

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

CACAO ORGÁNICO DE LAS COMUNIDADES NATIVAS

AWAJÚN

Tesis presentada para obtener el Título Profesional de

Licenciado en Gestión Empresarial

por

Samuel Alfredo Gonzales Gonzalez **19988124**

Johanna Leslie Maje Rondón **20058212**

Stefanie Sandy Cruz Gaitan **20064079**

Yessenia Denisse Rodríguez Ramírez **20064165**

Lima, 18 de Enero de 2012

Esta tesis

CACAO ORGÁNICO DE LAS COMUNIDADES NATIVAS AWAJÚN

ha sido aprobada.

[Presidente del Jurado]

[Jurado – Asesor de la Tesis]

[Jurado]

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

Por esta tesis, pero sobre todo, por el tiempo que se compartió. Dedico esta tesis en primer lugar a toda mi familia, a mi tutora de tesis Licenciada Nadia Cruz por su esfuerzo, su dedicación y motivación, pues ha inspirado y contribuido en mi formación como profesional. De igual manera estaré eternamente agradecido a mis tres compañeras de tesis, para mí son las mejores que se puedan tener, muchas gracias de todo corazón.
Samuel Alfredo Gonzales Gonzalez

A mi madre y a mi padre, por brindarme su apoyo incondicional en mi desarrollo profesional. A Dios que guía mi camino. A Nadia Cruz y Juan Bertolotto por su dedicación y orientación profesional recibida durante la elaboración de la tesis y a mis amigos por la paciencia, confianza y trabajo en equipo.
Johanna Leslie Maje Rondón

Agradezco a Dios por tener una gran familia, a la que le debo el logro de este reto, pues su guía, amor y confianza permiten que hoy pueda cumplirlo. A mis abuelos que, en mis primeras etapas, me acompañaron y que contribuyeron con mi formación. Y a todos los asesores académicos que aportaron e hicieron posible con sus conocimientos la excelencia de este documento.
Stefanie Sandy Cruz Gaitan

Gracias a Dios, por brindarme la fortaleza en mi vida: **mi familia**. Agradezco también, al equipo que elaboró éste plan de negocio, con los cuales hemos superado dificultades, compartido momentos increíbles y aprendido el valor del trabajo en equipo, a aquella persona que me brindó su apoyo durante éste año, y por último, a mis profesores y a nuestra asesora de tesis que con sus aportes han hecho valioso éste plan de negocio.
Yessenia Denisse Rodríguez Ramírez

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: DE LO GENERAL A LO PARTICULAR SOBRE EL CACAO ORGÁNICO EN GRANO, EL MARCO CONCEPTUAL	1
CAPÍTULO II: COMERCIALIZACIÓN DE CACAO ORGÁNICO DE LAS COMUNIDADES NATIVAS AWAJÚN, UNA IDEA DE NEGOCIO INCLUSIVA. 3	3
CAPÍTULO III: CONOCIENDO A LOS ALIADOS ESTRATÉGICOS, GESTORES Y COMUNIDAD AWAJÚN.....	4
3.1. Ámbito de acción	4
3.2. Inversionistas y Socios del Proyecto.....	5
3.3. Producto por ofrecer	8
CAPÍTULO IV: PANORAMA DEL CACAO ORGÁNICO EN GRANO, UN ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	11
4.1. Análisis del sector	11
4.1.1. Proveedores	12
4.1.2. Clientes	17
4.1.3. Rivalidad interna	21
4.1.4. Potenciales competidores.....	22
4.1.5. Producto sustituto.....	22
4.1.6. Agentes reguladores y promotores.....	23
4.2. Análisis de los factores del entorno y tendencias.....	25
4.3. Diagnóstico.....	26
CAPÍTULO V: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA SOSTENIBLE PARA EL CACAO ORGÁNICO EN GRANO, EL PLAN DE NEGOCIO	28
5.1 Lineamientos estratégicos.....	28
5.1.1 Misión, Visión, Valores, Objetivos y estrategias empresariales	28
5.1.2 Ventaja y estrategia competitiva	29
5.2 Plan de Organización y Gestión	30
5.2.1 Objetivos.....	30
5.2.2 Estrategias y actividades	31
5.2.3 Estructura organizacional	32
5.2.4 Procesos	34

5.2.5	Recursos	35
5.3	Plan de Comercialización	35
5.3.1	Público objetivo.....	35
5.3.2	Objetivos.....	36
5.3.3	Estrategias y actividades	37
5.3.4	Procesos	39
5.3.5	Recursos.....	42
5.4	Plan de Operaciones.....	42
5.4.1	Objetivos.....	42
5.4.2	Estrategias y actividades	42
5.4.3	Procesos	43
5.4.4	Recursos.....	47
5.5	Plan de Finanzas.....	47
5.5.1	Objetivos.....	47
5.5.2	Estrategias y actividades	47
5.5.3	Procesos	48
5.5.4	Recursos.....	49
5.6	Plan de contingencias.....	49
5.6.1	Ante el inicio de nuevos cultivos sin apoyo del PEAM	49
5.6.2	Ante otras situaciones	50
5.7	Evaluación Económica y Financiera.....	50
5.7.1	Supuestos generales	50
5.7.2	Formulación presupuestal	52
5.7.3	Beneficios para el productor	59
5.7.4	Análisis de sensibilidad	60
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES		61
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES		62
BIBLIOGRAFÍA.....		63

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: UBICACIÓN DEL DISTRITO AWAJÚN.....	4
GRÁFICO 2: ACTORES DE LA CADENA DEL CACAO EN GRANO	11
GRÁFICO 3: PANORAMA MUNDIAL DE LA PRODUCCIÓN DEL CACAO	12
GRÁFICO 4: PRODUCCIÓN DE CACAO POR REGIONES 2005 – 2010 (T)	13
GRÁFICO 5: EVOLUCIÓN ANUAL DEL PRECIO EN CHACRA DEL CACAO (S/.KG).....	15
GRÁFICO 6: AGROEXPORTADORAS PERUANAS DE CACAO EN GRANO ...	18
GRÁFICO 7: PRODUCCIÓN DE ASOCIACIONES DE SAN MARTÍN 2010 (T) .	21
GRÁFICO 8: CINCO FUERZAS DE PORTER	26
GRÁFICO 9: MATRIZ FODA	27
GRÁFICO 10: MISIÓN, VISIÓN, VALORES. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	28
GRÁFICO 11: ORGANIGRAMAS JÉGA BAKÁU S.A.C.	33
GRÁFICO 12: LEYENDA DEL LOGO JÉGA BAKÁU S.A.C.....	37
GRÁFICO 13: CICLO OPERATIVO	43

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: RUTAS TERRESTRES AL ÁMBITO DE ACCIÓN	4
TABLA 2: FICHA TÉCNICA DEL CACAO AWAJÚN ACTUAL, GRADO II Y GRADO I.....	8
TABLA 3: PROYECCIÓN DE LA OFERTA NACIONAL 2011 - 2018.....	13
TABLA 4: RENDIMIENTO NACIONAL Y SAN MARTÍN 2005-2010 (KG POR HA).....	15
TABLA 5: FACTORES QUE DETERMINAN LOS NIVELES DE TECNOLOGÍA EN EL CULTIVO DE CACAO	16
TABLA 6: CLIENTES CLAVES EN LA REGIÓN SAN MARTÍN	19
TABLA 7: EXPORTACIONES PERUANAS DE CACAO ORGÁNICO EN KG....	20
TABLA 8: PROYECCIONES DE EXPORTACIONES PERUANAS DE CACAO ORGÁNICO EN KG.....	21
TABLA 9: INSTITUCIONES REGULADORAS Y PROMOTORAS DEL SECTOR	23
TABLA 10: ALIANZAS ESTRATÉGICAS POR EL CACAO	24
TABLA 11: ENTORNO POLÍTICO, LEGAL, ECONÓMICO, TECNOLÓGICO, SOCIAL Y GEOFÍSICO	25
TABLA 12: TENDENCIAS DEL SECTOR.....	25
TABLA 13: OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	31
TABLA 14: ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	32
TABLA 15: OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PLAN COMERCIAL	36
TABLA 16: ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DEL PLAN COMERCIAL	38
TABLA 17: MARKETING MIX.....	39
TABLA 18: OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PLAN OPERATIVO	42
TABLA 19: ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO	42
TABLA 20: OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DEL PLAN FINANCIERO	47
TABLA 21: ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DEL PLAN FINANCIERO	47
TABLA 22: PROPUESTAS ANTE CONTINGENCIAS MENORES	50
TABLA 23: VENTAS E INGRESOS NACIONALES E INTERNACIONALES	53
TABLA 24: GASTOS PRE OPERATIVOS E INVERSIÓN INICIAL	54
TABLA 25: CAPEX DE INFRAESTRUCTURA DE MADERA 2012 - 2018.....	54
TABLA 26: COSTOS DE VENTAS ANUALES 2012 - 2018	54

TABLA 27: PRECIOS DE MASA FRESCA DE CACAO (S/. POR T) DEL 2012 - 2018.....	55
TABLA 28: TABLA DE PERSONAL SOLICITADO DEL 2012 - 2018	55
TABLA 29: PLANILLA DE PERSONAL DE JÉGA BAKÁU S.A.C.	56
TABLA 30: REMUNERACIONES	56
TABLA 31: GASTOS ADMINISTRATIVOS	57
TABLA 32: GASTOS DE MARKETING 2012 - 2018.....	57
TABLA 33: ESTADOS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.....	58
TABLA 34: FLUJO DE CAJA 2012 – 2018	59
TABLA 35: FLUJO DEL ESCENARIO PESIMISTA 2012 – 2018	60
TABLA 36: FLUJO DEL ESCENARIO OPTIMISTA 2012 – 2018.....	60



LISTA ANEXOS

ANEXO 1: ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN	66
ANEXO 2: CRONOGRAMA DE VISITAS.....	67
ANEXO 3: LISTA DE ALIADOS ESTRATÉGICOS (PRODUCTORES).....	69
ANEXO 4: SITUACIÓN ACTUAL DEL AWAJÚN	70
ANEXO 5: E01. PEAM “PROGRAMA ESPECIAL DEL ALTO MAYO”	73
ANEXO 6: PRODUCCIÓN MUNDIAL DEL CACAO.....	75
ANEXO 7: ESTACIONALIDAD DE LA OFERTA - REGIÓN SAN MARTÍN	77
ANEXO 8: PORCENTAJE DE NIVEL TECNOLÓGICO POR ZONA.....	78
ANEXO 9: PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES.....	79
ANEXO 10: E02. SUMAQAO S.A.C./ Pronatec AG	80
ANEXO 11: E03. VISITA A PLANTA DE SUMAQAO S.A.C.	82
ANEXO 12: E04. ACOPAGRO.	84
ANEXO 13:E05. COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO LTDA	87
ANEXO 14: E06. MACHU PICCHU S.A.C.	89
ANEXO 15: E07. ACOPIADOR MENOR DE LA ZONA	91
ANEXO 16: E08. COMERCIALIZADORA DE CACAO PARDO.....	92
ANEXO 17: ENTORNO POLÍTICO, LEGAL, ECONÓMICO, TECNOLÓGICO, SOCIAL Y GEOFÍSICO	94
ANEXO 18: DESARROLLO DE TENDENCIAS	104
ANEXO 19: FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DE JÉGA BAKÁU S.A.C..	106
ANEXO 20: FLUJOGRAMA DE EXPORTACIÓN AL 2017	108
ANEXO 21: E09. DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA DE PROMPERÚ	109
ANEXO 22: DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL.....	110
ANEXO 23 : FLUJOGRAMA DE ABASTECIMIENTO	111
ANEXO 24: FLUJOGRAMA DE PROCESAMIENTO.....	112
ANEXO 25: FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN	114
ANEXO 26: COSTOS DE EXPORTACIÓN	115
ANEXO 27: COTIZACIONES	117

RESUMEN EJECUTIVO

La idea del negocio surge a raíz de la posibilidad de una alianza estratégica conformada por productores de las comunidades nativas Awajún y un equipo de gestores. Éstos últimos han desarrollado el presente plan de negocios y estarán representados por la empresa asociante Jéga Bakáu S.A.C., la cual, mediante un contrato de asociación en participación tendrá como asociados a los productores.

