universidades de prestigio con conocimientos interculturales y de problemática narcoterrorista según zona productora				
		Recursos humanos	Profesionales Sociólogos, especialistas en ciencias sociales con experiencia en zonas a intervenir				

Tabla 48

Recursos Asignados para el OLP 2

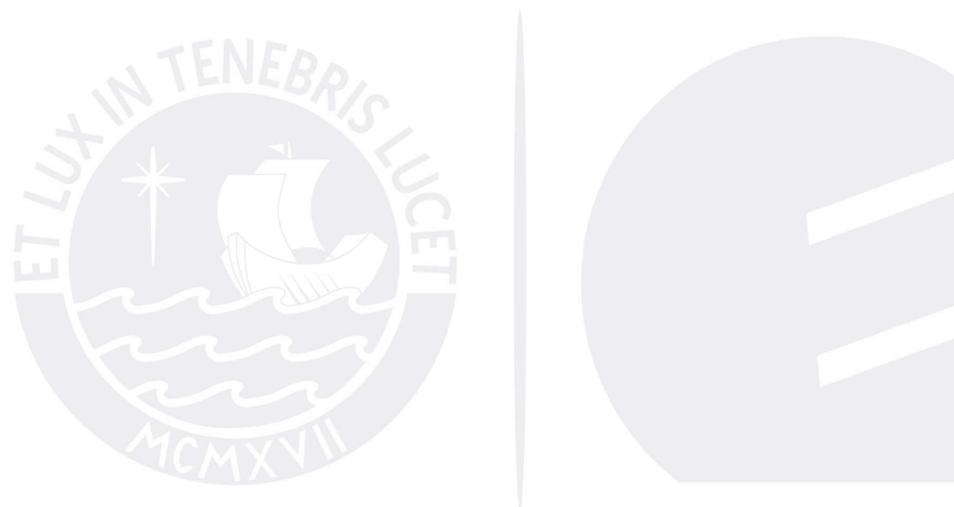


Tabla 49

Recursos Asignados para el OLP 3

Ámbito de acción: Gestión administrativa				
Objetivo a largo plazo	Objetivo a corto plazo	Recursos asignados	Ente ejecutor	
OLP3 Para el 2023, el 100% de productores de cacao estarán asociados a una cooperativa.	OCP 3.1 Crear el programa <i>Peruanos Unidos</i> en el año 2014, que permita difundir, a nivel nacional, todas las ventajas competitivas de integrarse a una cooperativa cacaotera.	Recursos tangibles Activos financieros : Fondo privado de inversión y del sector publico Recursos intangibles Know how de expertos con experiencia en programas exitosos Recursos humanos Líderes y jóvenes motivados con el desarrollo del sector	Subgerencia de Publicidad Ministerio de agricultura	
	OCP3.2 Capacitar a 8,000 familias agricultoras cacaoteras por año, superando para el 2020 las 50,000 familias, en los beneficios de asociarse en una cooperativa.	Recursos tangibles Activos financieros : Fondo privado de inversión Recursos intangibles Tecnología: Plataforma web de la cooperativa Recursos humanos Líderes y jóvenes motivados con el desarrollo del sector	Subgerencia de publicidad	
	OCP 3.3 Para el 2014, crear un sistema de afiliación de productores de cacao con una propuesta de valor atractiva para los asociados (beneficios, asesoría, capacitación, nuevos clientes, representación, entre otros).	Recursos tangibles Activos financieros: Fondo privado de inversión Recursos intangibles Tecnología: Plataforma web de la cooperativa Recursos humanos Líderes y jóvenes motivados con el desarrollo del sector	Subgerencia de publicidad	
	OCP 3.4 Incrementar al menos en un 10% por año la cantidad de productores de cacao asociados a una cooperativa, para alcanzar el 100% de asociados en el 2023.	Recursos tangibles Maquinaria: 02 PC de escritorio Activos financieros: Ninguno Recursos intangibles Tecnología: Plataforma web de la cooperativa coordinando con los gobierno nacional, regionales y locales para propender a implementar incentivos tributarios al sector Recursos humanos Líderes motivados y conscientes de las transparencia de la gestión	Subgerencia de calidad	

Tabla 50

Recursos Asignados para el OLP 4

Ámbito de acción: Desarrollo empresarial					
Objetivo a largo plazo	Objetivo a corto plazo	Objetivo a corto plazo	Recursos asignados	Ente ejecutor	
OLP4 Incrementar la participación en el mercado mundial de 0.28% en el 2012 a 1.5% en el 2023 posicionando al cacao como producto peruano de alta calidad.	OCP 4.1	Elaborar un plan de promoción internacional permanente del cacao peruano fino de sabor y aroma para el 2014	Recursos tangibles Maquinaria: Tipos de procesos de investigaciones genéticas Moneda: Financiamiento del Estado y entes cooperantes Recursos intangibles Tecnología: Laboratorios de la tecnología genética Recursos humanos Profesionales: Agrónomos biólogos , químicos	Ministerio de agricultura	
	OCP 4.2	Implementar el plan de promoción internacional permanente del cacao peruano fino de sabor y aroma para el 2014	Recursos tangibles Maquinaria: Tipos de procesos de investigaciones genéticas Moneda: Financiamiento del Estado y entes cooperantes Recursos intangibles Tecnología: Laboratorios de la tecnología genética Recursos humanos Profesionales: Agrónomos biólogos , químicos	Ministerio de agricultura	
	OCP 4.3	Participar anualmente en el 100% de las ferias y eventos internacionales relacionados al cacao.	Recursos tangibles Moneda: Financiamiento del Estado mediante sistema de control de calidad de laboratorios Recursos intangibles Tecnología: Plataforma web para el seguimiento de las investigaciones genéticas a desarrollarse Recursos humanos Profesionales: biólogos, químicos, investigadores	Ministerio de agricultura	
	OCP 4.4	Asegurar la participación de al menos 5 empresas extranjeras que utilicen el cacao como materia prima en la feria del “Salón de Cacao” que se realiza anualmente en el Perú.	Recursos tangibles Moneda: Financiamiento del Estado mediante sistema de control de calidad de laboratorios Recursos intangibles Tecnología: Plataforma web para el seguimiento de las investigaciones genéticas a desarrollarse Recursos humanos Profesionales: biólogos , químicos, investigadores	Ministerio de agricultura	
	OCP 4.5	Contar con la participación del 100% de las embajadas y consulados peruanos a nivel mundial para la promoción del cacao peruano.	Recursos tangibles Métodos: Sistemas aplicados por las entidades de control del Estado Moneda. Financiamiento del Estado Recursos intangibles Tecnología: indicadores y tecnología de medición estándar para la producción del cacao Expertos con experiencia en los temas técnicos del sector Recursos humanos Profesionales: biólogos , químicos, investigadores	Ministerio de agricultura	
	OCP 4.6	Desarrollar una investigación de mercado mundial por año que permita medir el nivel de conocimiento y posicionamiento deseado.	Recursos tangibles Métodos: Sistemas aplicados por las entidades de control del Estado Moneda. Financiamiento del Estado Recursos intangibles Tecnología: indicadores y tecnología de medición estándar para la producción del cacao Expertos con experiencia en los temas técnicos del sector Recursos humanos Profesionales: biólogos , químicos, investigadores	Ministerio de agricultura	

Tabla 51

Recursos Asignados para el OLP 5

Ámbito de acción: Desarrollo empresarial				
Objetivo a largo plazo	Objetivo a corto plazo	Recursos asignados	Ente ejecutor	
OLP5 Incrementar el consumo per-cápita de derivados del cacao de 0.4 kg a 2.5 kg, para el 2023	OCP 5.1 Desarrollar un plan de marketing en el 2014 que permita posicionar e incentivar el consumo del cacao peruano.	Recursos tangibles Maquinaria: Ninguna Activos financieros: Fondo privado de inversión Recursos intangibles Servicios : empresas especializadas en marketing con experiencias exitosas Recursos humanos Líderes motivados con el desarrollo del sector	Gerencia de Marketing Subgerencia de investigación de mercados	
	OCP 5.2 Desarrollar al menos una campaña de promoción del consumo de cacao al año de los beneficios y bondades del cacao a nivel nacional.	Recursos tangibles Maquinarias y materiales: ninguno Activos financieros: Fondo privado de inversión y del sector publico Recursos intangibles Tecnología: Plataforma web de la cooperativa Recursos humanos Líderes y jóvenes motivados con el desarrollo del sector	Gerencia de Marketing Subgerencia de publicidad Ministerio de agricultura	
	OCP 5.3 Incluir al cacao en los programas de alimentación social masiva (<i>Vaso de Leche</i> y <i>Qualiwarma</i>) para el 2015.	Recursos tangibles Maquinarias y materiales: insumos y empaques para distribución de producto cacao a los programas sociales Activos financieros: fondos privados de inversión Recursos intangibles Tecnología: Plataforma web de la cooperativa Recursos humanos Líderes y jóvenes motivados con el desarrollo del sector y aspecto social en el país	Subgerencia de producción Gerencia de operaciones	
	OCP 5.4 Desarrollar por los menos dos productos nuevos por año derivados del cacao.	Recursos tangibles Activos financieros: fondos privados de inversión Maquinaria: Ninguna Recursos intangibles Tecnología: Software de control presupuestal Recursos humanos Líderes y jóvenes motivados con el desarrollo del sector	Subgerencia de publicidad Subgerencia de ventas	
	OCP 5.5 Incrementar el consumo per-cápita del cacao en un 20% al año hasta el 2023.	Recursos tangibles Activos financieros : Fondos privados de inversión Maquinaria: Equipos modernos de producción Recursos intangibles Tecnología: Software de control presupuestal Recursos humanos Líderes motivados con el desarrollo del sector	Gerencia Comercial Gerencia de Operaciones	

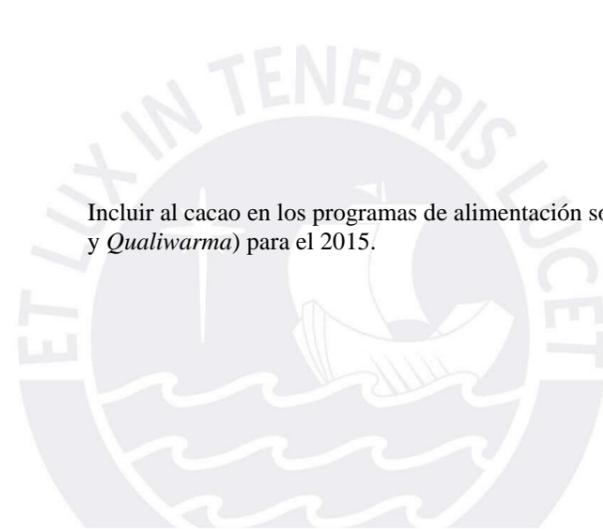


Tabla 52

Recursos Asignados para el OLP 6



7.3 Políticas de cada Estrategia

Para la ejecución de cada estrategia, se deben plantear políticas que permitan el adecuado control para el accionar de cada una de ellas. Las políticas, están alineadas con lo establecido en los valores y códigos de ética, en el Capítulo II, además de trazar el camino para que las estrategias planteadas puedan dirigirse hacia la visión, del plan estratégico (D'Alessio, 2013). La Tabla 53, muestra las políticas establecidas para el Cacao.

7.4 Estructura del Cacao

Es importante definir adecuadamente la estructura que organizacional que será el marco sobre el cual se desenvolverá la organización para una implementación efectiva de las estrategias propuestas en el presente plan estratégico del cacao. Según D'Alessio (2013) el peor error en el que se puede caer es el de implementar estrategias si no se tiene la estructura organizacional adecuada, por lo que se hace estrictamente necesario revisar la estructura del sector donde intervienen diferentes estructuras organizacionales dentro de las cuales se encuentran principalmente las empresas de producción y de cultivo que tienen una participación relevante para el Cacao.

Para poder definir adecuadamente esta estructura organizacional es importante destacar que la mayor parte de los objetivos a cumplir están relacionados a los procesos de operaciones y comercial por lo que estos cobrarán una significancia mayor dentro del plan estratégico. La gerencia de operaciones, tendrá a cargo a las sub gerencia de producción y la sub gerencia de calidad, quienes tendrán como función principal cumplir con el plan de producción establecido y garantizar la calidad, aroma y sabor del cacao respectivamente. La sub gerencia de logística que también estará soportada por la gerencia de operaciones deberá garantizar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos trazador por la gerencia así como también el despacho del producto terminado en los plazos adecuados, en este proceso es importante destacar las operaciones relacionadas al transporte, almacenaje y embalaje del cacao.