El objetivo principal de este plan de negocio es la propuesta de un modelo de gestión para el desarrollo comercial del cacao en grano de las comunidades nativas Awajún, en la oportunidad de convertir las ventajas comparativas contenidas en el conocimiento de los productores y el equipo de gestores, en una ventaja competitiva que sirva de oportunidad para incursionar en el mercado.

Para ello, se conformarán dos empresas; una integrada por productores Awajún los cuales se encargarán de la siembra, producción y cosecha del cacao y otra encargada de la fermentación, secado, empaquetado y comercialización del cacao en grano. Estas trabajarán de manera colaborativa mediante un contrato de asociación, realizándose un reparto de utilidades a los productores Awajún a cambio de mantener un abastecimiento de cacao seguro.

Para lograr este objetivo, el actor principal será el productor, con el cual se ha consolidado la relación interpersonal mediante visitas de campo y comunicaciones continuas. Así mismo, se cuenta con fuentes de información primaria y conocimientos adquiridos por observación, principalmente de la ideología del productor del Alto Mayo, quien reconoce un enfoque de crecimiento y sostenibilidad en sus cultivos de cacao. La premisa será, que el productor se sienta parte integrante y gestora de la apertura hacia un camino de éxito del cacao de su comunidad. En este punto, se identifican cuatro factores críticos para desarrollar el modelo: la asociatividad de la comunidad, el procesamiento tecnológico, la búsqueda de mercados más desarrollados y la gestión empresarial.

Todo ello se basa en una demanda de cacao que ha presentado un aumento acelerado en los últimos años, debido a la demanda de un chocolate con mayor contenido de cacao, la cual debe satisfacer normas sociales, ecológicas y éticas. En el año 2010, se evidenció una producción mundial de 3 632 miles de t y para el 2011 se proyecta terminar con una producción mundial de 3938 miles de t. Por otro lado, para el próximo año la demanda mundial será aproximadamente un 8% mayor que el 2011. En ese sentido, diversos países, como Costa de Marfil, el mayor exportador a nivel mundial, aplicarán mejoras técnicas en sus cultivos.

Del mismo modo, Perú que representa el 0.3% de la producción mundial, tecnificará su producción de manera progresiva. La producción nacional del cacao durante el año 2010 fue de 39 831, un 8.23% más que el año anterior y 56% más que el 2005, y se proyecta terminar el 2011 con una producción de 43 000 t.

Así mismo, la evolución del precio marca una alta volatilidad, en el 2006 el precio fue de USD 1 650 por t y en el 2011 se llegó a USD 3 149.45 por t. Las empresas nacionales e internacionales tienen como precio de referencia, el negociado en la Bolsa de Valores de New York.

El público objetivo a corto plazo será el ámbito nacional Sumaqa S.A.C., Cooperativa Agro Industrial Naranjillo y ACOPAGRO, debido a que son los

principales exportadores a nivel nacional y con quienes se han concretado lazos comerciales. Al mantenerse la relación comercial con Sumaqao S.A.C, representante de Pronatec AG en el Perú, se ha planteado como objetivo exportar a largo plazo a este último, mayor importador de cacao orgánico a nivel mundial.

Es importante resaltar que el procesamiento tecnológico y la evaluación económica financiera se darán en un horizonte de siete años, del 2012 al 2016 se abarcará el mercado nacional con la comercialización de cacao en grano convencional y del 2017 al 2018, el mercado internacional con la exportación de cacao en grano orgánico, debido a la gran demanda de productos sanos, ecológicos y con un alto grado de responsabilidad social. Así mismo, se parte de 40 ha cultivadas en la zona de intervención para el abastecimiento de masa fresca de cacao, lo cual conlleva a definir supuestos económicos para la implementación del modelo: una proyección de inserción de 30 ha para el año 2013, 40 ha para el año 2014, el PEAM (Programa Especial del Alto Mayo) y la Municipalidad del Distrito Awajún brindarán recursos para la habilitación de estas ha y, por último, se considera que todo lo producido se comercializará.

Así, para la implementación del modelo de gestión se requerirá un nivel de inversión de S/. 79 000, obteniendo una TIR financiera de 50% en el horizonte de tiempo propuesto. Así mismo, las ganancias percibidas del productor pasan de 2% en el 2012 a 45% de las ventas en el 2018, afirmando la factibilidad de la propuesta y beneficiando económicamente al productor.

Finalmente, se buscará obtener una sostenibilidad con lineamientos generales como el desarrollo de una alianza estratégica con los productores de la comunidad nativa Awajún, elevando de manera integral y sostenible la competitividad del equipo empresarial, logrando la calidad total en todas las etapas del procesamiento, posicionando a la empresa con un enfoque de responsabilidad con las comunidades nativas Awajún y lograr como fin primordial la rentabilidad de Jéga Bakáu S.A.C.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio se centra en un modelo de gestión mediante un Contrato de Asociación en Participación para la comercialización del cacao orgánico de la comunidad nativa Awajún, contrato que se fundamenta en la relación de confianza generada entre los productores Awajún y el equipo de gestores. Para ello, se ha planteado objetivos, metas, estrategias y recursos que incluyen desde la consolidación de la relación interpersonal con el aliado estratégico, la capacitación y asesoría técnica al productor hasta la venta del cacao en grano por el equipo de gestores.

Para comprender la propuesta de estructura y contenido de este plan de negocio, se ha considerado necesario presentar de manera sucinta el marco conceptual utilizado.

En el primer capítulo, se aborda la idea de negocio, la cual surge a raíz de una alianza estratégica conformada entre los productores y el equipo de gestores, bajo el marco de un Contrato de Asociación en Participación.

El segundo capítulo comprende el análisis del contexto, el cual contiene al equipo empresarial, analizando tanto al grupo de gestores y a los productores de las comunidades nativas Awajún, de la misma manera se evalúa el ámbito de acción donde se trabajará. Se abordará el producto a ofrecer y el análisis del sector, examinando los stakeholders que influyen en su dinámica, para posteriormente llegar a la conclusión del nivel de intervención.

En el tercer capítulo se expone el diseño de la investigación, el plan de negocio en sí mismo, comenzando con los lineamientos estratégicos que ordenarán el comportamiento de la alianza estratégica. Frente a ello, se define la ventaja y estrategia competitiva de la organización. Continuando con los cuatro planes de acción, resultados de la investigación. Cada plan contendrá, objetivos a mediano y largo plazo, estrategias que guiarán los objetivos, procesos que sustentaran el plan, recursos a utilizar para lograr los objetivos, y finalmente el plan de contingencias para reducir el riesgo que conlleva las actividades expuestas en cada plan.

El Plan de Organización y Gestión expondrá las bases y pilares iniciales para la continuidad del negocio. En tanto, el Plan de Comercialización involucrará la investigación de mercado, el análisis del desarrollo del producto, negociación con los clientes, gestión de la cobranza, fidelización del aliado estratégico y para el año 2017 la exportación del cacao orgánico.

En el Plan de Operaciones se verán tres procesos fundamentales, los cuales son: el sistema de abastecimiento, transformación y distribución. Se toma como eje principal al uso de la tecnología para el incremento del rendimiento de los cultivos y la transformación del cacao. Como último plan, se tiene al Plan de Finanzas el cual se basa en la planeación, control presupuestal, la administración de los activos y la contabilidad del negocio. Todo ello en un marco de sostenibilidad del mismo.

Finalmente, se detallan las principales aportaciones del plan de negocio para el sector cacaoero y se describen las conclusiones obtenidas al analizar su dinámica.

El proceso de elaboración de un plan de negocio enfrenta a sus autores a un continuo movimiento de toma de decisiones. Se corroboró que, cualquier elección constituye, la exclusión de otras posibles direcciones. No se puede confirmar que las elecciones hayan sido las óptimas, pero si las mejores entre las que se han evaluado y con un enfoque de respeto a los ideales de las Comunidades, pues han representado un

esfuerzo de coherencia con la manera de comprenderlas y su mundo de relación. Este trabajo representa una modesta contribución, tanto a la comprensión de la dinámica del sector cacaoero como al de las comunidades. Esperamos que sirva, en un futuro, para comprender y diseñar nuevas formas de intervención



CAPÍTULO I: DE LO GENERAL A LO PARTICULAR SOBRE EL CACAO ORGÁNICO EN GRANO, EL MARCO CONCEPTUAL

El siguiente plan de negocio considera los siguientes conceptos en su elaboración:

Enfoque de desarrollo: Modelo propuesto por Amartya Sen, el cual desarrolla tres enfoques. El primero de ellos el desarrollo personal, el segundo la integración en la sociedad y el tercero referente a la sostenibilidad. Éste enfoque se ha utilizado al analizar a los productores como:

- (i) individuos como generadores y receptores de ingresos y conocimientos gracias al cultivo del cacao,
- (ii) grupo social integrado en la cultura Awajún con sus propias normas y que se integrará a un mercado occidental,
- (iii) agentes del desarrollo sostenible, preservadores de una biodiversidad ancestral.

Con este análisis se ha planteado estrategias de intervención sostenibles, que incluye a los Awajún dentro de la cadena productiva, posibilitando una mejor calidad de vida.