Tabla 53

Políticas de las Estrategias

Estrategias		Políticas	
E1	Generar alianzas con el gobierno regional de San Martín y Cuzco, buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología.	Política 1.1	Incentivar alianzas entre los productores y las principales organizaciones
		Política 1.2	Promover por parte del Estado, la inversión en nueva infraestructura o rehabilitación de las existentes.
		Política 1.3	Apoyar a los gobiernos regionales y locales la apertura de nueva infraestructura.
		Política 1.4	Incentivar el desarrollo de nueva tecnología, por parte de las universidades o centros de investigación
		Política 1.5	Promover permanentemente la asociatividad y alianza de los gobiernos locales, Estado y cooperativas, para el desarrollo de proyectos conjuntos.
E2	Generar alianzas estratégicas con Alemania y Holanda, que promueva el intercambio tecnológico y de productos, para desarrollar el nivel tecnológico del Perú.	Política 2.1	Promover el intercambio comercial a través de los acuerdos comerciales y tratados, incentivando el desarrollo de estas.
		Política 2.2	Promover la constitución de alianzas comerciales y de intercambio tecnológico, conjuntamente con el MINAG y MINCETUR.
		Política 2.3	Promocionar el cacao peruano en los países de Alemania y Holanda, mediante la participación en eventos.
		Política 2.4	Incentivar la participación de universidades y centros de I & D, en el intercambio tecnológico.
		Política 2.5	Posicionar el cacao peruano, como de alta calidad en estos países.
E3	Desarrollo de la capacidad productiva, realizando sinergias entre los involucrados para mejorar la productividad..	Política 3.1	Promover la participación de todos los involucrados en la cadena productiva, mediante programas de desarrollo y mejoras.
		Política 3.2	Desarrollar objetivos que permitan gestionar los avances de las estrategias para el desarrollo de la cadena.
		Política 3.3	Capacitar a los involucrados en la cadena productiva sobre los beneficios del trabajo en equipo y sinergias.
		Política 3.4	Promover por parte del Estado, la inversión de estos programas o participación por medio de los ministerios u centros de investigación.
		Política 3.5	Establecer metas anuales, que muestren la mejora de la productividad
E4	Desarrollo de nuevos mercados en el continente asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización.	Política 4.1	Fomentar por parte del Estado, el desarrollo de nuevos acuerdos comerciales con países asiáticos, así como el fortalecimiento de los existentes
		Política 4.2	Posicionar el cacao peruano, mediante la participación en ferias y eventos donde participen estos países.
		Política 4.3	Fomentar alianzas con empresas locales, líderes en productos derivados del cacao
		Política 4.4	Promocionar las ventajas del cacao peruano, no solo como materia prima sino como producto final.
E5	Penetración en el mercado europeo especialmente en los países de Alemania y Holanda, aprovechando la calidad de nuestro producto.	Política 5.1	Promover la calidad del cacao peruano, mediante participación en giras y eventos, de la mano de PROMPERU, en dichos países
		Política 5.2	Establecer una red de contactos en estos países, para promocionar el cacao peruano como mejor alternativa de inversión
		Política 5.3	Capacitar a los exportadores, sobre las características de los mercados europeos, promoviendo el aumento en ventas.
		Política 5.4	Establecer metas de ventas y participación en estos mercados, que permitan motivar el desarrollo de estos mercados.
		Política 5.5	Informar al mercado europeo, mediante ferias y revistas, sobre los beneficios que aporta el cacao peruano al desarrollo en zonas rurales.
		Política 5.6	Fomentar el consumo de cacao, relacionando con el desarrollo de la gastronomía en el país.
E6	Consolidar el liderazgo del Cacao como producto de alta calidad.	Política 6.1	Promover la identificación del cacao peruano, como un producto de alta calidad.
		Política 6.2	Mantener la calidad del cacao y derivados del cacao, basado en programas de mejora continua.
		Política 6.3	Realizar campañas de comunicación, publicidad y promoción por parte del Estado, mediante PROMPERU
		Política 6.4	Fomentar programas de capacitación, para los agentes de la cadena, y que estos sean agentes de promoción hacia el extranjero
		Política 6.5	Crear un enunciado de posicionamiento que permita relacionar, identificar y comunicar la calidad del cacao peruano
E7	Generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del cacao y los beneficios de su consumo.	Política 7.1	Promover que el enunciado de posicionamiento, este impreso en cada producto, o derivado que tenga que ver con el consumo de cacao.
		Política 7.2	Promover ferias, conferencias, y publicidad sobre las ventajas del consumo de cacao peruano.
		Política 7.3	Incentivar el consumo de cacao, mediante el boom gastronómico, y con promoción de personas reconocidas y relacionadas en el medio.
		Política 7.4	Establecer una campaña de medios, para que posicione la imagen del cacao.
		Política 7.5	Incentivar la participación conjunta del MINAG y PROMPERU, con los agentes de la cadena productiva, en las campañas de comunicación.

La sub gerencia de investigación y desarrollo cumplirá una función vital para el Cacao ya que será responsable de la adquisición de conocimientos reales que permitan mejorar la productividad de los cultivos e innovar productos de acuerdo a la demanda y requisitos de los clientes. La gerencia comercial, tendrá a cargo a la sub gerencia de marketing y la sub gerencia comercial, las funciones en estos casos principalmente están relacionadas a promover el consumo de los productos derivados del cacao de manera externa e interna

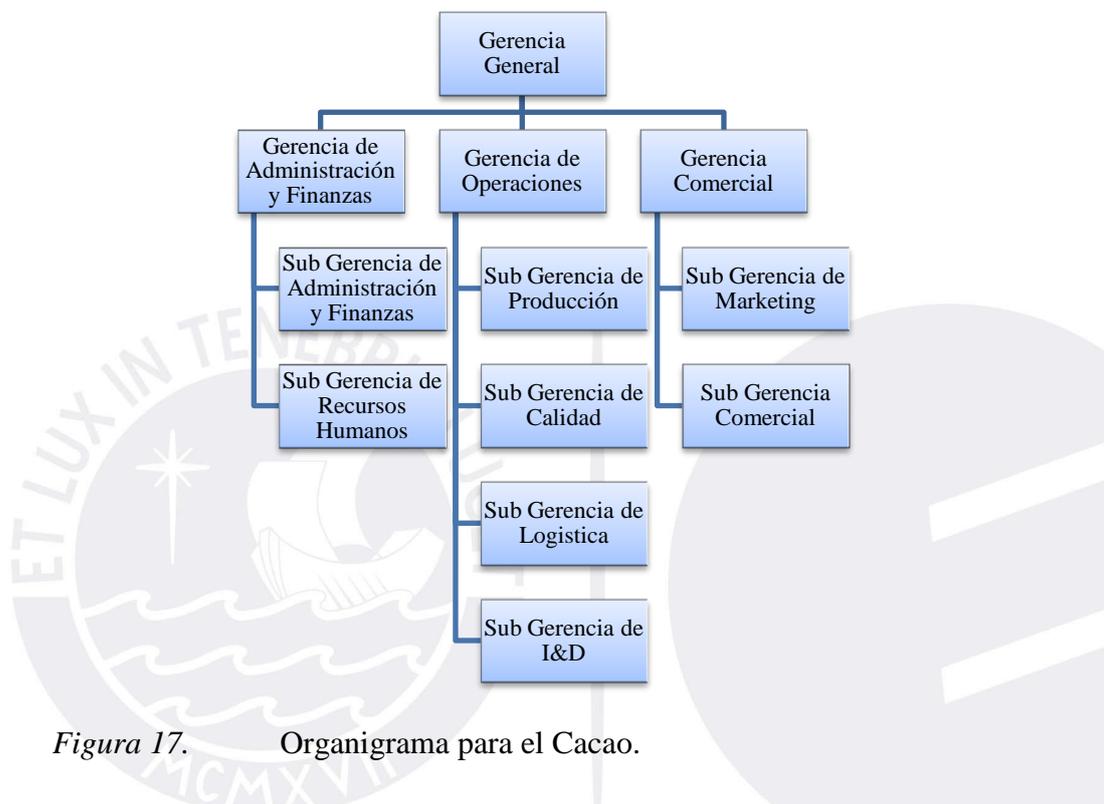


Figura 17. Organigrama para el Cacao.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El foco principal del presente planeamiento estratégico del Cacao es el de contribuir al bienestar de todos los involucrados en la cadena productiva y esto incluye las zonas de influencia donde se produce el cacao. El aumento en la productividad del Cacao sin duda traerá consigo impactos al medio ambiente, los cuales deben de ser analizados y controlados adecuadamente a fin de preservar el medio ambiente, a su vez este aumento en productividad generará nuevos puestos de trabajo en las zonas cacaoteras, mejorando el nivel de vida de los agricultores y sus familias.

La responsabilidad social contribuirá a desarrollar económicamente a los centros poblados menos favorecidos en las diferentes zonas de cultivo de cacao, así mismo se brindará oportunidad a que las familias agricultoras puedan desarrollarse como proveedoras del cacao. Además de esto debe de existir contratación de personas de las diferentes comunidades para que trabajen en las diferentes partes de la cadena logística y contribuir así a un desarrollo en las zonas de influencia.

El Perú es considerado como el segundo productor mundial de cacao orgánico (MINAG, 2012) esto quiere decir que en el proceso de siembra y cuidado no se utilizan sustancias químicas ni de origen sintético, lo que significa que el producto es ecológico producido solo con sustancias naturales. En la producción de los productos orgánicos no se emplean plaguicidas ni fertilizantes de síntesis químicas, es decir que no solo el producto es sano sino que el impacto al medio ambiente no es significativo ya que se disminuye la carga química sobre el ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano tiene una importancia fundamental en el planeamiento estratégico debido a que las personas que conforman la estructura organizacional del Cacao son las que llevarán a este a cumplir los objetivos trazados logrando concretar la visión en el año 2023. Por ello el personal involucrado en el sector debe de cumplir con las competencias definidas para cada cargo o rol según sea el caso, existen algunas competencias que deben ser transversales para todo el sector como: (a) trabajo en equipo, aprender a identificar las cualidades de los demás para en conjunto hacer un trabajo más efectivo; (b) pro actividad, para generar constantemente ideas que permitan un mejor desempeño; (c) empoderamiento, para que las personas se conviertan en propietarios de su trabajo y tengan capacidad de decisión y análisis, e (d) integridad, el factor ético es fundamental para obtener el respeto y la confianza de los demás involucrados en el Cacao. Todo lo antes mencionado requiere ser

llevado por un liderazgo visible en todos los procesos de la cadena logística del Cacao, desde los productores hasta los directores de las empresas chocolateras y de derivados del cacao.

7.7 Gestión del Cambio

El cambio es naturalmente esperado dentro de la gestión de cualquier intención de modificación para mejora en una organización, por esto reducir el impacto posible a este termina siendo clave para la implementación sostenida de un plan estratégico conjunto, la base debe partir de una fuerte comunicación y promoción educativa que sensibilice a la población hacia la tranquilidad y evite del temor posible. Al mismo tiempo debe permitir formar agentes de promoción del cambio y elementos de confianza hacia las nuevas experiencias de organización y laborales (D'Alessio 2013). Por esta razón el desarrollar a voceros líderes y promotores de este cambio permitirá mejores sinergias y avances sobre lo planeado. Su labor además de fomentar el cambio, debe ser apoyar directamente a las estrategias y políticas establecidas, con el único propósito de mejorar la calidad de vida de los participantes de la cadena productiva, como indico D'Alessio (2013), el proceso para implementar cambios estructurales y culturales que exige que estos se lleven de manera ordenada, en donde se desarrollen las siguientes acciones:

Planear la estrategia del cambio. La base de una implementación es llevar a cabo el proceso con el orden adecuado para que los planes tácticos y de acción se cumplan. Los miembros de la cadena productiva se muestran muy interesados en lograr mejoras y presentan iniciativas que permiten denotar deseos de superación. La oportunidad de realizar un cambio en la gestión de la cadena como un solo segmento puede verse afectada de manera positiva por esta situación de los miembros de la cadena, por esto es importante que se comunique de manera adecuada lo planeado por los líderes comerciales, políticos y productores, utilizando los canales más adecuados para una eficiente transmisión de los mensajes deseados.

Establecer un sentido de urgencia. El sentido de urgencia es algo prioritario dentro de una intención o proceso de cambio, según D'Alessio (2013) una organización debe contar con procesos adaptados y adecuados. La concientización de prioridad debe darse en todas las áreas y al mismo tiempo dentro de lo posible.

Conformar un grupo director facultado. Los líderes dentro de la cadena productiva deben ser los pioneros de la nueva propuesta a implementar, de ellos depende el que los demás seguidores confíen y promuevan el cambio deseado, entre estos está el monitoreo y control del cambio, ayudándose de políticas, lineamientos, capacitación y principalmente motivación, debiendo no solo hacerlo con los temas de gestión sino también con aspectos como la productividad y partiendo desde el agricultor y ayudantes del campo.

Crear una visión para el cambio. Visionar el cambio es parte de la actitud que los líderes deben visionar en los seguidores, mostrando los beneficios de la implementación y dando a notar con elementos tangibles la necesidad de su implementación, sobre todo haciendo posible que los agricultores y demás implicados en el sistema crean lo expuesto.

Comunicar esta visión para el cambio. Los lineamientos, estrategias y políticas deben ser comunicadas y difundidas de manera masiva y por los medios adecuados o más eficientes para su entendimiento y comprensión, esto debe hacerse con el propósito de fomentar el sentido de participación en las estrategias futuras a implementar.