Planeamiento estratégico: Se origina durante los años ochenta con Ansoff; sin embargo, existen autores que ameritan éste concepto a Taylor, quien hacía hincapié en la planificación de las tareas realizadas en la empresa. Cabe resaltar que es un proceso para la elaboración e implementación de lineamientos que regirán las actividades de una organización, permitiendo el cumplimiento de los objetivos y garantizando la sostenibilidad del negocio.

Ventaja Competitiva: De acuerdo con este modelo, propuesto por Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para hacer frente a largo plazo, con éxito, a las fuerzas competitivas, generando rendimiento sobre la inversión. A partir del modelo se considera el liderazgo en costos, entre las ventajas se pueden enumerar las economías de escala, el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales, la tecnología, la ubicación y el fácil acceso a los factores productivos, entre otros.

Las 5 Fuerzas competitivas: Modelo propuesto por Porter en los años ochenta que permite analizar a una industria, determina el grado de rentabilidad y su estrategia a seguir, evaluando los niveles de atractividad del mismo. Por ello, su empleabilidad en el presente, pues permite evaluar al sector y desarrollar los lineamientos estratégicos.

Balanced Scorecard: Concepto bastante efectivo, introducido por Kaplan y Norton en 1992, para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores. El BSC sugiere perspectivas que abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa. En tal sentido, para proponer objetivos, indicadores y estrategias coherentes se ha utilizado el concepto como referente y herramienta complementaria de análisis y evaluación.

Marketing Mix: Herramienta propuesta por Borden durante los años cincuenta que incluye aspectos de la comercialización referidos al precio, promoción, producto y plaza. Es de importancia en el presente plan, pues permite evaluar bajo cuatro perspectivas de manera holística el ámbito comercial de una organización.

Negocios inclusivos: Se origina en el último quinquenio como una nueva tendencia a la Responsabilidad Social Empresarial. El desarrollo de negocios inclusivos es una propuesta innovadora, en la cual las organizaciones integran en su cadena de valor a

comunidades de bajos ingresos económicos como proveedores, clientes, empleados o socios, generando valor económico a las empresas y mejorando la calidad de vida de las comunidades. En ese sentido, el presente plan aplica un negocio inclusivo a través de la integración de productores cacaoteros Awajún como aliados estratégicos para proveer la materia prima, con lo cual los productores obtienen utilidades, capacitaciones, asistencia técnica y una retribución justa a su producto.



CAPÍTULO II: COMERCIALIZACIÓN DE CACAO ORGÁNICO DE LAS COMUNIDADES NATIVAS AWAJÚN, UNA IDEA DE NEGOCIO INCLUSIVA

Esta propuesta desarrolla la idea de negocio inclusivo de comercialización del grano de cacao orgánico de las Comunidades Nativas Awajún en el mercado internacional, bajo un modelo alternativo de vinculación entre productores de dichas comunidades, gestores emprendedores y empresas agroexportadoras, empezando por Sumaqaq S.A.C., principal cliente a nivel nacional que impulsa y respalda comercialmente esta idea de negocio.

En un contexto mundial que exige la eficiencia, la sostenibilidad, la inclusión social y la preservación de la biodiversidad – incluso cultural, la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) ha promovido la alianza estratégica con Soluciones Prácticas (ITDG) y la Federación Regional Indígena Awajún del Alto Mayo (FERIAAM), para el desarrollo de este modelo de negocio inclusivo sostenible.

Ante ello se propone un contrato de asociación en participación¹ (véase Anexo 1), entre los productores Awajún, los asociados, que contribuirán con la masa fresca de cacao, y Jéga Bakáu S.A.C., empresa del equipo de gestores que desarrolla este plan de negocio, la asociante, responsable del procesamiento, distribución y comercialización del grano seco de cacao y de la calidad del producto, concediendo la participación de las utilidades a los asociados y beneficios directos en su producción. Del 2012 al 2016, Jéga Bakáu comercializará a nivel nacional cacao en grano convencional, mientras obtiene la certificación orgánica y consolida las relaciones en el extranjero. A partir del 2017, exportará el cacao en grano orgánico certificado.

¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ. 1997. Ley 26887. Ley General de Sociedades. 05 de diciembre. Este indica que la denominada asociante concede a otra u otras personas denominadas asociados, una participación en el resultado o en las utilidades de uno o varios negocios o empresas del asociante a cambio de una determinada contribución.

CAPÍTULO III: CONOCIENDO A LOS ALIADOS ESTRATÉGICOS, GESTORES Y COMUNIDAD AWAJÚN

3.1. Ámbito de acción

El negocio se desarrollará en el distrito Awajún (Rioja-San Martín), ámbito geográfico de las comunidades nativas Awajún (véase Tabla 1 y Gráfico 1). Para ello, se considera:

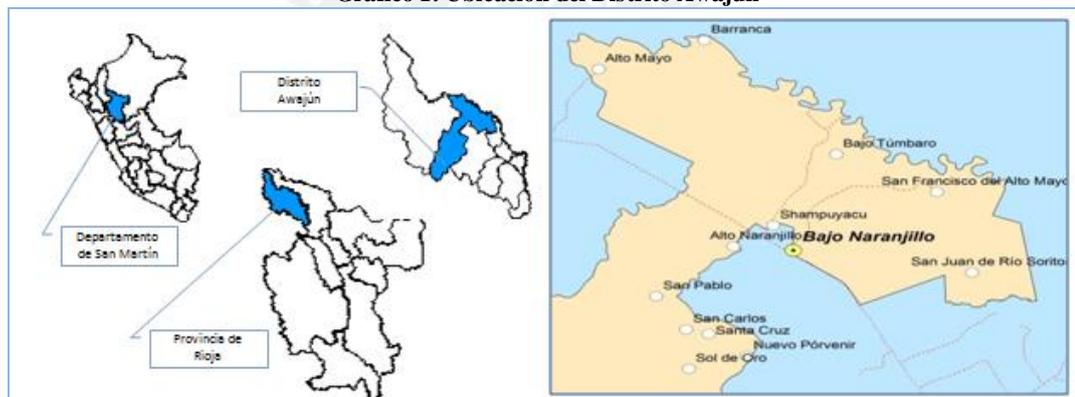
- Los cultivos de cacao se desarrollan específicamente en el caserío de Bajo Río Soritor (28 ha) y la comunidad de Shampuyacu (12 ha).
- En Shampuyacu, zona rural principalmente, las comunidades nativas tienen un local comunal y venden su cacao a pequeños acopiadores.
- Bajo Naranjillo, capital del distrito Awajún tiene servicios básicos y rutas de acceso apropiados para el procesamiento del cacao en grano y su comercialización.

Tabla 1: Rutas terrestres al ámbito de Acción

Ruta terrestre	Tiempo	Condiciones de accesibilidad
Shampuyacu – Awajún	15 minutos	Carretera Fernando Belaunde Terry
Awajún – Rioja	30 minutos	Carretera Fernando Belaunde Terry
Rioja – Tarapoto	3 horas	Carretera Fernando Belaunde Terry
Rioja – Lima	22 horas	Panamericana Norte/Carretera Central – Fernando Belaunde Terry

Elaboración propia.

Gráfico 1: Ubicación del Distrito Awajún



Fuentes: INEI. Proyecto de Plan de Gobierno del Distrito de Awajún – Alva Huaccha, Editha.

3.2. Inversionistas y Socios del Proyecto

Desde su formulación este negocio se basa en la alianza de:

- Equipo de gestores, los cuales son los formuladores, accionistas y directores del negocio.
- Productores de las comunidades nativas Awajún, asociados o aliados estratégicos.

Foto 1: Estrechando lazos con Noé Cahuaza, productor de cacao y Apu Awajún



Fuente: Autores de tesis. 01 de noviembre de 2010. Rioja, San Martín, Perú.

3.2.1. Equipo de gestores

Este grupo se encuentra conformado por los formuladores del presente plan de negocio y cuenta con sólidos conocimientos de Gestión Empresarial, producto de estudios académicos concretados en la PUCP, que a su vez constituye un ente fomentador para el desarrollo del presente. Tiene como fortaleza, haber realizado proyectos de desarrollo en algunas regiones del país. En Huánuco, se propuso el proyecto “*Aprovechamiento de la stevia, cultivo sustitutorio de la coca, en Aucayacu – Alto Huallaga*”. En Lambayeque, se desarrolló un *Planeamiento Estratégico utilizando el Balanced Scorecard* para la Dirección Regional de Agricultura. Por último, en Ancash, se participó en *Proyecto Comunidades de Aprendizaje*, propiciada por la FGAD de la PUCP. Dichas experiencias permiten reconocer la importancia de la interrelación tanto con los productores como con los actores del sector.

Logros preliminares para este plan de negocio: De acuerdo con la experiencia del equipo de gestores, durante la formulación del plan se priorizó: (i) establecer alianzas con agentes promotores², (ii) concretar convenios con empresas agroexportadores³ e (iii) investigar e interrelacionarse personalmente con las comunidades nativas Awajún y sus productores, mediante las visitas de campo (véase Anexo 2) y en la continua comunicación, entablándose confianza y disposición para realizar un trabajo en conjunto, generando una ventaja para el equipo de gestores. Dichos logros son fundamentales para estrechar lazos con los productores de la cultura Awajún, con diferencias frente a la cultura occidental, la cual se debe seguir profundizando.

3.2.2. Aliados estratégicos: Productores de las comunidades nativas

Awajún

Conformado por 29 productores de cacao Awajún (véase Anexo 3) que constituirán una empresa para conformar la alianza estratégica, bajo el contrato de asociación en participación. Pertenecen a las comunidades nativas Awajún (véase Anexo 4: Situación Actual Awajún), del Valle del Alto Mayo, con una población total de 4 559 personas y 2 600 colonos aproximadamente. Se concentran en 140 000 ha⁴, de un total de 770 000 ha, donde 75% son tierras de aptitud forestal y bosques de protección.

Los 29 productores de cacao poseen 40 ha de cacao en conjunto con una proyección de crecimiento de 300 ha con apoyo del PEAM. Las variedades presentes son: el clon CCN 51 y el Criollo, en proporción de 30% y 70%, respectivamente (véase Anexo 5).

² Proyecto Especial Alto Mayo, Municipalidad del distrito Awajún y Agrorural: Programa de Compensaciones para la Competitividad.

³ Sumaqa S.A.C., COOPAIN y ACOPAGRO.

⁴ SOLUCIONES PRÁCTICAS ITDG. 2009. "Medios de vida sostenibles para las comunidades mestizas y Awajún". *Boletín informativo de proyectos – BIP 1 del Proyecto Buen Vivir*. Moyobamba, número 1, pp. 1- 2.

Los productores invirtieron aproximadamente S/. 3 962 por ha, monto que incluye la compra de semillas, el deshierbo de la tierra, y mantenimiento de cultivo – el cual se realizó con bajo nivel de tecnificación. Sin embargo, si se reduce los costos de mano de obra, que es realizado por el mismo productor, su esposa y/o hijos, el desembolso por inversión fue de S/. 1 982.

Es preciso aclarar las características del producto ofrecido por los aliados estratégicos que son sacos de grano de cacao que tiene 18% de humedad y presenta 60% de fermentación, características que hacen que el mismo sea de baja calidad; ello se debe a un inadecuado manejo agrícola y post cosecha a pesar de aplicar baja tecnología (simple). En la zona se vende aproximadamente 0.550 t por ha de cacao anual, lo cual asciende a un total de S/. 2 750 nuevos soles al año por ha de cacao⁵. La venta se realiza en sacos de polietileno de 50 kg, al contado y bajo dos modalidades, por un lado, lo venden a precio en chacra en un rango de S/. 5.00 a S/. 5.50 a acopiadores menores o mayores, por otro lado, pueden ofrecer su producto al lugar de comercialización más cercano (acopiador menor) ubicado en Bajo Naranjillo a unos 15 min. de Champuyacu, el precio de venta en ese lugar fluctúa entre S/6.00 a S/6.20, precio que aumenta debido al gasto en combustible o algún tipo de transporte. Los cultivos de cacao tienen una edad promedio de 4 años, con una proyección de crecimiento de 30 años.

La ocupación del territorio por los colonos, por invasión directa o alquiler, para fines agropecuarios, ha originado conflictos entre indígenas y migrantes por el uso de recursos naturales, y la depredación de los bosques y fauna, afectando a los nativos.

⁵ Según las visitas de campo realizadas en la zona del Valle del Alto Mayo.

Dichos conflictos aspiran la reivindicación de los derechos de los nativos, lo que deja en claro que los pobladores Awajún son de idiosincrasia guerrera.

Hoy, la FERIAAM, su organización, fomenta la representación de los Awajún y canaliza su voz hacia el Estado que a través de la historia ha hecho caso omiso a éstos pobladores⁶. Por ello, la importancia de fomentar la inclusión de dichos productores hacia un desarrollo económico y participativo en la sociedad.

3.3. Producto por ofrecer

El producto ofrecido es el cacao en grano seco. Se propone destacar como atributo principal su calidad uniforme, por ello se estandarizará el procesamiento del cacao, con lo cual se obtendrá un cacao denominado de Grado II; y, posteriormente, el cacao de Grado I, fin que se logra antes de iniciar la exportación.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de la ficha técnica del cacao Awajún, producto comercializado en la zona actualmente, y el cacao de Grado II y Grado I, cacao que se obtendrá con el trabajo de Jéga Bakáu S.A.C. (véase Tabla 2):

Tabla 2: Ficha técnica del cacao Awajún actual, Grado II y Grado I

DESCRIPCIÓN		CACAO AWAJÚN	GRADO II	GRADO I
Organoléptico	Color interno	Amarillento o marrón	Marrón oscuro	
	Olor	Característico a cacao con olores extraños	Característico a cacao, exento de olores extraños, moho, humo	
	Sabor	A cacao	Agradable a cacao	
Fisicoquímicos	Peso	85 - 90 granos en 100g	70 - 75 granos en 100g	
	Humedad	18 % en promedio	7.5% máximo	7% máximo
	Acidez	1 (ácido oleico)	0.7 - 0.8 (ácido oleico)	
	Grasa	50% mínimo	50% mínimo	
Clasificación	Impurezas	7% en promedio	2% máximo	
	Granos fermentados	60% mínimo	70% mínimo	80% mínimo
	Granos pizarrosos	10% máximo	8% máximo	3% máximo
	Granos mohosos	5% máximo	4% máximo	3% máximo
	Granos germinados	8% máximo	6% máximo	3% máximo

⁶ INSTITUTO DEL BIEN COMÚN. 2010. Valoración cultural de los pueblos Awajún y Wampis. Consulta: 27 de agosto de 2011. <<http://www.ibcperu.org/doc/isis/5519.pdf>>

DESCRIPCIÓN		CACAO AWAJÚN	GRADO II	GRADO I
Distribución	Empaque	Sacos de Polipropileno de 46 ó 50 kg	Sacos de yute por 64 kg, cosido con hilo pabilo	
	Rotulado	Sin rótulos	Convencional: Nombre del producto, de la empresa, número de lote, peso neto Exportación: Nombre del producto, nombre de la empresa, número de lote, número de contrato, tipo de certificación, peso neto, lugar de producción y país	
	Almacenamiento	Sacos apilados sobre el suelo	18 - 30 °C y 50 - 65 % H.R. Almacén libre de olores fuertes o desagradables	
	Transporte	Transporte terrestre (motocarguero) desde casa del productor hasta acopiador menor	Transporte terrestre (remolque) de la planta de tratamiento hasta la empresa del cliente ¹ o hasta el puerto de embarque ²	
Requisitos	Registro	Ninguna	Fitosanitario (SENASA)	
	Certificaciones	Ninguna	Orgánico	
	Forma de pago	Contraentrega	Contraentrega / Pagos adelantados	

¹ Del 2012 al 2016. El cliente cubre los costos de transporte.

² A partir del 2017. Jéga Bakáu S.A.C. cubre los costos de transporte.

Fuente: Alejandro Saavedra A. (Ingeniero Agrónomo) - Norma Técnica Internacional. Elaboración propia.

El cacao Awajún actual presenta diversas debilidades, pues los productores no disponen de recursos adecuados para un buen manejo del cultivo y un control de calidad en las diversas etapas del procesamiento. Todo ello es fundamental para ofrecer un producto que satisfaga las exigencias del mercado⁷, por ello Jéga Bakáu S.A.C. incentivará la tecnificación en los productores mediante capacitaciones y asesorías que promuevan sus conocimientos. Además, se aplicará los requisitos de calidad durante todo el procesamiento. Con la aplicación de estos mecanismos, se pretende alcanzar los estándares del cacao de Grado II y posteriormente de Grado I.

La contribución de los asociados es la masa fresca de cacao, producto del que se obtienen los granos secos de cacao. De éste se obtienen los derivados: manteca de cacao, licor de cacao, pasta de cacao, nibs de cacao y cacao en polvo. Cabe mencionar

⁷ Siendo la más relevante el porcentaje de humedad, pues los clientes aceptan como mínimo una humedad de 7.5 %, mientras que los productores Awajún alcanzan un 18%.

que estos al ser productos intermedios, tienen diversos usos en la industria chocolatera, la industria farmacéutica, la industria cosmética, entre otros.

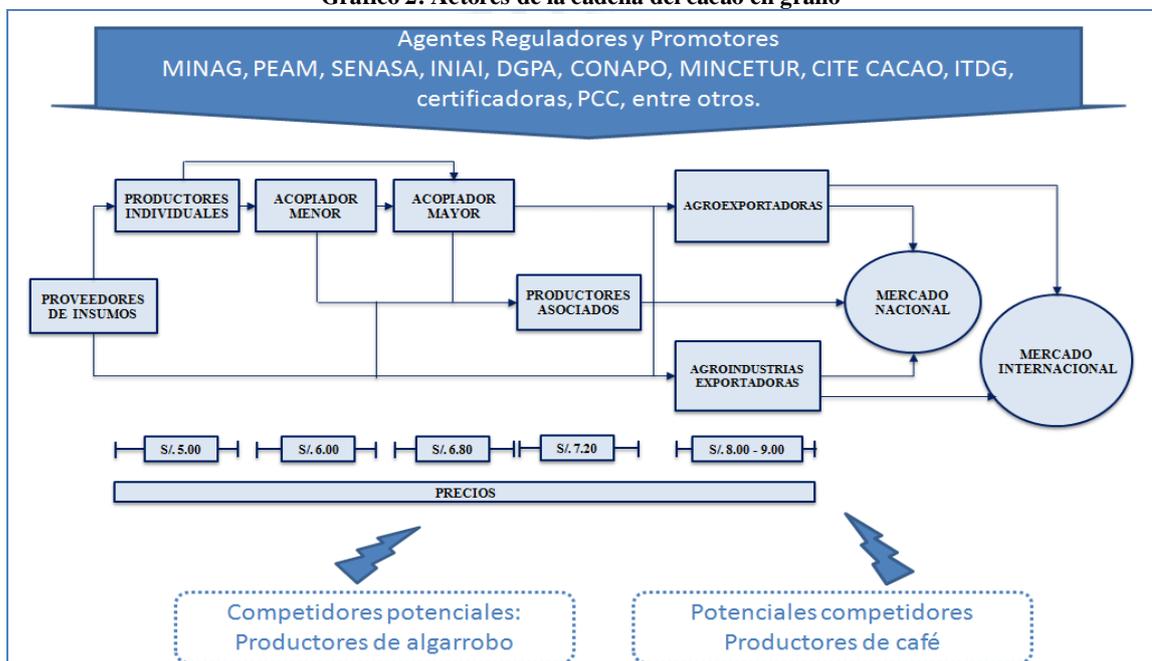


CAPÍTULO IV: PANORAMA DEL CACAO ORGÁNICO EN GRANO, UN ANÁLISIS DEL CONTEXTO

4.1. Análisis del sector

La dinámica del sector de la cadena productiva del grano de cacao está conformada por diversos actores, desde los proveedores de insumos, productores, hasta los importadores a nivel mundial (véase Gráfico 2). En ella se muestra la elevación del precio del cacao, sin realizar transformación, al pasar de un actor a otro.

Gráfico 2: Actores de la cadena del cacao en grano



Elaboración propia.