Facultar a otros para lograr la visión. El efecto de comunicación debe ser claro para los receptores y debe tener una propuesta para los seguidores primarios, para aquellos dirigentes que se quieren integrar a la visión para que a través de ellos se transmita y refuerce dicha visión, dándole elementos y herramientas para: (a) eliminar los obstáculos del cambio; (b) cambiar los sistemas; y (c) fomentar que se asuman riesgos y se generen acciones a ideas no tradicionales.

Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores. Estas deben permitir además de facilitar la comunicación, también poder fiscalizar y controlar el sistema en los puntos críticos de gestión, de manera que permita tomar las mejores decisiones al respecto del cambio deseado.

Tercerizar cuando sea posible. Lo que no corresponda a la naturaleza propia de la operación o cadena, no debe ser realizado por los agricultores o miembros de la cadena, debe buscarse un enfoque fuerte e importante en aquello que es especializado para la producción o comercialización del Cacao como la mano de obra especializada o el desarrollo de comercio en los mercados.

Planear resultados y crear éxitos tempranos. Las metas establecidas deben ser progresivas y deben ser evidenciadas y comunicadas, además deben ser controladas para su sostenimiento y formación base de las metas siguientes, también se deben (a) planear para conseguir mejoras visibles en performance; (b) crear esos mejoramientos; y (c) reconocer y premiar a las mejoras responsables de los mejoramientos.

Consolidar mejoramientos y producir más cambios. Contar con colaboradores que tengan un niveles de desempeño importantes, es fundamental para el mejoramiento, ello traerá como consecuencia el nivel de mejoramiento de la operación de mano de obra de toda la cadena, esto para ser aprovechado en toda su dimensión, deberá: (a) cambiar los sistemas si fueran necesarios, (b) contratar, promover y capacitar a los empleados promotores del cambio; y (c) priorizar el proceso con nuevos proyectos y ajustes de cambio.

Institucionalizar nuevos enfoques. Toda propuesta que vaya alineada y busque promover la gestión del cambio con la visión planteada debe ser evaluada y promovida, debe darse a conocer y debe considerar los pasos adecuados para su implementación, según D'Alessio (2013) se debe monitorear este cambio en función a cuatro elementos claves: (a) soporte y coordinación con áreas funcionales; (b) disciplina en la ejecución; (c) motivación

enfocada hacia gerentes y empleados con el fin de alinear los intereses personales a los de la organización; e (d) involucrar a todos los dirigentes en la implementación de las estrategias. Considerar como prioridad que el liderazgo debe ser guiar la iniciativa para efectuar el cambio en la cadena y así lograr una implementación exitosa (D'Alessio, 2013).

7.8 Conclusiones

El poder implementar las estrategias definidas en objetivos de largo plazo y corto plazo, le permiten al Perú lograr los resultados deseados considerando para la realización de estos, aquellos aspectos de relevancia económica, ética y de responsabilidad social. Para la realización de los objetivos planteados se consideran recursos tangibles e intangibles que permitirán lograr los resultados deseados; sin embargo, existe un aspecto relevante al momento de hablar del recurso humano de la cadena productiva, ya que siendo una masa voluminosa de personas, aún no han desarrollado conocimiento ni tecnología necesaria para aprovechar la alta demanda del mercado. Este aspecto ha permitido además plantear objetivos, plantear políticas que permitan la promoción y desarrollo del capital humano para aprovechar el desarrollo en paralelo de la tecnificación de los cultivos; por lo que en este capítulo se busca organizar y encontrar el enfoque necesario para mejorar y desarrollar la situación actual del cacao peruano y los participantes de su cadena productiva.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la revisión estratégica conocida también como el proceso de evaluación y control, el mismo que cuenta con dos características importantes: (a) es interactivo, porque en esta etapa es necesaria la participación de varias personas y (b) es un proceso iterativo, porque consiste en una retroalimentación en forma permanente. La retroalimentación se encuentra presente en todo el modelo de gerencia estratégica especialmente, porque los constantes cambios e innovación en el entorno, la competencia y la demanda generan una necesidad de un planeamiento estratégico dinámico, flexible e integral que posibilitan ajustar siempre lo desarrollado (D'Alessio, 2013).

Para poder ejecutar el proceso de evaluación y control de las estrategias y objetivos de corto plazo del presente plan estratégico, es necesario elaborar el tablero de control balanceado, el cual es una herramienta que te permite cerrar el vacío entre lo que se desea hacer y lo que se hace. Esto permitirá mantener una visión holística de la situación actual y controlar el desempeño de los 39 objetivos de corto plazo propuestos (D'Alessio, 2013).

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico que ayuda a la evaluación de la estrategia por medio de medición y comparación. Así mismo Kaplan y Norton (2009), sugirieron cuatro medidas para evaluar la consecución de los objetivos a corto plazo: (a) perspectiva de aprendizaje interno, (b) perspectiva de procesos, (c) perspectivas de clientes, y (d) perspectiva financiera. Estas perspectivas ayudan a controlar e implementar el logro de los objetivos que conducen a la visión establecida.

8.1.1 Aprendizaje interno

En esta perspectiva se determina como se debe aprender y mejorar para alcanzar la visión. Se concentra en tres partes: (a) el capital humano, que es la satisfacción, retención y productividad de la fuerza operacional; (b) capital de información, que es la capacidad de los

sistemas de información y comunicaciones, y de los sistemas facilitadores; y (c) el capital organizativo (Kaplan & Norton, 2009). La perspectiva de aprendizaje para el Cacao se muestra en la Tabla 54, en donde se encuentran 10 objetivos de corto plazo orientados a la capacitación del capital humano involucrado e implementación de nuevas tecnologías.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de los procesos internos se enfoca en los procesos o acciones en las cuales se debe ser excelente para conseguir la satisfacción de nuestros clientes. Esta perspectiva está relacionada a la innovación, al servicio postventa, a la eficiencia operacional, a las medidas operacionales (i.e., calidad, producción, y mermas), y a los tiempos de ciclos. En la Tabla 55 se encuentran 13 objetivos de corto plazo orientados a esta perspectiva (D'Alessio, 2013).

8.1.3 Clientes

La perspectiva de clientes permite mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, tales como participación del mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción e idealización del cliente (Kaplan & Norton, 2009). En esta perspectiva se han considerado los objetivos de corto plazo vinculados a la penetración de mercado, al incremento en las exportaciones y a la promoción del cacao en el Perú y el mundo. En la Tabla 56, se identificaron 15 objetivos de corto plazo orientados a crear mayor demanda para la producción proyectada que se debe generar para cumplir con nuestra visión.

8.1.4 Financiera

En la perspectiva financiera se identifican los objetivos a corto plazo que harán posible contar con una infraestructura financiera que permita la implementación de las estrategias. Esta perspectiva analiza el rendimiento de las inversiones y el valor agregado que como resultado genera mejoras financieras para todos los involucrados en la cadena, en especial para el agricultor y los inversionistas industriales. En la Tabla 57, se muestra un

objetivo de corto plazo, orientado a obtener fuentes de financiamiento que contribuyan en la implementación de los demás objetivos (D'Alessio, 2013).

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control balanceado es una herramienta que permitirá controlar y medir el cumplimiento de los objetivos a corto plazo. Cada objetivo cuenta con acciones que se deben ejecutar y un indicador con el cual se va controlar los avances y que permita corregir cualquier desviación hasta cumplir con el objetivo. El tablero de control balanceado permitirá trasladar, enfocar y alinear todos los objetivos a nuestra visión, el cual se encuentra detallado en las Tablas 54, 55, 56, y 57 en donde se detallan los 39 objetivos de corto plazo, las acciones que se deben adoptar, los indicadores de control y las unidades de medidas.

8.3 Conclusiones

1. Es fundamental realizar una retroalimentación permanente debido a los constantes cambios que se presentan en el entorno, por lo que el tablero de control balanceado es una herramienta de gestión que cumple una función importante y necesaria, ya que permite medir y controlar el plan de juego verificando todo lo que se hizo en la formulación estratégica. La clasificación de cada objetivo en base a las perspectivas contribuye a que la meta que tiene cada objetivo de corto plazo sea clara y los indicadores contribuyen con la medición y control de cada objetivo de manera que se puedan cumplir y de esa manera contribuir en alcanzar la visión del Cacao.
2. Este capítulo refuerza una característica importante de los objetivos de corto plazo y es que deben ser medibles. Si es que el objetivo no se puede medir, entonces no hay forma de controlar los avances o si se está cumpliendo, y si no se puede controlar entonces no hay forma de saber cómo se encuentra, de manera que no se puede mejorar, por lo que se debe cambiar de objetivo a uno que pueda ser medido y controlado para que contribuya a la visión establecida en el Capítulo II.

Tabla 54

Perspectiva de Aprendizaje Interno

	Objetivos a corto plazo	Acciones	Indicadores	Unidades
OCP 1.4	Capacitar a 8,000 familias por año, superando al 2020 50,000 familias capacitadas en las ventajas y beneficios del cultivo de cacao.	Crear alianzas con especialistas en el MINAG e instituciones educativas para la realización de capacitaciones informativas en las diferentes zonas cacaoteras.	Cantidad de familias capacitadas	N
OCP 1.5	Capacitar a 8,000 familias por año, superando al 2020 50,000 familias capacitadas en los programas de créditos y financiamiento agrarios.	Establecer alianzas con entidades financieras para la realización de talleres mensuales en las diferentes zonas cacaoteras.	Cantidad de familias capacitadas	N
OCP 2.1	Capacitar a 8,000 familias agricultoras cacaoteras por año, superando para el 2020 las 50,000 familias, en la aplicación e implementación de buenas prácticas agrícolas eficientes y productivas.	Generar una alianza con MINAG y Alianza Cacao Perú para realizar los talleres mensuales en las diferentes zonas cacaoteras.	Cantidad de familias capacitadas	Número
OCP 2.2	Capacitar a 8,000 familias agricultoras cacaoteras por año, superando para el 2020 las 50,000 familias, en la implementación de nuevas tecnologías de riego que incrementen la productividad de las tierras.	Contactar y contratar especialistas altamente calificados en el tema de agricultura Cacaotera	Cantidad de familias capacitadas	N
OCP 2.3	Capacitar a 8,000 familias agricultoras cacaoteras por año, superando para el 2020 las 50,000 familias, el control y manejo de plagas.	Gestionar la integración de lo teórico con lo práctico a través de seminarios y talleres, evaluando constantemente resultados	Cantidad de familias capacitadas	N
OCP 2.4	Desarrollar e implementar al menos una nueva tecnología de siembra o cosecha anualmente.	Investigar ampliamente en los CITES y Universidades de prestigio extranjeras y nacionales	Cantidad de nuevas tecnologías.	N
OCP 2.7	Para el 2015, implementar las mejores prácticas para cultivar de cacao, del 100% de las zonas identificadas que superan los 1500kg/Ha	Alianzas con universidades y especialistas para la implementación de las mejores prácticas.	Cantidad de zonas implementadas.	N
OCP 3.1	Crear el Programa <i>Peruanos Unidos</i> en el año 2014, que permita difundir, a nivel nacional, todas las ventajas competitivas de integrarse a una cooperativa cacaotera.	Construir una red de contactos que permita contactar a los ejecutivos y empresarios extranjeros y nacionales para que asistan y aporten al Programa <i>Peruanos Unidos</i> en el año 2014.	Creación del Programa <i>Peruanos Unidos</i> .	Si/No
OCP 3.2	Capacitar a 8,000 familias agricultoras cacaoteras por año, superando para el 2020 las 50,000 familias, en los beneficios de asociarse en una cooperativa.	Solicitar apoyo a MINCETUR con el fin de recibir apoyo de promoción y desarrollo de nuestros productos cacaoteros.	Cantidad de familias capacitadas	%
OCP 3.4	Incrementar al menos en un 10% por año la cantidad de productores de cacao asociados a una cooperativa, para alcanzar el 100% de asociados en el 2023.	Realizar campañas agresivas y constantes con el tema de cacao para captar y motivar a nuevas familias con el fin de incrementar en un 10% productores de cacao al año.	Cantidad de productores nuevos.	N