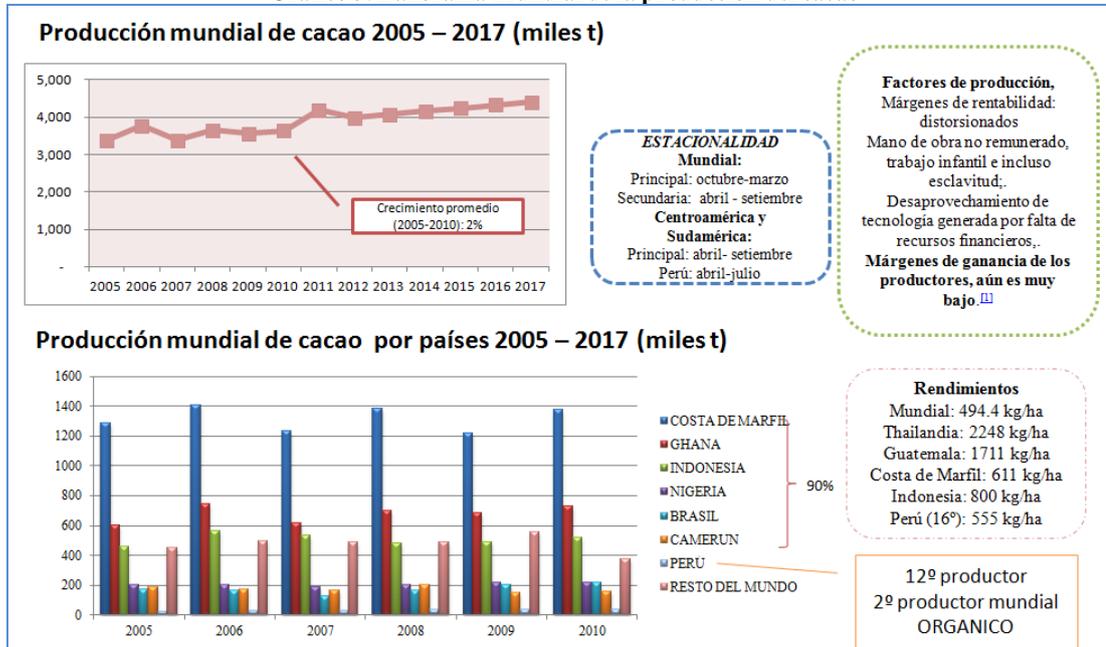
Actualmente, el mercado valora las certificaciones que demuestren el trabajo de responsabilidad social y de sostenibilidad del medio ambiente. Por ello, los agroexportadores se caracterizan por un posicionamiento de cacao orgánico que aporta al desarrollo de sus productores. A continuación, se detallará a mayor profundidad aspectos del sector:

4.1.1. Proveedores

Productores de cacao

El panorama mundial se muestra favorable para Perú (véase Anexo 6 y Gráfico 3)

Gráfico 3: Panorama Mundial de la producción del cacao



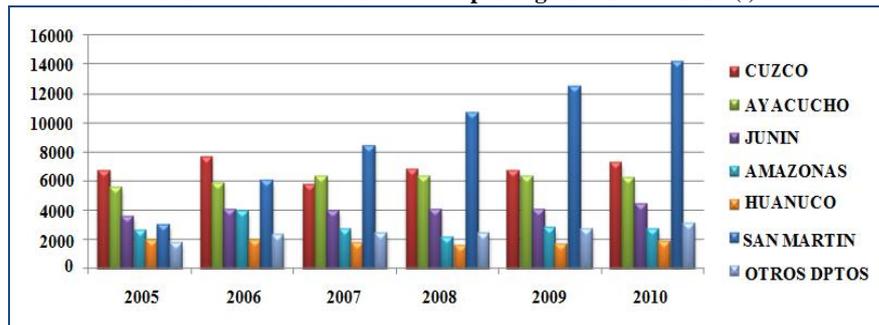
Fuente: ICCO / MINAG / FAO / PROMPERU / OXFAM. Elaboración propia.

La mayor oportunidad para la comercialización en el exterior se presenta por la estacionalidad. En ese sentido, la región San Martín, principal productor nacional, aprovecharía ésta oportunidad, pues en los meses de febrero, abril, mayo, junio y julio, concentra más del 50% del volumen de producción anual (véase Anexo 7).

En el Perú, las principales zonas de producción del cacao se ubican en San Martín con 36%, Cuzco con 18% y Ayacucho con 16% (véase Gráfico 4). Es así que la producción del cacao durante el año 2010 fue de 39 831 t⁸, un 8.23% más que el año anterior y 56% más que el 2005. En ese sentido, se evidencia la tendencia creciente de producción durante los seis últimos años.

⁸ MINISTERIO DE AGRICULTURA. 2011. *Producción del cacao: Data de 1950 al 2010*. Lima

Gráfico 4: Producción de cacao por regiones 2005 – 2010 (t)



Fuente: MINAG. Elaboración propia.

La región de San Martín es la que ha tenido mayor crecimiento, pasando de tener una producción para el 2005 de 2 975.3 t a 14 221.32 t para el 2010, siendo las provincias de Tocache, Manuel Cáceres y Huallaga las más representativas⁹. Así se consolida la oportunidad para que las empresas procesadoras y comercializadoras de cacao se sigan abasteciendo de materia prima en dicha región. En general, la proyección de la producción nacional para los años 2011-2018 es creciente (véase Tabla 3).

Tabla 3: Proyección de la oferta nacional 2011 - 2018

Proyección	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Producción (t)	43,000	45,342	50,828	50,828	53,571	56,314	59,057	61,799

Elaboración propia.

Para el 2010 el rendimiento promedio nacional de Perú fue de 604 kg/ha, alza provocada por departamentos como Tumbes, que posee el mayor rendimiento a nivel nacional con 1476.3 kg/ha, seguida por La Libertad, con 1160 kg/ha, Pasco, con 966 kg/ha, Ucayali, con 910 kg/ha y San Martín con 856 kg/ha. La región Tumbes se destaca únicamente en su mayor rendimiento, el cual se debió a la utilización de mejores técnicas de cultivo, con lo cual se incrementó aproximadamente un 20% en comparación al 2009.

⁹ DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA. 2010. "Cacao por distritos: Superficie instalada, superficie de cosecha, rendimiento y producción". San Martín.

Los costos de producción por ha¹⁰, se diferencia en varias etapas: instalación y manejo (por etapas) y por tecnologías aplicadas. A nivel nacional el promedio de inversión gira alrededor de S/. 2 353 por ha y los costos de mantenimiento varían, con un promedio de S/. 911 (al tercer año) a S/. 626 por ha (después del octavo año). En ambos casos, el costo más importante lo constituye la mano de obra, cuyo valor por jornal ha ido creciendo a nivel nacional. En San Martín¹¹, por ha en promedio la inversión es de S/. 5 896 y el costo de mantenimiento es S/. 2 160. Ésta es superior a la inversión nacional, debido a las mejoras tecnológicas y a las semillas selectas que existen en la región. Cabe mencionar que no se han considerado los costos por servicios de extensión que son aquellos que implica la contratación de asesores técnicos y otros costos de aprendizaje y mejora, contribuyendo a un mejor nivel de rendimiento, mucho más por el incremento de plagas.

Sin embargo, lo que define la rentabilidad en un negocio agrícola, como el cacao, es el rendimiento logrado. Dado que el 85% al 95% corresponde a un costo fijo por ha, a mayor rendimiento se logra mayores márgenes de ganancia. Por ello se debe aplicar paquetes tecnológicos adecuados que aseguren altos niveles de cosecha.

El rendimiento de la región San Martín es superior comparando con los resultados a nivel nacional (véase Tabla 4), tanto por volumen como por calidad, siendo reconocido a nivel internacional.

¹⁰ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. 2003. "Perfil del mercado y competitividad exportadora de cacao". Lima. Consulta: 20 de agosto de 2011. <<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Cacao.pdf>>.

Ministerio de Agricultura – MINAG. 2009. "Desarrollar una Sistematización Participativa de la Experiencia de Formulación del Acuerdo o Compromiso de Competitividad de la Cadena Agroproductiva de Cacao – Chocolate, entre los años 2004 – 2009". Informe de Consultoría. Lima. Consulta: 22 de agosto de 2011. <<http://www.minag.gob.pe/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/sistematizaciondlexperiencia-compromisocompetitividad.pdf>>

¹¹ Sullca, Benito. 2010. Paquete tecnológico de manejo integrado del cacao. Tarapoto. Consulta: 21 de agosto de 2011. <<http://www.inia.gob.pe/cacao/PAQUETE%20TECNOL%C3%93GICO%20-%20CACAO.pdf>>

Tabla 4: Rendimiento Nacional y San Martín 2005-2010 (Kg por ha)

Rendimiento	2005	2006	2007	2008	2009	2010
San Martín (Kg/ha)	702	732	780	804	793	856
Nacional	502	558	525	534	555	604

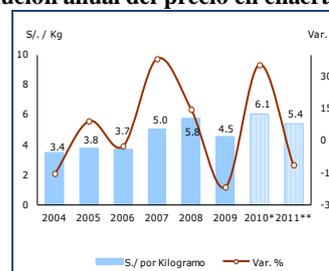
Elaboración propia.

En las visitas de campo, se comprobó que la venta de cacao en grano en chacra de los productores es al contado. Los volúmenes de negociación oscilan según el tamaño de los productores, así un productor pequeño con 1.5 ha como un productor mediano o grande con 5 a 10 ha, no tienen un poder de negociación para la determinación de precios, pues su volumen es mínimo con respecto al sector.

En ese sentido, es fundamental la asociación de los productores para negociar su cacao con mayores volúmenes, rompiendo intermediación para obtener mayores precios, situación que se debe reforzar en la región pues del total de productores (16 200 aproximadamente), el 83% están disociados y el 17% pertenece a una organización formal, una oportunidad para nuevas empresas que quieran incorporar productores como sus aliados estratégicos¹².

El precio en chacra del cacao para el 2010 fue de S/. 6.10, 30% más que el 2009 pero un 15% menos en lo que va del presente año, lo que nos sitúa actualmente en un precio de S/. 5.40, resultados que se evidencian en el siguiente gráfico (para mayor información observar el anexo 17):

Gráfico 5: Evolución anual del precio en chacra del cacao (S/.kg)



Fuente: MINAG. Elaboración MAXIMIXE.

¹² DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA. 2011. "Organizaciones cacaoteras de la región San Martín 2011". San Martín.

Proveedores de tecnología

El Instituto de Cultivos Tropicales (ICT) es una organización cuya actividad principal es la investigación científica y la extensión agrícola, tanto para clientes locales como internacionales, que sirven para mejorar tanto la producción como la productividad.

La tecnología aplicada a los cultivos es importante pues influye en el rendimiento de la producción de cacao (véase Anexo 8). En San Martín se utilizan las

siguientes:

Tabla 5: Factores que determinan los niveles de tecnología en el cultivo de cacao

Nivel de Tecnología	Usa Plantas Selectas	Densidad por ha	Usa Fertilizantes	Usa Pesticidas	Numero de cultivos	Tiene Asistencia Técnica	Rendimiento kg/ha
Tradicional (Artesanal)	NO	625	NO	NO	1	NO	400
Intermedia	SI	625	(1)	(1)	2	NO	750
Superior	SI	1111	(2)	(2)	4	NO	1500

(1) Se usa en cantidades limitadas

(2) Se usa en mayor proporción, pero sin llegar al óptimo

Fuente: MINAG

El primer nivel lo ejecutan sólo productores para procesos extractivos, donde la cosecha y la post cosecha se realizan de manera rudimentaria, mientras que en el segundo y tercer nivel se realizan mejoramientos a las plantas basados en injertos con clones de mayor rendimiento y resistencia a las plagas, se aplican fertilizantes, materias orgánicas y mejores técnicas de cultivo. No obstante, en el tercer nivel, la tecnología se usa en mayor proporción, arrojando más rendimiento por ha.

Otros proveedores

Según las visitas de campo realizadas en Tarapoto, Moyobamba y Rioja, se ha identificado diversos proveedores que ofrecen materiales y herramientas, éstas no presentan características exclusivas tales como parihuelas, cajones de madera, cosedoras, balanzas, palas, rastrillos, entre otros. Sin embargo, existen implementos más específicos como la guillotina, ofertado por IMSA, y el hidrómetro, por EUREPSA, éstas empresas están ubicadas en la ciudad de Lima.

Además, existen varios proveedores logísticos en la región, los cuales transportan a partir de 12 t de cacao por todas las ciudades de San Martín, llegando hasta Lima. Una de las más reconocidas en Tarapoto es Alvatrans, la cual tiene sedes en San Martín y Lima, entre otros. Cabe resaltar, que los precios se fijan de acuerdo con el volumen transportado, así, el costo de transporte en las ciudades de San Martín es de S/. 0.10 por kg y de éstas a Lima es de S/. 0.30 por kg.

4.1.2. Clientes

Son empresas privadas, cooperativas o asociaciones, nacionales e internacionales, que compran y a su vez venden cacao en grano; algunas producen derivados del cacao y chocolate, siendo la mayoría organizaciones agroindustriales exportadoras.

Uno de los países más competitivos a nivel mundial en cuanto a la compra de cacao en grano seco es Holanda con un 21.8% de participación en las importaciones mundiales¹³. Éste país posee grandes ventajas comparativas para procesar los granos, pues las compañías multinacionales ubicadas dominan las moliendas de cacao. Le sigue Estados Unidos con un 13%. En tanto en América Latina, Brasil es uno de los más resaltantes con una participación de 1.4%. Además, entre otros principales países importadores de cacao se encuentran Alemania, Malasia, Antigua y Barbuda, Bélgica (véase Anexo 9). Todos estos países congregan el 59 % de las importaciones, debido a las características propias de los granos secos que exige un ambiente seco y frío para garantizar su frescura, clima que se encuentra en los países del norte.

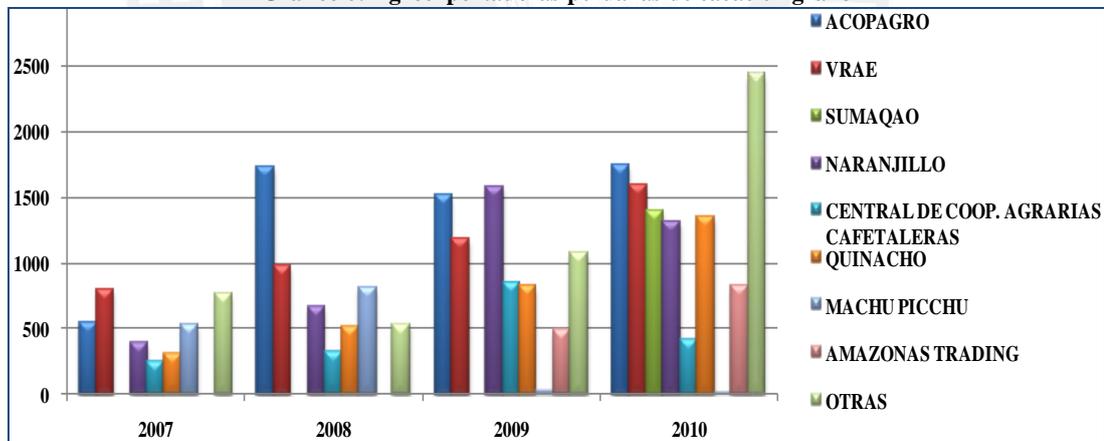
En la última década, se ha producido un cambio en cuanto a la composición del chocolate, pues la demanda requiere un producto con mayor contenido de cacao y una

¹³INTERNATIONAL TRADE CENTRE – TRADE MAP. 2011. Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Consulta: 29 de setiembre de 2011. < www.trademap.org>

calidad física superior, la cual satisface normas sociales, ecológicas y de seguridad alimentaria. Este cambio se ha producido en mercados maduros como Europa y Norteamérica, influenciando a mercados latinoamericanos e impulsado por la Comisión Mixta FAO/OMS del Codex Alimentarius. Así mismo, esta evolución ha contribuido a un rápido aumento de las moliendas mundiales de cacao en grano, pasando de 3 520 miles de t en el 2006 a 3 698 miles de t en el 2010¹⁴.

En el mercado nacional, las ventas de cacao en grano se han incrementado a través de los años, debido a la mayor presencia de organizaciones cacaoteras agroexportadoras (véase Gráfico 6). La información siguiente toma en cuenta a empresas que comercializan en su mayoría cacao en grano con las certificaciones FairTrade, UTZ y Orgánico, las cuales se incluyen en la partida 1801.00.1900, perteneciente a “*Los demás cacao en grano, entero o partido, crudo*”.

Gráfico 6: Agroexportadoras peruanas de cacao en grano



Fuente: Aduanas: Operatividad Aduanera. Elaboración propia.

El gráfico 6 muestra el crecimiento de las empresas exportadoras, el cual ha pasado de 3571.815 t en el 2007 a 11162.730 t en el 2010.

¹⁴ ICCO. 2011. Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics. Cocoa 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010. <<http://www.icco.org/statistics/qbcs.aspx>>

En el 2010, la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO (en adelante ACOPAGRO), la más representativa, tiene una participación de 16.2%; la asociación de productores de cacao VRAE con 14.6% y la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (en adelante Naranjillo) con 11.9%. Es importante resaltar la aparición en el 2010 de la empresa Sumaqao S.A.C., la cual tuvo una participación del 12.6%.

A continuación, las características claves de las empresas más relevantes.

Tabla 6: Clientes claves en la región San Martín

<p>Sumaqao S.A.C. (Véase Anexo 10 y 11)</p> <p>Se inserta fuertemente en el mercado como resultado del trabajo realizado con asociaciones emergentes en la región San Martín (Véase Anexo 5). Los requisitos de compra de Sumaqao S.A.C. son presencia jurídica y un producto de calidad que no supere la humedad de 7.5% y con una fermentación mayor a 60%. Además, la demanda mínima requerida al año oscila entre 1 a 5 t de cacao, debido al tamaño de sus proveedores (asociaciones emergentes). El precio pagado por grano de cacao seco convencional hasta el mes de agosto del presente año fue de S/. 7.20 por kg; con certificación UTZ se paga una prima, la cual presenta un rango de S/. 0.20 a S/. 0.50 por kg. A la fecha, se han establecido las condiciones de negociación favorables para que Jéga Bakáu S.A.C. sea proveedora de Sumaqao S.A.C. en el distrito de Rioja.</p>
<p>Naranjillo y ACOPAGRO (Véase Anexo 12 y 13)</p> <p>Esta se proveen de sus socios, pero también de otras organizaciones de las cuales compran cacao en grano seco convencional y orgánico; sin embargo, este último lo requieren pocas veces al año. El promedio de pedido de éste es de 50 a 100 t al año; el precio pagado es el que cotiza en bolsa más una prima de S/. 0.30 por kilo. En cuanto a la compra de cacao en baba o masa fresca pagan un 37% del peso total; es decir, si le venden 100 kg de masa fresca se paga por 37 kg, del precio en chacra. En las cooperativas, los socios tienen que pagar cuotas anuales que apoyan a los gastos realizados; uno de ellos son las certificaciones, costo que se divide entre todos los socios.</p>
<p>Machu Picchu Trading S.A.C. (Véase Anexo 14)</p> <p>Presenta una red de acopiadores mayores y es el mayor comprador de cacao en la región San Martín. Una característica de la empresa, es que cuentan con transporte propio para ‘levantar’ el cacao en grano seco de las zonas, el precio promedio pagado el año pasado osciló entre S/ 6.00 y S/ 6.30 por kg. En cuanto al cacao en baba o masa fresca se paga 31%. Además, compra cualquier calidad de grano de cacao, sin importar el % de fermentación, de humedad y demás; siendo el precio pagado por este producto tiene un castigo por los defectos. Sobre la base de la relación de confianza, otorga un adelanto de casi el 50% del valor de venta del producto.</p>
<p>Romex Trading S.A.C. y Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A.C.</p> <p>No cuentan con tanta presencia como la que tiene Machu Picchu Trading S.A.C., lo cual se corroboró por las visitas realizadas en los distritos de Tarapoto, Moyobamba, Juanjuí y Rioja. Esto se debe a la competencia que existe en estas empresas privadas. Machu Picchu Trading suele comprar grandes volúmenes tanto a productores como a acopiadores, fidelizándolos de esta manera, y hasta llega a pagar más céntimos por kg para que estos no vendan su producto a las empresas antes mencionadas.</p>
<p>Acopiador Menor (Véase Anexo 15)</p> <p>Compran cacao en grano a productores que llegan a sus locales, el precio pagado es de S/. 5.00, y venden al cliente que le pague mayor precio, el año pasado el precio fue de S/. 6.80. Estos acopiadores venden aproximadamente 15 sacos de cacao semanales. Este cacao no cuenta con una selección previa, ni el comprador la exige y su mayor cliente es la empresa Machu Picchu trading S.A.C.</p>
<p>Acopiador Mayor (Véase Anexo 16)</p> <p>Comprar el cacao en varias zonas de la región San Martín y vende volúmenes de hasta 400 t al año. Puede seleccionar y comprar cacao en grano de calidad, lo cual lo utiliza para mezclar y tener un promedio de calidad mejor. El precio del cacao al que compra es de S/. 5.50 por kg de cacao húmedo (que supera el 12%) y S/. 6.00 por kg de cacao seco. Sus clientes son: Machu Picchu Trading, Molitalia, Romero Trading, Compañía Nacional de Chocolates del Perú. El precio de venta varía dependiendo de su cliente, depende de la calidad exigida. Les pagan al contado y reciben adelantos.</p>

Elaboración propia.

La dinámica muestra que, las cooperativas o asociaciones generalmente compran cacao en grano de sus asociados, sin embargo, estas suelen realizar pedidos a otras empresas o cooperativas cuando requieren satisfacer la demanda, a través de convenios. Ello bajo una visita previa a la planta de procesamiento, ya que éstas acatan altos requerimientos pactados en los contratos (véase Anexo 12)

El patrón de estas empresas agroexportadoras es tomar como referencia los precios fijados por el mercado internacional, el cual se basa en la Bolsa de Valores de New York y de Londres, sobre la base de esto fijan los precios en el mercado nacional. Mas los precios tienen comportamiento volátil aunque con una tendencia a la recuperación por la reducción de la oferta de los principales exportadores dado los cambios climáticos.