Tabla 55

Perspectiva de Procesos

	Objetivos a corto plazo	Acciones	Indicadores	Unidades
OCP 1.1	Elaborar e implementar un registro nacional del 100% de las áreas de cultivo de cacao, al 2014.	Desarrollo de un censo en las aéreas agrícolas, con ayuda del MINAG, gobiernos regionales y municipalidades; identificando un área de producción.	Áreas registradas de cultivo de cacao / Áreas de cultivo de cacao	%
OCP 1.2	Para el 2014, identificar potenciales zonas de producción de cacao en el Perú alcanzando un mínimo de 61,000 Ha	Llevar a cabo un estudio de las zonas productoras de cacao en las regiones Cusco, Huánuco, San Martín (Provincia de Huallaga) y Junín	Ha de potenciales zonas productoras de cacao	N Has
OCP 1.3	Para el 2015, captar a 20,000 familias e incorporarlas al cultivo de cacao.	Realizar campaña para inscribir familias interesadas en unirse al cultivo de cacao	Cantidad de nuevas familias	N
OCP 1.6	Transformar al menos 1,500 Ha de cultivo de hoja de coca en cultivo de cacao por año hasta el 2018.	Incrementar recursos humanos y materiales con el fin de incrementar la productividad en el cultivo	Cantidad de hectáreas transformadas	N Has
OCP 2.5	Para el 2014, identificar las zonas que superen los 1500 kg/Ha de cacao.	Hacer una investigación, con ayuda del MINAG a las zonas que superen los 1500 kg/ Ha de cacao.	Cantidad de zonas identificadas	N
OCP 2.6	Para el 2014, recoger las mejores prácticas de cultivo de cacao del 100% de las zonas identificadas que superan los 1500kg/Ha	Alianzas con Universidades y especialistas para la identificación de la mejor práctica en las zonas identificadas como productivas.	Recoger las mejores practicas	Si/No
OCP 2.8	Utilizar nutrientes y fertilizantes en el 100% de las tierras cacaoteras con el fin de hacer una planta más productiva y que la tierra regenere sus propiedades, al 2018.	Establecer alianzas con empresas extranjeras y nacionales de investigación acerca de la utilización de nutrientes y fertilizantes	Tierras cacaoteras que utilizan nutrientes y fertilizantes / Tierras cacaoteras	%
OCP 3.3	Para el 2014, crear un sistema de afiliación de productores de cacao con una propuesta de valor atractiva para los asociados (beneficios, asesoría, capacitación, nuevos clientes, representación, entre otros).	Solicitar apoyo a empresas, instituciones y al gobierno para hacer más fácil la creación de sistema de afiliación aludiendo a la propuesta de valor atractiva.	Creación de un sistema de afiliación	Si/No
OCP. 4.6	Desarrollar una investigación de mercado mundial por año que permita medir el nivel de conocimiento y posicionamiento deseado.	Acudir y contar con el servicio de una empresa especialista en investigación de mercado.	Investigación de mercado por año desarrollada.	Si/No
OCP 5.3	Incluir al cacao en los programas de alimentación social masiva (<i>Vaso de Leche</i> y <i>Qualiwarma</i>) para el 2015.	Trabajar con el gobierno del Perú en los programas de alimentación social a partir del 2015	Inclusión del cacao en programas de alimentación masiva	Si/No
OCP 5.4	Desarrollar por los menos dos productos nuevos por año derivados del cacao.	Investigar e implementar métodos para la creación de nuevos productos.	Productos nuevos desarrollados	N
OCP. 6.8	Realizar, el 2014, una investigación de mercados emergentes como Corea o Republica Checa que permite verificar la factibilidad de empezar a exportar cacao hacia esos mercados.	Contactar y recibir servicio con una empresa de investigación en Corea o Republica Checa	Investigación de mercado realizado	Si/No
OCP. 6.9	Realizar, el 2014, un estudio de mercado para identificar gustos y preferencias del consumidor europeo y asiático, lo que permitirá incrementar las exportaciones de grano y derivados.	Contactar y recibir servicios especializados en investigación para realizar dicha investigación	Estudio de mercado realizado	Si/No

Tabla 56

Perspectiva de Clientes

	Objetivos a corto plazo	Acciones	Indicadores	Unidades
OCP 4.1	Elaborar un plan de promoción internacional permanente del cacao peruano fino de sabor y aroma para el 2014	Ejecutar las estrategias de promoción explicadas en el plan de Marketing	Elaboración el plan de promoción	Si/No
OCP 4.2	Implementar el plan de promoción internacional permanente del cacao peruano fino de sabor y aroma para el 2014	Solicitar apoyo a PROMPERU, a las embajadas y a los consulados peruanos en el mundo.	Implementación del plan de promoción	Si/No
OCP 4.3	Participar anualmente en el 100% de las ferias y eventos internacionales relacionados al cacao.	Crear alianzas con empresas encargadas en la promoción de eventos.	Número de participaciones en ferias y eventos / Ferias y eventos realizados.	%
OCP 4.4	Asegurar la participación de al menos 5 empresas extranjeras que utilicen el cacao como materia prima en la feria del Salón de Cacao que se realiza anualmente en el Perú.	Crear acuerdos con 5 empresas extranjeras	Cantidad de empresas extranjeras participantes.	N
OCP 4.5	Contar con la participación del 100% de las embajadas y consulados peruanos a nivel mundial para la promoción del cacao peruano.	Contactar y crear alianzas con las embajadas y consulados peruanos	Embajadas y consulados peruanos participantes / Total de embajadas y consulados peruanos.	%
OCP 5.1	Desarrollar un plan de marketing en el 2014 que permita posicionar e incentivar el consumo del cacao peruano.	Coordinar y obtener servicios de consultoras de prestigio en Marketing, para la creación de un Plan de Marketing.	Desarrollo del Plan de Marketing	Si/No
OCP 5.2	Desarrollar al menos una campaña de promoción del consumo de cacao al año de los beneficios y bondades del cacao a nivel nacional.	Alianza con entidades del Estado para desarrollar campañas agresivas anualmente para promover el consumo del cacao.	Cantidad de campañas	N
OCP 5.5	Incrementar el consumo per-cápita del cacao en un 20% al año hasta el 2023.	Realizar campañas a nivel nacional donde se muestre los beneficios del producto.	Consumo per-cápita anual.	N
OCP6.1	Incrementar las exportaciones de grano de cacao de 26,200 TM a 142,000 TM en el 2023, con un promedio anual de 11,500 TM.	Realizar campañas donde se muestre todo lo atractivo y bueno del producto en el extranjero	Toneladas de productos exportados	TM
OCP 6.2	Incrementar las exportaciones de pasta de cacao de 732 TM a 3,900 TM en el 2023, en un promedio aproximado de 300 TM por año, en los mercados internacionales consumidores de este derivado del cacao.	Propagar con campañas en los mercados nacionales	Toneladas de productos exportados	TM
OCP 6.3	Incrementar las exportaciones de manteca de cacao e.8, 895 TM a 47,400TM en el 2023, en un promedio aproximado anualmente de 3,800 TM.	Difundir la manteca del cacao por medios publicitarios en los mercados extranjeros	Toneladas de productos exportados	TM
OCP. 6.4	Incrementar las exportaciones de cacao en polvo de 2, 511 TM a 13,400 TM en el 2023, en un promedio aproximado de 1,100 TM por año.	Publicar en todos los medios del mercado extranjero acerca del cacao en polvo	Toneladas de productos exportados	TM
OCP. 6.5	Incrementar las exportaciones de chocolate de 2,048 TM a 10,900 TM en el 2023 (promedio de incremento anual de 800 TM)	Contactar con clientes que estén interesados en dicho producto	Toneladas de productos exportados	TM
OCP. 6.6	Incrementar las exportaciones a países como Malasia, Reino Unido, Francia y España en 1 TM por año.	Captar contactos en Malasia, Reino Unido, Francia y España que promocionen y capten clientes	Toneladas de productos exportados	TM
OCP. 6.7	Incrementar las exportaciones a países como Países Bajos, Estados Unidos y Alemania en 2 TM por año.	Captar contactos en Países bajos, Estados Unidos y Alemania para identifiquen clientes nuevos	Toneladas de productos exportados	TM

Tabla 57

Perspectiva Financiera

	Objetivos a corto plazo	Acciones	Indicadores	Unidades
OCP 2.9	Desarrollar dos fuentes de financiamiento especializadas en el negocio del cacao para captar a 8,000 familias por año.	Visitar a todas las entidades financieras	Cantidad de fuentes de financiamiento desarrolladas.	N

Capítulo IX: Competitividad del Cacao

El éxito competitivo de una organización, en gran parte se debe al desarrollo de las diferencias frente a otra organización, en cuanto a valores, historia, economía, cultura, y estructura institucional. La ventaja competitiva, es la propuesta de valor que una empresa crea para su clientes, siendo esta una propuesta atractiva, diferente y difícilmente imitable por la competencia, que hace que la percepción del cliente sea satisfacer mejor sus necesidades u obtener mejores beneficios (Porter, 2010).

La competitividad es la efectividad en el adecuado desarrollo y uso de las ventajas competitivas, La competitividad se determina por el nivel de productividad y el incremento en el nivel de bienestar de las personas (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra, & Valdivia, 2010). Para el caso del Cacao, la competitividad se refleja en el mejor uso de todos los recursos y las capacidades, para de esta forma poder alcanzar los esperados incrementos en el nivel de productividad y mejora del bienestar de todos los involucrados. De esta forma, es necesario analizar el nivel competitivo del Cacao en el Perú, y por ende analizar la conformación de un posible clúster que refleje la mejor forma de aprovechar las oportunidades de crecimiento económico.

9.1 Análisis Competitivo del Cacao

Para poder analizar la competitividad del Cacao peruano, se debe analizar cada uno de los agentes que intervienen en su estructura, el cual está formado por los proveedores, productores, los acopiadores, las asociaciones, agroexportadores, brókeres, las empresas agroindustriales (i.e., como la industria de derivados de cacao e industria del chocolate), los comercializadores (i.e., los minoristas que distribuyen tanto para el mercado interno y externo), y las instituciones de apoyo públicas y privadas. En la Figura 18 se muestra la cadena productiva del Cacao y los agentes que la conforman.

En el caso de los proveedores, el análisis parte de los servicios de crédito al sector agrícola y asistencia técnica, los cuales son materia de discusión al ser los de mayor importancia. El crédito para el Cacao, ha venido apareciendo debido a las necesidades que se tenía para el abastecimiento hacia los productores. Inicialmente, fueron las empresas agroexportadoras, que para poder abastecer sus necesidades de demanda en cuanto a la producción de derivados de cacao, así como de chocolate, principalmente para la exportación; quienes ofrecían crédito para el abastecimiento de granos de cacao (Inga et al., 2011); sin embargo, fueron las asociaciones de productores, que fomentando la asociación y unión, ofrecían créditos a los agricultores que se convertían en socios, ofreciendo mayores facilidades y mejores tasas, además algunas organizaciones que tenían convenio con estas asociaciones también se beneficiaban de estos créditos con buenas facilidades, estos créditos no solo eran de carácter financieros, sino también de insumos, semillas, o bienes de capital, los cuales eran usados para la producción del Cacao.

Otro factor importante, para el desarrollo de los proveedores ha sido y es la asistencia técnica, este ha sido también un problema y una necesidad desde los inicios en que los niveles de producción de Cacao empezaron a aumentar, de esta forma los agricultores con la necesidad de mejorar sus cultivos recibían asistencia de las empresas agroexportadoras.

Posteriormente fueron las asociaciones quienes se encargaban de brindar asesoría técnica, conjuntamente con organismos gubernamentales como los ministerios, a esto también se le sumaba los esfuerzos que hacían las agencias por proporcionar avances en investigación, desarrollo y capital para sectores como el Cacao, una de ellas es la USAID, la cual fomenta el desarrollo del Cacao mediante la erradicación de la hoja de coca, obteniendo de esta forma una mayor competitividad, mejorando la rentabilidad y sobretodo logrando una mejor calidad de vida para los agricultores.

Los proveedores, se encargan del abastecimiento de los insumos y materias primas principales para la agroindustria, como son los granos y los productos químicos necesarios. El MINAG por su parte, coordina con los proveedores, e investiga de la mano con el USAID, sobre el desarrollo y mejora de la calidad de los granos (Inga et al., 2011); sin embargo, la competitividad en términos de investigación está siendo menor si se compara con países como el Ecuador, donde existe un gran aporte a la investigación y lo que trae resultado en una mejora en la calidad de los granos, esto hace que nuestra expectativa en un futuro para el Cacao se vea muy retrasada; de este modo, se hace necesario la participación del sector agroindustrial, ya que el aporte mejoraría la calidad y rentabilidad de la industria de los derivados del cacao y de chocolate y por consecuencia se contribuiría al desarrollo sostenido del Cacao.

Los fertilizantes químicos, son en su gran mayoría importados, casi un 90% de los productos químicos que se utilizan para la agricultura provienen del extranjero, siendo el distribuidor con mayor distribución Corporación Misti, con un 45% del consumo local. Por otro lado, el fertilizante ecológico que podría ser usado también es el guano de la isla; sin embargo, existe una escasa disponibilidad (Cruz, s.f.). En cuanto a los proveedores de tecnología para la agroindustria, estos son mayormente de otros países, que proveen maquinaria y equipos que se usan en los procesos de producción, esto se debe en gran parte a que la fabricación nacional de maquinaria y equipos tiene niveles de competitividad, debajo de los estándares requeridos, así como el uso de tecnología y de procesos necesarios aun naciente. Para una importante parte del sector agroindustrial y de alimentos, los mayores proveedores de maquinaria son los países de Europa (Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX], 2010).

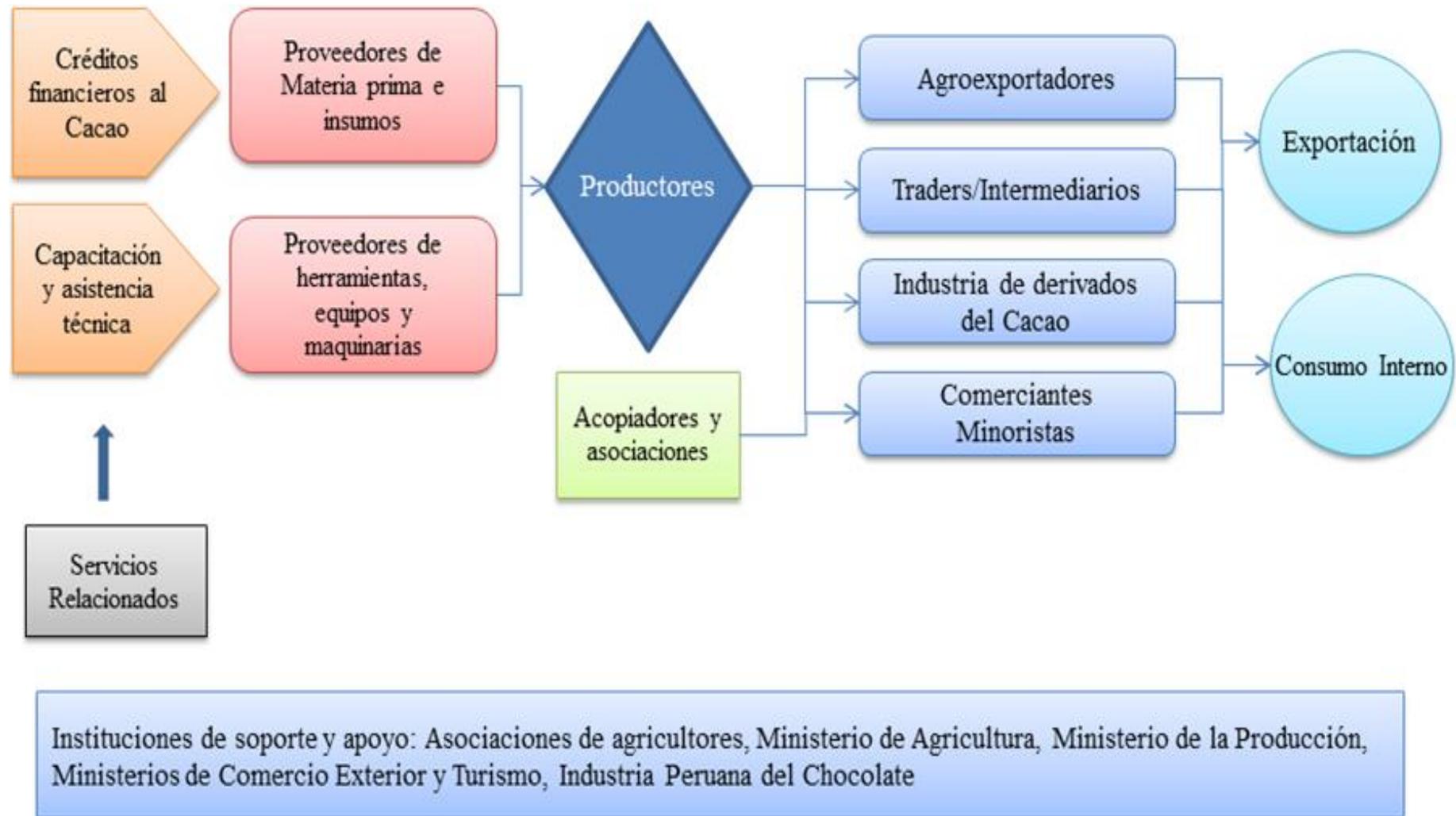


Figura 18. Cadena productiva del Cacao peruano.

Adaptado de “Compromiso de Competitividad: Cadena Agroproductiva de Cacao y Chocolate,” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2008b. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/acuerdocompetitividad-cacaochocolate-abr08.pdf>

Los productores, son la base principal de la competitividad de la cadena de Cacao, es por ello que constituyen una de las principales fuerzas económica y social del Perú. En el Perú, se concentra aproximadamente 30 mil familias que se dedican al cultivo de cacao, pero que comparten su producción con otros cultivos como frutas, yuca, hoja de coca, etc.; siendo estas pequeñas producciones, además de compartir el cultivo con otras actividades como la pesca y la caza. Estos volúmenes de producción, en su mayoría en pequeñas proporciones, reflejan lo que significa el cultivo de cacao, dentro de la economía familiar, ya que es considerado solo como actividad complementaria para la auto subsistencia. Esta fuerza productora de Cacao, se encuentra en pobreza, además de contar con un bajo nivel de especialización y capacidad económica. La capacidad productora del Cacao en el Perú, tiene un bajo nivel de desarrollo humano, comparado con otros agentes de la cadena productiva, esto trae consigo, menores capacidades para enfrentar retos competitivos para la mejora de la producción nacional, repercutiendo en el bajo desarrollo de esta parte de la cadena, como menores niveles per cápita por familias, bajo niveles de eliminación del analfabetismo y un aumento en la tasa de la no escolaridad; y lo que refleja en gran parte al desarrollo económico social, no solo de la cadena de Cacao, sino también del Perú.

La fuerza productora del cacao en el Perú, aporta considerablemente al sector económico del país, generando alrededor de 5.7 millones de jornales. Otro aporte fue en nivel de ingreso que genera la cadena, con un volumen de las exportaciones de cacao y derivados de US\$118.7 millones (Andina, 2012b). Se espera que para el 2014, el nivel de familias favorecidas directamente por el cultivo de cacao, alcance los 40 mil, con un aumento de jornales de 6.3 millones, beneficiándose directamente, sobre todo en las zonas de la selva (“Producción Peruana de Cacao”, 2013).

Las organizaciones de productores juegan un papel muy importante en la cadena, la gran mayoría de los productores están organizados, pertenecen a alguna organización o están

asociados por la actividad, existen diferentes tipos de sociedades y organizaciones con fines productivos o sociales. Alrededor del 80% de los productores forman parte de una organización. Una de las principales organizaciones que congrega a la gran mayoría de productores es la APPCACAO, el cual reúne a 22 organizaciones socias, y representa a más de 15 mil productores de cacao, con un aproximado de 30 mil hectáreas de producción, con rendimientos que oscilan entre los 500 kg a 1,000 kg por hectárea por año (APPCACAO, 2013).

Las organizaciones de productores de cacao, acopian gran parte de la producción, cerca del 30% de la comercialización total es por parte de las organizaciones, además de su gran participación en la exportación del Cacao y derivados. Esto muestra, que las organizaciones, son en gran parte un agente principal dentro de la cadena, consolidando así su participación dentro de ella. Además, las organizaciones de productores, para garantizar el desarrollo de esta parte de la cadena, se encargan también de velar por el cumplimiento de algunas medidas en el mercado, como es la negociación con las empresas agroindustriales, fijando un precio adecuado para la producción de granos y que este vaya acorde con la calidad de los granos, también regulan y valorizan los granos, estableciendo la transparencia en la cadena, en cuanto a precio del mercado local, y de esta manera poder garantizar el justo comercio con las grandes empresas y la red de acopiadores. Adicionalmente las organizaciones, también aportan, en cuanto a participación y regulación, para el ingreso a otros mercados alternativos como el orgánico, comercio justo y de calidad, así como se ofrecer y apoyar a sus socios con servicios de crédito y capacitación técnica y profesional (IICA, 2009). En la Tabla 58 se muestra, las organizaciones productoras cacaoteras que forman parte de APPCACAO.

En cuanto a los acopiadores, la cadena productiva de Cacao, está conformada por dos grandes rutas o canales de acopio, los cuales se distinguen de la siguiente manera:

Tabla 58

Organizaciones de Productoras Cacaoteras Asociadas a la APPCACA O

Organizaciones	Siglas	Ubicación
Asociación Regional de Productores de Cacao de Tumbes	ARPROCAT	Tumbes
Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura	APROCAP	Piura
Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros del Amazonas	APROCAM	Amazonas
Central de Productores Agropecuarios de Amazonas	CEPROAA	Amazonas
Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde	C. A. C. ORO VERDE	San Martín
Cooperativa Agraria Industrial Tocache	C. A. I. TOCACHE	San Martín
Cooperativa Agraria Cacaotera	ACOPAGRO	San Martín
Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo	COOPAIN	Huánuco
Asociación de Productores Agropecuarios San Cristóbal	APASC	Cerro de Pasco
Cooperativa Agraria Cafetalera Satipo	C. A. C. SATIPO	Junín
Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa	C. A. C. PANGO A	Junín
Central de Organizaciones Productoras de Café y Cacao del Perú	CAFÉ PERU	Lima
Comité Central de Productores Agropecuarios de San Alejandro	COCEPASA	Ucayali
Cooperativa Agraria Cafetalera el Quinacho	C. A. C. EL QUINACHO	Ayacucho
Cooperativa Agraria Cafetalera Valle Río Apurímac	CACVRA	Ayacucho
Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba	C. A. C. ALTO URUBAMBA	Cusco
Asociación de Productores de Cacao de los Valles de Yanatile y la Convención	APROCAV	Cusco
Asociación de Productores de Cacao de Nuevo Bambamarca - Tocache	ASPPROC-NBT	San Martín
Central Piurana de Cafetaleros	CEPICAFE	Piura
Cooperativa Agraria Cafetalera Divisoria Ltda.	CAC DIVISORIA	Ucayali
Cooperativa Agraria Cafetalera La Palma	CAC LA PALMA	Amazonas
Cooperativa Agraria San Gabán	CAC SAN GABAN	San Martín

Nota. Adaptado de “Situación y Perspectivas de la Cadena del Cacao-Chocolate en el Perú,” por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2009. Recuperado de http://webiica.iica.ac.cr/peru/publicaciones/libros/Publicacion_cacao_final_sm.pdf

1. La red de pequeños acopiadores locales, que operan para gran parte de las grandes empresas agroindustriales, empresas que procesan los granos de cacao para comercializarlos en el mercado nacional e internacional. Esta red de acopiadores está

siendo muy criticada, ya que no existe una selección de granos de calidad por parte de esta, no solo calidad, sino grado de humedad, de fermentación etc., y que con ello realizan malas prácticas al destinar solo para la producción de derivados del cacao en mala calidad, y que se comercializa en el mercado local. De esta forma los agricultores no reciben ningún tipo de diferenciación en el precio, lo cual hace difícil la mejora de la calidad de los granos. Esta red de acopiadores, también al no seleccionar los granos de alta calidad, promueve la adulteración de los granos, lo cual desfavorece al desarrollo de la calidad en la producción del Cacao.

2. Las organizaciones de productores, también participan como acopiadores, esto debido al incremento de los problemas que se suscitan por el sistema de acopio tradicional, en donde se veía afectado principalmente en la calidad de grano. Por esta razón se viene aumentado la participación de los productores como acopiadores, teniendo esta manera la comercialización más directa en el mercado local e internacional. Ya que teniendo un claro conocimiento de la producción, se encargan de comercializar el cacao y sus derivados en mercados especiales de productos orgánicos y de comercio justo. De esta forma garantizan, el mejoramiento de la calidad de productos, logrando conseguir los mejores precios y por ende lograr mayores ingresos para los productores miembros.

Las agroindustrias agroexportadoras, estas empresas son las que se encargan de transformar los granos de cacao en productos para el consumo principalmente en el mercado internacional. Dentro de ellas la más representativa es Machu Picchu Coffee Trading, que en los últimos años ha llegado a ser el principal exportador de cacao y derivados, liderando con alrededor del 30% de la exportación total peruana, a pesar que es una empresa con pocos años en el sector cacaotero, proviniendo del sector cafetalero. También otras empresas exportadoras líderes son Compañía Nacional de Chocolates y Romero Trading. Pero también, están las organizaciones de productores, siendo las más representativas en cuanto niveles de

exportación, la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo, Cooperativa Cafetalera Valle del Rio Apurímac, y la Cooperativa Agraria Cacaotera (ACOPAGRO); estas cooperativas comercializan únicamente el grano de cacao, excepto Cooperativa Naranjillo, que al igual que las empresas agroexportadoras, comercializan manteca de cacao y otros derivados del cacao.

Los comercializadores de cacao en el Perú, se basan en el comercio minorista, siendo el de mayor representación el sector de los autoservicios o supermercados, debido a este sector está mostrando un crecimiento exponencial, por su expansión sobre todo en el interior del país. A pesar de ello, el comercio de cacao y derivados es aún incipiente, con respecto a otros sectores, no existen referencias históricas en cuanto a estadísticas de consumo de cacao y de algunos derivados como chocolate y polvo de cacao. Pero según informaciones de SUNAT, en los últimos años las empresas que más valores de importación de derivados de cacao y chocolate, son Grupo Wong y Supermercados Peruanos.