Así mismo, estas empresas, cooperativas y asociaciones han venido exportando mayores volúmenes de cacao orgánico en estos últimos años como se puede apreciar en la Tabla 7, ello se debe a la gran demanda de países extranjeros, que exigen cada vez más, un producto en óptimas condiciones de procesamiento y en armonía con el medio ambiente. Estos volúmenes son dirigidos a ICAM S.P.A., TCHO y Pronatec AG, siendo ésta el mayor cliente de las empresas agroexportadoras.

Tabla 7: Exportaciones Peruanas de Cacao Orgánico en kg

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Grano de cacao orgánico	607 751.46	1 133 078.74	2 745 470.33	3 806 185.65	2 988 655.15	5605 579.70

Fuente: PROMPERU. Elaboración propia.

Además, una fortaleza de estas agroexportadoras es que el cacao orgánico no genera mermas, con lo cual su volumen producido se intensifica. De la misma manera, se muestra las proyecciones de exportación peruana de cacao orgánico en la Tabla 8. Estas proyecciones nos afirman el crecimiento del producto en los próximos años.

Tabla 8: Proyecciones de Exportaciones Peruanas de Cacao Orgánico en Kg.

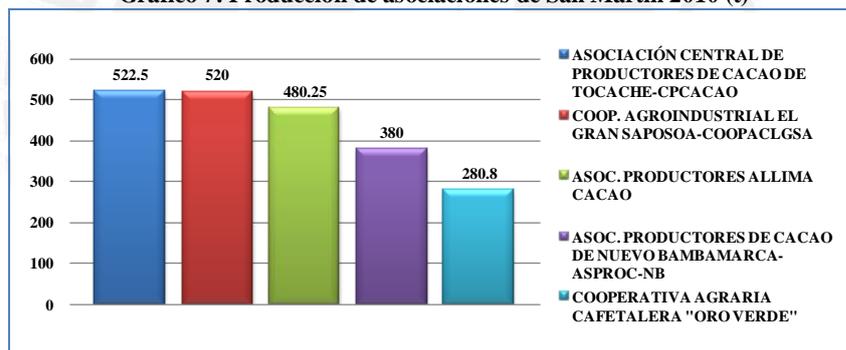
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Grano de cacao orgánico	5 605 579.70	5 976 112.08	6 879 443.10	7 782 774.12	8 686 105.14	9 589 436.17

Fuente: PROMPERU. Elaboración propia.

4.1.3. Rivalidad interna

La rivalidad existente en el sector a nivel nacional se encuentra representada principalmente por los acopiadores mayores y asociaciones de productores, pues resultan ser los principales abastecedores de cacao en grano seco para los clientes claves mencionados anteriormente (véase Tabla 6).

A continuación se muestran las principales organizaciones cacaoteras proveedoras que manejan mayores volúmenes en la región San Martín (véase Gráfico 7).

Gráfico 7: Producción de asociaciones de San Martín 2010 (t)


Fuente: MINAG. Elaboración propia.

Existen otras organizaciones que manejan menores volúmenes entre las cuales se encuentran la Asociación Agroturismo del Valle del Mayo “Sacha Green” con 56 t y la Asociación Provincial de Cacaoteros Bellavista – APROCABE con 52 t al 2010.¹⁵

Por otro lado, es importante mencionar que estas asociaciones, las cuales se encuentran trabajando desde el 2009, son promovidas y apoyadas por el PEAM,

¹⁵ DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA. 2010. “Cacao por distritos: Superficie instalada, superficie de cosecha, rendimiento y producción”. San Martín.

institución que bajo el marco del proyecto cacao busca el desarrollo e introducción de los productores en la economía. Éstas tienen como principal comprador a Sumaqa S.A.C., quien adquiere toda su producción para la exportación a Pronatec AG (véase Anexo 5).

4.1.4. Potenciales competidores

Los potenciales competidores identificados en la región San Martín son las empresas o cooperativas cafetaleras, que al tener experiencia en el “*crops commodities trade*”, y en agroindustria, tendrían menor dificultad para incursionar en este mercado. Se ha comprobado en las visitas de campo que son estas cooperativas tienen mayor presencia en el distrito de Rioja (considerado cafetalero).

Existen diversas barreras de entrada para que los potenciales competidores ingresen al sector, ya que las actuales organizaciones cuentan con ventajas como el fácil acceso a la materia prima, la tecnología en el manejo del cultivo, la experiencia y la presencia en el mercado, las cuales se han obtenido gracias a la trayectoria en el sector.

No obstante, se tienen políticas gubernamentales en pro del desarrollo cacaotero fomentadas por el PEAM, lo cual permitiría que los potenciales competidores tengan un apoyo en asistencia técnica y capacitaciones para el manejo integral del cultivo.

4.1.5. Producto sustituto

Los productos intermedios del cacao son utilizados en diversas áreas, principalmente en confitería y repostería: bebidas chocolatadas, postres de chocolate como mouse, helados, tortas y galletas; caracterizando a sus derivados por el sabor único del cacao.

Sobre la base de ello, se puede decir que la algarroba tiene un sabor parecido al cacao y es muy utilizada en repostería, siendo en ocasiones un sustituto del cacao. A partir de la pulpa de la algarroba tostada y pulverizada se elabora la harina de algarroba,

cuyo contenido es casi inapreciable en grasa; sin embargo, no posee teobromina ni cafeína, sustancias presentes en el cacao. Además tiene una característica de aroma fuerte y de textura espesa por su alto contenido de goma de garrofi, lo cual la lleva a distanciar del sabor del cacao, no pudiendo suplantarla en forma industrial.

4.1.6. Agentes reguladores y promotores

Los principales agentes del sector se mencionan a continuación:

Tabla 9: Instituciones reguladoras y promotoras del sector¹⁶

INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN
Organización Internacional del Cacao (ICCO)	Es el organismo global, compuesto por productores y consumidores de cacao que trabaja por una economía cacaotera mundial sostenible. Facilita información y promueve proyectos para el desarrollo del cacao.
Ministerio de Agricultura (MINAG)	Principal institución del gobierno en el sector, actúa como ente rector en producción agrícola, pues de él dependen diversas entidades involucradas en la producción y comercialización del cacao como SENASA e INIA.
Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)	Autoridad encargada de la fiscalización de la producción orgánica, pues inspecciona y supervisa a los organismos de certificación realizando auditorías que regulen las actividades de los productores en el campo. Garantiza la adecuada comercialización de la producción a nivel nacional e internacional a través de la emisión de la certificación fitosanitaria.
Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)	Agente promotor pues brinda información e investigación técnica del adecuado manejo del cacao a través de la promoción del paquete tecnológico del cacao. Desarrolla investigación y proyectos de "Conservación in situ de los cultivos nativos y sus parientes silvestres en las comunidades del Perú". 2011: Publica la investigación de un paquete tecnológico que incrementa el rendimiento del cacao nativo, de 530 kg/ha a 1 000 kg/ha.
Dirección General de Promoción Agraria (DGPA) en la labor de la Dirección Regional de Agricultura (DRA) y gobiernos regionales	DRA San Martín se involucra con iniciativas para fomentar el cultivo de cacao, un ejemplo de ello es la implementación de Escuelas de Campo para Agricultores en el Perú, donde se ha desarrollado capacidades en experiencia de campo y asistencia técnica para elevar la competitividad del cacao.
Proyecto Especial Alto Mayo (PEAM)	Gobierno Regional a través del "Proyecto Cacao" y su unidad ejecutora el "Proyecto Especial Alto Mayo" (PEAM) viene impulsando el desarrollo del cultivo para generar competitividad y sostenibilidad del cacao en la región. PEAM brinda asesorías técnicas a las regiones de Moyobamba y Rioja (5 000 ha). Existe un grupo de trabajo especialmente para la zona del Altomayo, liderado por Romel Merino, extensionista agrario. Se apoya el inicio de nuevos cultivos con la entrega de semillas y el alquiler de herramientas, con lo cual éste año han alcanzado incrementar 200 ha de cacao y el próximo año se tiene como objetivo instalar 300 ha de cacao en dicha zona. (véase Anexo 4)

¹⁶ RED DE CITEs. 2011. Centros de Innovación Tecnológica. CITE Cacao. Consulta: 02 de octubre de 2011. <<http://www.cites.pe/cites/unidadTecnica.jsp?cod=18>>

CONGRESO NACIONAL DE LA REPÚBLICA. 2008. *Ley 29196. Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica*. 29 de Enero. ESCUELAS DE CAMPO PARA AGRICULTORES DE CACAO EN EL PERÚ. 2011. Experiencias, resultados y lecciones aprendidas 2006-2007. Consulta: 27 de agosto de 2011. <<http://www.proyectomesoamerica.org/PROMEFRUT/ECA%20Cacao%20en%20Peru.pdf>>

GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN. 2011. Proyecto Especial Alto Mayo. Publicaciones: Nota de Prensa N° 5-2011. Consulta: 26 de abril de 2011. <<http://www.peam.gob.pe/2011/5/>>

CONSEJO NACIONAL DE PRODUCTOS ORGÁNICOS. 2011. Reglamento Técnico de Productos Orgánicos. Consulta: 27 de agosto de 2011. <http://www.asocam.org/biblioteca/P0132_completo.pdf>

INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN
Consejo Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO)	Brinda asesoría y propone normas para el desarrollo sostenible de la producción orgánica, una de ellas es el Reglamento Técnico de Productos Orgánicos que ha sido publicado como guía práctica, para establecer un marco donde los productores puedan tener conocimiento sobre el crecimiento competitivo y sostenible con sus productos agrícolas.
AGRORURAL - Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC)	Unidad ejecutora del MINAG, busca fortalecer la gestión empresarial y adopción de tecnologías de los medianos y pequeños agricultores. Brinda financiamiento en 3 modalidades de incentivo para: asociatividad, gestión y adopción de tecnologías.
RED CITEs Centro de Innovación Tecnológica del Cacao	RED CITEs es una institución de carácter privado sin fines de lucro, que promueve la transferencia de tecnología e innovación con el objetivo de lograr una mayor competitividad. El CITE Cacao se ha creado en la región San Martín para impulsar el desarrollo tecnológico y fortalecer la cadena de valor del cacao en dicha región, ya que el cacao de San Martín es catalogado a nivel mundial como uno de los mejores.
Soluciones Prácticas ITDG	Organización no gubernamental que ha intervenido sostenidamente en las comunidades nativas Awajún. Ha capacitado a los productores, brindado charlas informativas y asesorías técnicas para incrementar la competitividad agraria y la asociación. Un ejemplo es el Módulo de Cultivo Orgánico de Café, donde 22 pobladores Awajún iniciaron módulos de aprestamiento, de conocimientos técnicos y de manejo práctico del cultivo del café. Además, al final del proyecto los estudiantes se comprometieron a replicar su aprendizaje a través de la labor de extensionistas, con el fin de generar competitividad en el cultivo del café.
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)	A través de la Comisión Nacional de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), principal promotor de la comercialización de productos en el mercado internacional, brinda información específica de la partida arancelaria del cacao así como de los requisitos para exportar el mismo.
ADUANAS	Organización adscrita a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria que regula el tráfico de mercancías que se importan y exportan.
Municipalidad Distrital Awajún	El municipio ha mostrado interés por esta propuesta de negocio y ha ofrecido gestionar los recursos de manera articulada para promover el desarrollo de la cadena productiva de cacao financiando capacitaciones, asistencia técnica, asesoría y todo cuanto esté a su alcance.
Agentes de servicios especializados	Destacan el Instituto de Cultivos Tropicales, que está introduciendo un paquete tecnológico que asegura altos rendimientos y es referente nacional e internacional. Laboratorios de calidad, como CERPER o La Molina, certifican la calidad de la producción y el producto final.