Por otra parte, en la cadena productiva, intervienen también algunos servicios empresariales, como asesorías técnicas para la mejora de procesos de producción, calidad, asistencia técnica en el manejo de cultivos, abastecimiento de la cadena, apertura de nuevos canales de distribución y comercialización, también dentro de estos servicios se encuentra los servicios de financiamiento que ofrece la banca comercial y adelantos de los exportadores, esto para el financiamiento de la producción, también no se debe dejar de lado el financiamiento que se le da a los pequeños productores, por parte de las cajas rurales u otras fuentes de financiamiento. Otra participación importante, es la labor que SENASA hace para garantizar la calidad de la producción y la regulación fitosanitaria, necesario para el Cacao en el Perú, esta además está siendo acompañada por otros organismos no gubernamentales, que realizan servicios de capacitación y asistencia técnica para los productores, y de esta forma poder desarrollar y mejorar la calidad de sus productos, así como la mejora de los procesos de

producción, lo que traerá un incremento en los rendimientos de producción; así como también están los organismos fiscalizadores y certificadoras como Biolatina y Control Unión, quienes regulan y garantizan la procedencia, condición y calidad del grano de cacao que principalmente se exporta (IICA, 2009).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Cacao

Para el análisis competitivo del Cacao en el Perú, se toma como referencia la hoja de trabajo de Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (1994), para evaluar el nivel de atractividad del Cacao en el año 2013 versus el año 2023. Según D'Alessio (2013), un puntaje ideal es de 150, aunque generalmente los valores se encuentran entre 75 y 120. Para ello, considera que las estrategias que se identifican en el Capítulo VII, estarían en etapa de ejecución y de esta forma tener una mejor posición futura para el 2023. En la Tabla 59, se muestra el análisis para el año 2013, siendo este un puntaje de 76, lo que significa que la producción de Cacao, tiene la necesidad de fortalecerse y de esta forma pueda mejorar su puntuación a la medida que mejora su desarrollo dentro de la industria. Siendo los factores o criterios de evaluación que destacan: (a) potencial de crecimiento, (b) vulnerabilidad, (c) ventas, (d) política de precios, (e) facilidad de entrada y salida, entre otros.

Asimismo, según este análisis el Cacao, actualmente presenta algunas ventajas competitivas potenciales, que logran afianzarse y mejorar en un escenario futuro, mediante las estrategias planteadas. Estas ventajas competitivas, permite situar al Cacao, como un competidor potencial para los mercados internacionales. Dentro de estas ventajas competitivas se menciona las más resaltantes.

1. Potencial de crecimiento, el cual va en aumento en los años, se espera que el crecimiento sea aún mayor.
2. Rentabilidad, el desarrollo de la producción de Cacao se está convirtiendo en una actividad rentable.

3. Ventas cíclicas, existe un pronóstico de ventas que se espera en los próximos años, debido al aumento de la demanda en los mercados internacionales.
4. Identificación de marca, estas ventajas es una de los mayores potenciales, debido a las acciones que se planea, para posicionar el cacao peruano.

Tabla 59

Análisis de Atractividad del Cacao en el Perú

Criterio de evaluación	Impulsor	Puntaje 2013	Puntaje 2023
1 Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8	8
2 Diversidad del mercado	Numero de mercados atendidos	5	5
3 Rentabilidad	Aumentando , estable de crecimiento	5	8
4 Vulnerabilidad	Competidores, inflación	6	7
5 Concentración	Número de jugadores	5	8
6 Ventas	Cíclicas, continuas	6	8
7 Especialización	Enfoque, diferenciación, único	4	7
8 Identificación de la marca	Facilidad	4	8
9 Distribución	Canales, soporte requerido	5	7
10 Políticas de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	5	7
11 Posición de costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	5	6
12 Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	5	5
13 Tecnología	Liderazgo, ser únicos	4	6
14 Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	4	8
15 Facilidad de entrada y salida	Barreras	5	7
Total		76	105

Nota. Adaptado de “Strategic Management. A Methodological Approach (4th ed.),” por A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann, & R. J. Mockler, 1994. Reading, MA: Addison – Wesley Publishing Company.

Del mismo modo, se determina el puntaje futuro para el año 2023, representando que tan atractivo puede ser el Cacao, obteniendo un puntaje de 105, lo cual indica que la industria presentara un mayor atractivo luego de poner en marcha las estrategias, políticas y acciones definidas en el presente documento. De este modo la Figura 19, muestra gráficamente el nivel de atractividad de Cacao, correspondiente a los años 2013 y 2023, para lo cual se ha tomado como base los datos comprendidos en la Tabla 59.

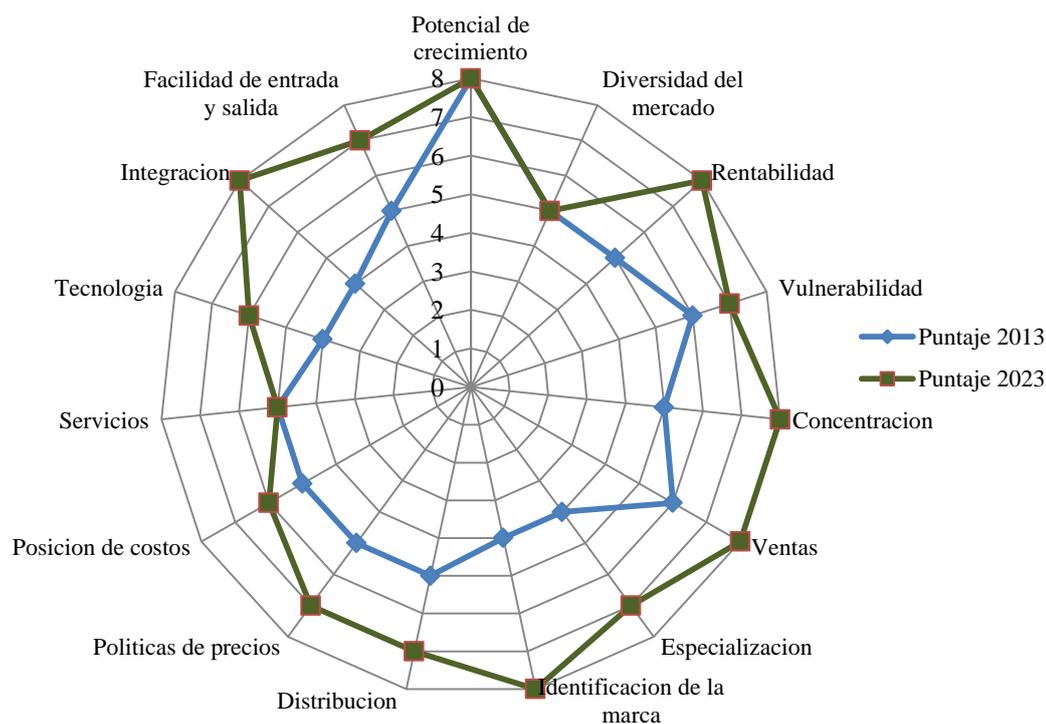


Figura 19. Evolución futura del nivel de atractividad del Cacao en el Perú.

Por otro lado, el sector empresarial privado, dentro del Cacao, está representado por La Cámara Peruana de Café y Cacao (CAMCAFE PERU), la cual asocia a las principales empresas exportadoras de Cacao y se encarga de la mejora de la competitividad del Cacao, mediante la promoción de la actividad cacaotera y cafetalera del Perú hacia el mundo. De mismo modo, para afianzar y fortalecer el desarrollo de la actividad cacaotera del país, de están sumando esfuerzos por parte de varias organizaciones, instituciones y proyectos de promoción de la cadena; sin embargo, estos esfuerzos no son suficientes, ya que no existe una continuidad de las políticas nacionales centralizadas y coordinadas, de este modo los aportes que buscan mejorar el desarrollo de la cadena productiva pueden desaparecer. Por ello, es necesario tomar medidas para dar un mayor alcance a la actividad cacaotera, y mejorar los niveles de producción, rendimiento y calidad; para que de esta manera el cacao, pueda ser comercializado en nuevos nichos de mercado, en base a la ventaja competitiva que convierta al cacao en un producto fino capaz de ser aceptado por los mayores importadores de cacao en el mundo.

El gobierno, a su vez, cumple un papel importante dentro del Cacao, mediante organismos que promueven el desarrollo de la cadena, dentro de ellos se tienen a los ministerios de Agricultura, de la Promoción y el del Comercio Exterior y Turismo, un ejemplo de ello es la feria conocida como, el Salón del Chocolate, promovida por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y que principalmente promociona la calidad del cacao producido en forma de chocolate, en el país; sin embargo, ferias como esta, no tienen la cobertura necesaria, por la falta de gestión de los productores, sumado a la falta de recursos que existe de los mismos. Para poder hacer frente a esto, es importante, orientar las estrategias al fortalecimiento de la asociatividad, ya sea vertical y horizontal de todos los agentes que intervienen en la cadena, ya que de esta manera se podría tener mayor participación por parte de las ONGs y organismos gubernamentales, mediante el trabajo conjunto logrando una mayor gestión y poder de negociación. Por otro lado, aún quedan temas por resolver y que afectan el desarrollo de la competitividad de la cadena productiva, de los cuales es necesario tomar medidas y políticas nacionales que hagan frente a estos. Dentro de estas políticas se mencionan: (a) Financiamiento, (b) Infraestructura vial, (c) Investigación y tecnología, (d) Sanidad agraria, (e) Desarrollo de servicios empresariales, y (f) Políticas conjuntas y centralizadas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Cacao

Como se muestra en el Capítulo I, la producción nacional del Cacao, está comprendido principalmente en algunas regiones, siendo la Región San Martín la de mayor producción, y que junto a Amazonas y Huánuco, suman el 50% de la producción total de cacao en el Perú, y que debido a su ubicación geográfica se denominara zona norte, el otro 50% de la producción nacional, se encuentra en la zona sur, que abarca las regiones de Cusco, Junín, Ayacucho, y Ucayali (MINAG, 2013a). Estas dos zonas de producción, norte y sur, por su ubicación, promueven la formación de dos grandes clústeres agroindustriales. No

obstante, la zona geográfica y la producción agrícola de cada zona son los componentes principales de estos clústeres, producción de varios cultivos que son pilares del desarrollo económico propios de la región, como el algodón, la caña de azúcar, maíz, etc., lo que además, es de gran apoyo por la cercanía de la actividad agroindustrial. De esta forma, el desarrollo agroindustrial de la zona, conlleva a la mejora de la competitividad, generando productos que sean aceptados en los mercados internacionales, aceptados principalmente por su calidad.

Otro factor importante que se origina a partir de los clústeres, es la investigación y desarrollo, el cual puede ser participación de las universidades, que tienen mayor soporte para realizar actividades de investigación, de esta manera, en la zona norte, se encuentran la Universidad de San Martín y la Universidad Hemilio Valdizan de Huánuco, ambas con sus respectivas facultades de Ciencias Agrarias, también están la Universidad Nacional Toribio de Mendoza de Amazonas, con sus escuelas de Ingeniería Agrónoma y Agroindustrial. Del mismo modo, en la zona sur, en el Cusco, se ubica la Universidad San Antonio Abad, con su facultad de Agronomía, en Ayacucho, se encuentra la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, con su facultad de ciencias agrarias, y la Universidad Nacional del Centro del Perú, en Junín, con su escuela de Industrias Alimentarias. De esta forma, el aporte de las universidades, contribuirá al desarrollo del Cacao, mediante el trabajo conjunto con los productores y las cooperativas, se lograría mejoras en los procesos productivos, los cultivos de los granos, así como en los productos finales, y lo cual traería muchos beneficios no solo para las universidades que al desarrollar mayor investigación, recibirían mayor inversión en infraestructura y equipos por parte del gobierno, además de tener una constante producción científica, y por otro lado, los productores se verían beneficiados, al tener mejores resultados en cuanto al aumento de la calidad de sus productos, incrementado la productividad; lo que traería sin lugar a dudas, mayores niveles de ingresos.

El factor de infraestructura vial, también es importante para el desarrollo de los clústeres, facilitando de este modo el movimiento de personas y equipos necesarios para la producción de cacao. Como es el caso de la carretera interoceánica norte, que abarca y cruza las regiones de Loreto, Amazonas, Cajamarca, San Martín, Lambayeque y terminando en el puerto de Paita en Piura, esta tiene una extensión de 955 kilómetros y beneficia aproximadamente a 350 mil personas, fue inaugurada en julio del 2011 (“Inauguran Carretera Interoceánica Norte”, 2011). Del mismo modo, la carretera Interoceánica Sur, que une a ocho departamentos del sur del Perú terminando en el Océano Pacífico en los puertos de Ilo, Matarani y San Juan de Marcona, esta tiene una extensión de 2,594 kilómetros y fue inaugurada en diciembre del 2010 (Cruz, 2010).

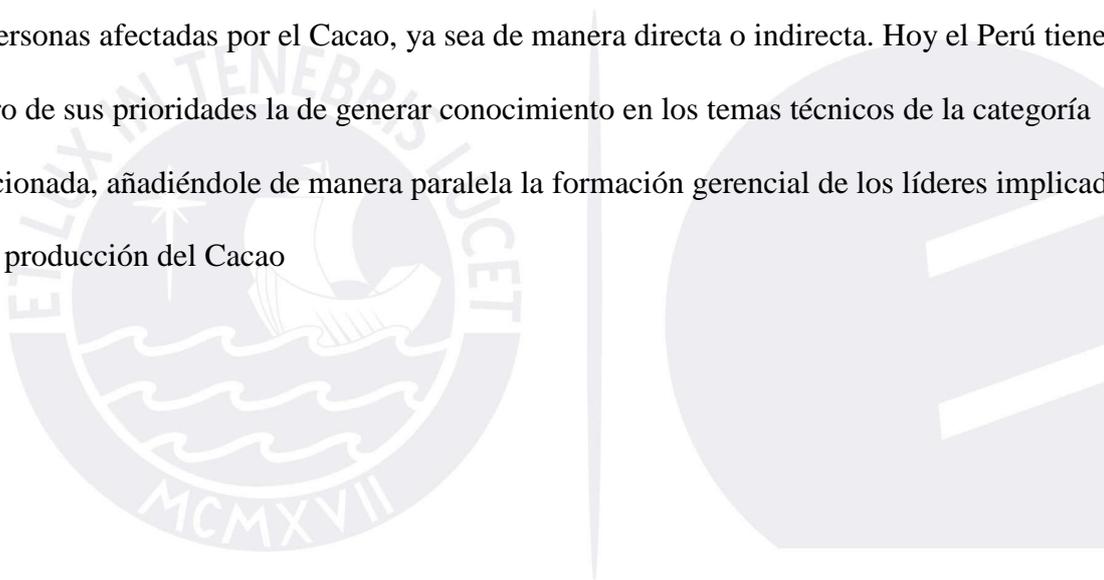
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los potenciales clústeres, deberán enfrentar estrategias, que se formulan como resultado del estudio del Cacao y su entorno externo e interno, así como el análisis de matrices y la visión de los estrategias para afrontar y conducir la situación presente de una organización hacia el futuro deseado (D’Alessio, 2013). Para el caso de los clústeres identificados, se plantean las siguientes estrategias:

1. Desarrollo de alianzas estratégicas con universidades (e.g., escuelas, facultades, etc.) y otros centros de investigación.
2. Desarrollo de programas, para atraer la inversión del Estado y del sector privado.
3. Mejorar los índices de rendimientos de los cultivos, y la productividad de los terrenos
4. Capacitación del capital humano y asistencia técnica.
5. Desarrollo de demanda, para nuevos servicios complementarios para los clústeres, fomentado la formación de nuevas empresas.
6. Desarrollo sostenible.
7. Fortalecer la relación con los stakeholders
8. Desarrollo de programas de emprendimiento, para la formación de nuevos proyectos.

9.5 Conclusiones

La competitividad hoy se debe a un desarrollo sostenido y planificado de un país, los elementos que se toman para este desarrollo parten de formar al personal y de implementar técnicas innovadoras de comercio y producción; esto unido a la creciente necesidad de realización por parte de los proveedores y miembros de la cadena productiva, terminan siendo los motores para la generación de cambios y demás modificaciones anheladas para la mejora de la rentabilidad de los productores y comercializadores. Dentro de este desarrollo de competencias como país probablemente los proveedores son los que mejor pueden canalizar las ventajas en un primer momento, sin embargo, la búsqueda de competitividad para desarrollar con esto a toda la cadena productiva, busca generar beneficios en la vida de todas las personas afectadas por el Cacao, ya sea de manera directa o indirecta. Hoy el Perú tiene dentro de sus prioridades la de generar conocimiento en los temas técnicos de la categoría mencionada, añadiéndole de manera paralela la formación gerencial de los líderes implicados en la producción del Cacao



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral, ayuda a tener un control adecuado de todo el proceso estratégico, así mismo, también ayuda a realizar los ajustes necesarios que se puedan presentar al momento de la implementación. Es muy importante, contar con una visión general de todo el proceso estratégico, donde se muestre toda la información detallada, lo cual contribuirá de una mejor manera a su seguimiento (D'Alessio, 2013).

El plan estratégico integral para el Cacao muestra la misión, los intereses nacionales y los principios cardinales identificados para el Cacao. Del mismo modo, se muestra la visión, el cual será el norte para un futuro esperado, a partir de esta se generan los objetivos a largo plazo, las cuales son soportadas por las estrategias planteadas, que permitirán para poder cumplir con los objetivos. Así también se detallan las políticas que parten de las estrategias, y que se generan teniendo como base a los valores y códigos de ética; las políticas sirven para aterrizar las estrategias, de esta forma se logra que todos los involucrados tengan conciencia de la importancia de su participación y acción dentro del proceso estratégico. Además, cada objetivo de largo plazo, posee un conjunto de objetivos de corto plazo, las cuales a través de las cuatro perspectivas se monitorea el desarrollo de estas, que a su vez se apoyan en la asignación de recursos y estructura organizacional definida. Finalmente con el logro de los objetivos de largo plazo se logra concretar la visión del Cacao.

En la Figura 20, se detallan uno a uno, todos los elementos correspondientes al planeamiento estratégico del Cacao, formando el plan estratégico integral del Cacao. Este plan, que cuenta con toda la información relevante como visión, misión, objetivos de largo y corto plazo, políticas, estrategias, actividades, recursos e indicadores clasificados de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard; permite también realizar el monitoreo de la ejecución del planeamiento estratégico.

Figura 20. Plan Estratégico Integral para el Cacao.



10.2 Conclusiones Finales

1. En la actualidad el cacao peruano es reconocido como un producto de alta calidad, sabor y aroma; asimismo, fue considerado en el año 2012 como segundo productor mundial de cacao orgánico; esto sumado a la demanda mundial actual de cacao de alta calidad, evidencia una clara oportunidad de posicionar al cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad y como un producto saludable, tomando en consideración el reconocimiento mundial de la gastronomía peruana, incrementando así su participación a nivel internacional.
2. La productividad en el Perú no es equitativa en todas las regiones, algunas zonas como San Martín y Ucayali están claramente por encima del resto. Esto refleja una oportunidad importante en la mejora de la productividad que aproveche la ubicación geográfica y climática estratégica del Perú.
3. El Perú al firmar tratados comerciales con países de altos niveles de demanda de cacao, tanto en consumo per cápita como en cantidad de personas, genera una oportunidad importante para desarrollar nuevos mercados que permitirán incrementar los volúmenes de exportación actuales.
4. El precio del cacao se ha incrementado año tras año de manera sostenida debido al aumento en la demanda de este producto en el mundo. Esto muestra una clara oportunidad de incrementar la rentabilidad existente para la cadena productiva, permitiendo así mejorar la calidad de vida de los involucrados en el Cacao.
5. En este planeamiento estratégico se pudo evidenciar varios puntos críticos que limitan el crecimiento, desarrollo y competitividad del Cacao. Entre ellos están la falta de personal calificado, los altos niveles de analfabetismo, sistemas de comercialización tradicionales, limitadas vías de acceso, escaso capital de trabajo, entre otros. Por ello el Estado juega un

factor muy importante para fomentar la creación de alianzas y actividades que permitan generar mayores inversiones que finalmente no solo beneficien a la cadena del Cacao, sino también al Perú en la sustitución de la coca, la calidad de vida de los involucrados, la equidad de género, y el intercambio cultural.

6. Es importante asociar a los productores de cacao en cooperativas, ya que de esta manera podrán tener acceso a capacitaciones, adquirir conocimientos de otros productores, mejorar la negociación con compradores y proveedores, acceso a créditos financieros, acceso a servicios y asesoría; incrementando así la cantidad de personal calificado contribuyendo así, a la implementación de nuevas tecnologías, nuevas prácticas agrarias y por ende al desarrollo del Cacao.
7. El consumo per cápita de cacao en el Perú es bajo (0.4kg) en comparación con el de otros países que puede fácilmente triplicar esta cantidad, generando una oportunidad de incrementar el consumo a nivel nacional de cacao en sus diversas presentaciones.
8. Finalmente, se puede concluir que el cacao peruano tiene mucho por desarrollar y ofrecer debido a su calidad y a la demanda potencial de los mercados nacionales e internacionales; sin embargo, aún existen debilidades en la cadena productiva como falta de tecnificación, capacitación, infraestructura, asociaciones, entre las principales. El presente plan estratégico propone un camino agresivo pero alcanzable para ubicar al Perú como primer productor de cacao a nivel de América Latina; siendo este producto referente mundial de calidad, sabor y aroma; y desarrollando su cadena productiva, mejorando así la calidad de vida de los involucrados.

10.3 Recomendaciones Finales

Con la finalidad de lograr concretar la visión propuesta para el Cacao en el año 2023, se plantean las siguientes recomendaciones que contribuirán a cumplir los objetivos y a fortalecer las estrategias definidas:

1. Implementación del presente planeamiento estratégico del Cacao por parte del Ministerio de Agricultura (MINAG), ya que dentro del análisis se muestra un balance favorable de las fortalezas y oportunidades sobre las debilidades y amenazas.
2. La intervención adecuada y oportuna del Estado peruano a través de sus respectivas instituciones involucradas en el Cacao (MINAG, MINCETUR, PRODUCE, MEF etc.) es de vital importancia para contribuir al logro de los objetivos trazados.
3. La producción deberá alcanzar niveles bastante elevados en comparación al momento actual, por ello que las exportaciones y el consumo interno tienen que recibir una promoción externa e interna importante que permita generar una demanda que soporte tal oferta.
4. Es importante transmitir a todos los involucrados en el Cacao la importancia de alcanzar la triple rentabilidad: financiera, social y ambiental; la armonía de este resultado permitirá alcanzar un desarrollo sostenible para el Cacao.
5. Las alianzas estratégicas que se desarrollen con alguno de los mercados objetivos tienen que ser trabajadas de manera adecuada y sostenible en el tiempo para buscar favorecer a todos los involucrados de manera sólida y continua.
6. Al momento de revisar la estructura organizacional del Cacao, tener en cuenta que es solo a través de las personas que se llegará a alcanzar la visión trazada, es por ello que el validar adecuadamente que las competencias individuales y transversales estén presentes en estas personas será de vital importancia para el desarrollo y mejora del Cacao.

7. Finalmente, el monitoreo periódico de los indicadores propuestos para el Tablero de Control Balanceado podrá generar alertas en el Cacao que permita tomar decisiones oportunas y cambios en las acciones, de ser necesario, para conseguir los resultados esperados.

10.4 Futuro del Cacao

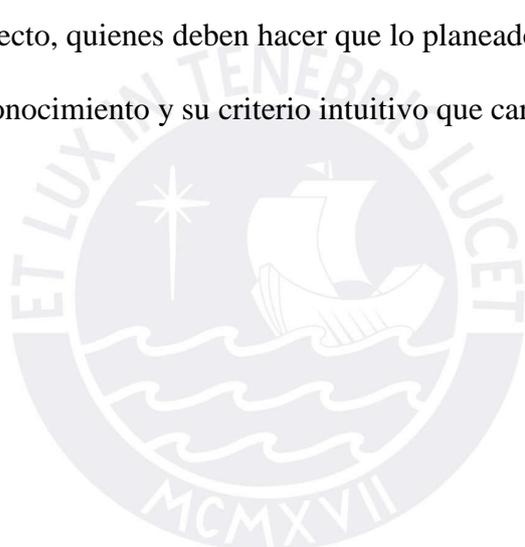
Grande es el reto que le espera al Cacao en el Perú para poder implementar el plan estratégico planteado, debido a los cambios importantes que se han considerado dentro del proceso productivo, comercialización y consumo del producto, alineados a la visión que nos posicionaría como una potencia en producción de cacao a nivel de Latinoamérica.

En el futuro, el cacao será considerado como uno de los productos referentes que generen mayor expectativas y beneficios económicos al sector agrícola, donde los agricultores contarán con la infraestructura y conocimiento necesario para gestionar eficientemente los procesos involucrados para la obtención del cacao, manteniendo a su vez bajos costos de producción, asociado a alta accesibilidad a las zonas de cultivo, facilitando el comercio y disminuyendo el flete de transporte.

El 100% de los cacaoteros en el Perú estará afiliado a una cooperativa, optimizando los procesos y facilitando la obtención de planes de financiamiento y mejores precios por ventas de volumen. Estas cooperativas brindarán información y asesoramiento a agricultores dedicados al cultivo de cacao y a su vez a agricultores que decidan migrar al cultivo de este producto, facilitando así los procesos que implica la migración. Tecnología de punta será aplicada en el cultivo de cacao, optimizando el proceso productivo y mejorando los procesos actuales, incrementado la productividad de las tierras y beneficiando económicamente a los agricultores y demás involucrados en el proceso.

El cacao mantendrá su reconocimiento como producto de alta calidad, consolidando su participación en el mercado europeo y asiático, con un marcado posicionamiento en la mente del consumidor nacional y extranjero, haciendo sostenible el incremento de la producción nacional. El cacao a su vez será visto como un producto saludable para el consumo humano, incrementando el consumo per-cápita a nivel nacional.

Finalmente se espera que el cacao peruano sea reconocido mundialmente como un producto de alta calidad, requerido por potencias industrializadoras de cacao como Alemania, Holanda y China, por sus cualidades cualitativas que caracterizarán a este producto, haciendo sostenible la participación proyectada en los mercados del continente europeo y asiático. Esto no se conseguirá sin la ayuda de los principales líderes encargados de encaminar este proyecto, quienes deben hacer que lo planeado se cumpla, mediante la aplicación correcta de su conocimiento y su criterio intuitivo que caracteriza a un líder.



Referencias

- Acuerdo Nacional del Perú. (2011). *Políticas de Estado del Acuerdo Nacional Democracia y Estado de Derecho*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10166/PLAN_10166_Pol%C3%ADticas_Nacionales_2011.pdf
- Andina. (2012a, 15 de julio). Tocache, primer lugar en productividad de cacao en el mundo. *Perú21.PE*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/07/15/economia/tocache-primer-lugar-productividad-cacao-mundo-2033189>
- Andina. (2012b, 1 de octubre). Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-segundo-productor-mundial-cacao-organico-2013475>
- Andina. (2012c, 11 de agosto). MEF: Se ejecutó casi el 75% del estímulo fiscal. *Gestión*. Recuperado de http://gestion.pe/economia/mef-se-ejecuto-75-estimulo-fiscal-2009790?href=nota_rel
- Arellano, R. (2011). *Marketing: Enfoque América Latina*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Asociación Peruana de Productores de Cacao [APPCACAO]. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado de http://www.appcacao.org/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=42
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a, junio). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015* (Reporte de inflación). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reporte-de-inflacion-junio-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b). *Consulta a series estadísticas del BCRP*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe>

- Banco Mundial [BM]. (2002). *Información y tecnologías de comunicación* (Una estrategia del Grupo del Banco Mundial). Recuperado de <https://siteresources.worldbank.org/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/SSPwithAnnexes.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2010). *El mercado laboral peruano durante el auge y caída* (Estudio de país del Banco Mundial). Recuperado de http://siterecources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/El_Mercado_Laboral_Peruano_durante_auge_y_caida.pdf
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010). *Índice de competitividad regional del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- BID: Perú es de los que menos invierten en investigación y desarrollo en AL. (2013, 9 de agosto). *La Republica.pe*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/09-08-2013/bid-peru-es-de-los-que-menos-invierten-en-investigacion-y-desarrollo-en-al>
- Boucher, F. & Muchnik, J. (1995). *Agroindustria rural, recursos técnicos y alimentación*. San José, Costa Rica: IICA.
- Brack: Sin necesidad de transgénicos Perú puede convertirse en potencia mundial de productos agrícolas. (2010, 19 de mayo). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=ZFAJwpVPqCA=#.UmdOyXHRaM8>
- Cabanillas, A. (2013, 28 de mayo). PBI per cápita de los peruanos llegará a US\$9 mil en 2016. *Perú21.PE*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/pbi-per-capita-peruanos-llegara-us9-mil-2016-2133132>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

- Ciudadanos al Día [CAD]. (2009). *Empleo en las regiones* (Boletín CAD N°74). Recuperado de http://www.ciudadanosaldia.org/images/investigacion_y_publicaciones/boletines_cad/b74/BoletinCAD_74_Empleo_en_las_regiones_02nov09.pdf
- Club de Análisis de Riesgos [CASER]. (2012). *Cacao y sus derivados (Reporte de riesgos sectoriales)*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión Técnica Multinacional [CTM]. (2008). *Compromiso de competitividad: Cadena agroproductiva cacao y chocolate*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/acuerdocompetitividad-cacaochocolate-abr08.pdf>
- Consumo per cápita de cacao aumentará a 1 kilo en cinco años, prevé asociación de productores. (2013, 5 de julio). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-consumo-per-capita-cacao-aumentara-a-1-kilo-cinco-anos-preve-asociacion-productores-465129.aspx#.UhdXE9KQV5Y>
- Coordinadora Nacional de Comercio Justo. (2009). *Plan estratégico del comercio justo en el Perú: 2010-2020*. Recuperado de <http://coordinadoracomerciojusto.pe/2010/05plan-estrategico-2010-2020>
- Cruz, D. (2013, 11 de febrero). ¿Cómo afecta la caída del dólar a los exportadores no tradicionales? *El Comercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1535576/noticia-como-afecta-caida-dolar-exportadores-no-tradicionales>
- Cruz, F. (s.f.). Corporación Misti: Producción orgánica es un mercado pequeño en crecimiento. *Vidagro*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/corporacion-misti-%C2%93produccion-organica-es-un-mercado-pequeno-en-crecimiento%C2%94>

- Cruz, H. (2010, 23 de diciembre). Presidente: Vía Interoceánica Sur contribuirá al desarrollo del Perú. *Agencia de Noticias Sicuani*. Recuperado de <http://agenciadenoticiassicuani.blogspot.com/2010/12/presidente-via-interoceanica.html>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F.A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Datasur. (2013). *Exportaciones e importaciones*. Recuperado de <http://www.datasur.com/demo.html>
- Defensoría del Pueblo. (2012). *Reporte de conflictos sociales N° 95*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/pagina/6/Reporte-95.pdf>
- El Perú posee el 60% de las variedades de cacao del mundo. (2012, 5 de setiembre). *El Comercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/1465489/noticia-peru-posee-60-variedades-cacao-mundo>
- Enríquez, G. (1985). *Curso sobre el cultivo de cacao*. Turrialba, Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
- Estadística de la Organización para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT]. (2013). *Producción de países por commodity*. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>
- Exportaciones de cacao sumarían US\$120 millones el 2013. (2013, 30 de junio). *Perú21.PE*, Recuperado de <http://peru21.pe/economia/exportaciones-cacao-sumarian-us120-millones-2013-2138076>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2012). *Reporte de competitividad global 2011-2012*. Recuperado de http://www.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Gómez, R. (2004). *El cacao*. Recuperado de [http:// www.saberesysabores.com.ar/cacao.htm](http://www.saberesysabores.com.ar/cacao.htm)

Hartmann, F. (1983). *The relations of nations*. New York, NY: The Macmillan.

Inauguran carretera Interoceánica Norte que conectará Paita con fluvial de Yurimaguas.

(2011, 22 de julio). *Andina*. Recuperado de

http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=7Wp287ZOKPc=#.UmmCf_mnp

3p

Información. (2013). *Agricultura*. Recuperado de

<http://www.informacion.com/new/agricultura/agrimacro1.php>

Inga, E., Mendoza, D., & Saldaña, N. (2011). *Plan estratégico para la industria de derivados*

del cacao en el Perú (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010). *El sector de maquinaria*

agroalimentaria en Perú. Recuperado de

<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4388006>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2009). *Situación y*

perspectivas de la cadena de cacao-chocolate en el Perú. Recuperado de

http://webiica.iica.ac.cr/peru/publicaciones/libros/Publicacion_cacao_final_sm.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos nacionales 2007. XI de*

población y VI de vivienda (Sistema de consulta de datos). Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/inei/RedatamCpv2007.asp>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Encuesta nacional de hogares*

anual 2001-2010. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/Presentacion18_Mayo_201

1.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010a). *Características de la PEA ocupada 2010*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0936/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010b). *Indicadores económicos*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-eco/pro001.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010c). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos, 2001-2009*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0936/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Evolución de la pobreza al 2010*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/InformeTecnico.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *IV Censo Nacional Económico 2008*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/Cenec2008/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). *Producción nacional mayo 2013 (Informe técnico No 7)*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Boletin/Attach/16773.pdf>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2013). *Índice global de competitividad*. Recuperado de <http://ipe.org.pe/content/indice-global-de-competitividad>
- International Cocoa Organization [ICCO]. (2013a). *ICCO growing cocoa*. Recuperado de <http://icco.org/about/growing.aspx>
- International Cocoa Organization [ICCO]. (2013b). *Producción QBCS*. Recuperado de <http://icco.org/statistics/production.aspx>
- International Cocoa Organization [ICCO]. (2013c). *Suministro y demanda QBCS*. Recuperado de <http://icco.org/statistics/grindings.aspx>
- International Cocoa Organization [ICCO] (2013d). *Promedios mensuales de precio*. Recuperado de <http://www.icco.org/statistics/cocoa-prices/monthly-averages.html>

- Instituto Internacional para la Comunicación y Desarrollo [IICD]. (2006). *Las TIC para el sector agrícola*. Recuperado de <http://www.iicd.org/files/Liverloods-impactstudy-Spanish.pdf>
- International Trade Centre. (2013). *Trade Map (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas)*. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
- Ipsos-Apoyo (2010). *Sexta encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú*. Recuperado de <http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/imagenes%5Canuncios-interes/Sexta-Encuesta-Nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-Peru.pdf>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *Balanced scorecard. Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, E. & Loquvan, G. (2010). *Peruvian cacao value chain analysis* (Consultoría para Programa de Desarrollo Alternativo USAID/PERU/PDA). Lima, Perú: USAID.
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2008a). *Estudio de caracterización del potencial genético del cacao en el Perú* (Informe final). Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/estudio_potencial_genetico.pdf
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2008b). *Compromiso de competitividad: Cadena agroproductiva de cacao y chocolate*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/acuerdocompetitividad-cacaochocolate-abr08.pdf>
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2011, 18 de setiembre). *Muestra de cacao peruano seleccionado entre las 50 mejores del mundo* (Nota de prensa). Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2011/5838-muestra-de-cacao-peruano-seleccionado-entre-q-las-50-mejores-del-mundoq>

- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2012, 22 de abril). *MINAG declara patrimonio natural de la nación al cacao peruano* (Nota de prensa). Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2012/6836-minag-declara-patrimonio-natural-de-la-nacion-al-cacao-peruano>
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2013a). *Cacao, Perú: Un campo fértil para sus inversiones y el desarrollo de sus exportaciones* (Ficha técnica de cacao). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2013b). *Comercio Exterior para el Agro* (Versión 1.1). Recuperado de <http://sistemas.minag.gob.pe/sissex/series/capitulosPartidas>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2002). *Perfil de mercado y competitividad exportadora de cacao* (Diagnóstico). Recuperado <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Cacao.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2003). *Acuerdo de alcance parcial de complementación económica Mercosur – Perú*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/Otros/Mercosur/mercosur_2.htm
- Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_IX.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2011). *Poder Ejecutivo aprueba plan de estímulo fiscal por S/.890 millones*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2655%3Apoder-ejecutivo-aprueba-plan-de-estimulo-fiscal-por-s890-millones&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148&lang=es

- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2013). *Presupuesto del Sector Público del año 2013* (Guía de orientación). Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/guia_ppto2013.pdf
- Pearce, J & Brace, R. (2003). *Strategic Management formulation, implementation and control*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Perú se convirtió en el octavo país con el PBI per cápita más grande de América Latina. (2013, 7 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-supera-colombia-y-se-convierte-octavo-pais-mas-rico-america-latina-2065454>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España: Plaza & Janés.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo*. Bilbao, España: Deusto.
- Porter, M. (2010). A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru. En J. Luque (Presidente). *Conferencia Anual de Ejecutivos CADE*. Cusco, Perú.
- Producción peruana de cacao se incrementará en 20% durante el 2014. (2013, 11 de junio). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-produccion-peruana-cacao-se-incrementara-20-durante-2014-462167.aspx#.Uml9ivmnp3p>
- Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización [PRONAMA]. (2011). *Medición de la tasa de analfabetismo del Perú* (Reporte resumen). Recuperado de http://alfa.minedu.gob.pe/portal/media/2011/documentos/Reporte_resumen-indice_de_analfabetismo_-_PERU%202011.pdf
- Programa para el Desarrollo de la Amazonia [PROAMAZONIA]. (2003). *Caracterización de las zonas productoras de cacao en el Perú y su competitividad*. Recuperado de http://www.regionhuanuco.gob.pe/grde/documentos/planes/cacao_completo.pdf
- Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]. (2005). *Atlas comparativo de la defensa de América Latina*. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas-cap21.pdf>

- Reuters. (2013, 24 de setiembre). Perú redujo cultivos de coca pero aún supera a Colombia como máximo productor. *El Comercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1635396/noticia-peru-redujo-cultivos-coca-aun-supera-colombia-como-maximo-productor>
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. R., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison – Wesley Publishing Company.
- Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad, y Calidad Agroalimentaria de México [SENASICA]. (2009). *¿Qué son los productos orgánicos?* Recuperado de <http://www.senasica.gob.mx?id=1758>
- Sotomayor, M. (2009). *Estado del mercado interno para la determinación y caracterización del consumo actual y potencial de derivados industriales del cacao* (Informe final de consultoría). Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/mercadointerno-caracterizaciondelconsumoactual.pdf>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2012). *Consulta a partidas SUNAT*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe>
- Transparencia Internacional. (2013). *Barómetro global de la corrupción 2013*. Recuperado de http://www.transparencia.org.es/BAROMETRO_GLOBAL/Bar%C3%B3metro_Global_2013/Global_Corruption_Barometer_2013.pdf