Elaboración propia.

Las alianzas estratégicas entre estos agentes han permitido la consolidación y crecimiento del sector. Así, existen alianzas estratégicas entre los stakeholders que permiten un desarrollo sostenible y fortalecen el trabajo de éstas (véase Tabla 10).

Tabla 10: Alianzas estratégicas por el Cacao

Sumaqa S.A.C.	Cía. Nacional de Chocolates	ACOPAGRO
Bajo su programa de apoyo a los productores, impulsa el crecimiento de las asociaciones emergentes promovidas por el PEAM (véase Anexo 11).	Con su <i>Programa de Desarrollo de proveedores de cacao</i> conforman una muestra de las alianzas entre empresas y agricultores que funcionan exitosamente con apoyo de entidades gubernamentales.	Evidencian el éxito de un trabajo en equipo, donde se hace presente la ONU (stakeholder) que fortalece su desarrollo como cooperativa. Se innovó Escuelas de Campo donde técnicos agrónomos enseñan a los miembros cómo mejorar sus cosechas.

Elaboración propia. Fuente: BID / CECODES^{17/18}.

¹⁷ CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. 2011. Negocios inclusivos en Colombia. Compañía Nacional de Chocolate s. Consulta: 15 de noviembre de 2011. <http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/casos_separados_N.I/naldechocolates.pdf>

4.2. Análisis de los factores del entorno y tendencias

El análisis de los factores del entorno se resume a continuación (véase Anexo 17).

Tabla 11: Entorno Político, Legal, Económico, Tecnológico, Social y Geofísico

POLÍTICO	TECNOLÓGICO
Plan Perú 2021: Identifica como una prioridad al desarrollo de la agricultura a nivel nacional. Tratado Internacional de los Derechos del Agricultor: Protege a los agricultores. TLC con la Unión Europea, permitirá que los productos agrícolas tengan mayor acceso al mercado internacional. En las comunidades Awajún, constitución política representada por el Apu, quien constituye la máxima autoridad.	Tecno Agro Perú: Feria que exhibe soluciones agrícolas y agroindustriales. Paquete tecnológico de Cacao publicado por INIA e investigaciones en tecnología para el aumento de la productividad y calidad del cacao por ICT. Incremento del rendimiento por ha del cacao por intervención técnica: Año 1 (40%), Año 2 (29%), Año 3 (11%) y Año 4 (10%) Ej.: ACOPAGRO incrementa hasta 43% su rendimiento en un año con aplicación de cursos y asistencia técnica. La asignación de recursos en innovación tecnológica es fundamental en el sector agrícola.
SOCIAL	ECONÓMICO
Conflictos sociales internos por la fuerte presencia de migrantes en las comunidades nativas Awajún. Conflictos sociales externos por el abuso de entidades gubernamentales al querer dominar sus tierras. Parte de los ingresos económicos del Awajún dependen del alquiler de tierras. Interés en la sostenibilidad de las tierras agrícolas y fuerte valoración por la naturaleza por parte de los nativos.	Volatilidad en el precio con un comportamiento cíclico, donde el precio promedio es USD 2 572. Incremento de las instituciones de micro finanzas para otorgar créditos agrarios, sin embargo, existen barreras que impiden otorgar créditos a los productores por no cumplir con los requisitos exigidos. Fuentes de cooperación internacional aportan al desarrollo de la agricultura: BID, IICA, CIRAD, USAID, Banco Mundial, entre otras.
GEOFÍSICO	LEGAL
Las condiciones agroclimáticas de la región favorece el desarrollo del cacao: precipitación, temperatura, condiciones de suelo, altitud, luminosidad, entre otros. Mejora en la infraestructura vial por el Plan Vial Departamental, impulsado por el Gobierno Regional y PROVÍAS del Ministerio de Transportes. Presencia de plagas en el cacao: Moniliasis y Escoba de Bruja.	Ley 27360: Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario, específicamente de las personas naturales y jurídicas que desarrollan cultivos y/o crianzas o que realizan actividades agroindustriales con materias primas. Ley 29196: Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica, la cual busca promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú.

Elaboración propia.

Se muestra una tabla referida a las principales tendencias (véase Anexo 18):

Tabla 12: Tendencias del sector

CERTIFICACIONES	CONSUMO SALUDABLE
El mercado internacional demanda un producto de alta calidad, elaborado de manera sostenible y que acorde con las tendencias de un consumo saludable.	La concepción de la alimentación ha evolucionado hacia un consumo saludable.

¹⁸ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. 2011. Artículo: De la coca al cacao. Consulta: 15 de noviembre de 2011. <<http://www.iadb.org/micamericas/section/detail.cfm?id=9100§ionID=ENTRE&language=Spanish>>

La certificación orgánica es un proceso que permite verificar si un cultivo cumple con los estándares de producción ecológica según las normas para los diferentes destinos de exportación.

Existe una mayor preocupación por adquirir buenos hábitos alimenticios en la mejora de la salud humana. Ello se da evitando altos índices de consumo de sustancias químicas y optando por productos orgánicos.

Esta certificación se ha convertido en una herramienta indispensable para acceder el mercado internacional.

El cacao orgánico es muy bien aceptado por ésta demanda, pues muchos especialistas lo recomiendan en la dieta diaria por los beneficios en sus propiedades

DESARROLLO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

Surge en el último quinquenio como un paso más al enfoque de responsabilidad social empresarial. Su objetivo es la generación de beneficios mutuos: las empresas integren en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos económicos como proveedores, clientes, socios, entre otros; y las comunidades pueden acceder a financiamiento, capacitaciones, asistencia técnica y precios con condiciones justas

Elaboración propia.

4.3. Diagnóstico

Mediante el diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter se analiza la estructura del sector, con ello se concluye una rentabilidad alta para el mediano y largo plazo de la empresa:

Gráfico 8: Cinco fuerzas de Porter



Elaboración propia.

El FODA como herramienta de análisis externo e interno ayuda a formular de manera adecuada los objetivos y estrategias en el modelo propuesto:

Gráfico 9: Matriz FODA



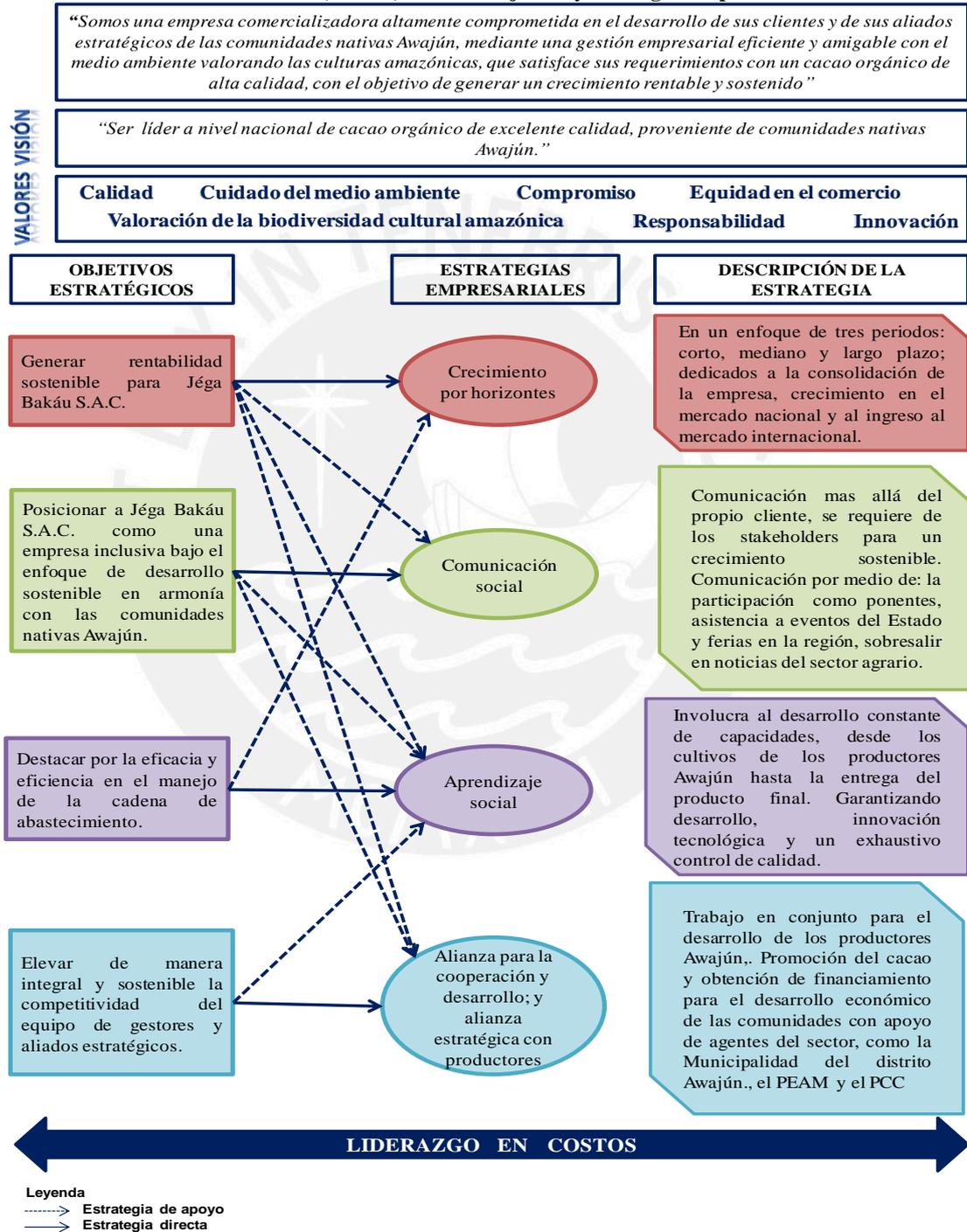
Elaboración propia.

CAPÍTULO V: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA SOSTENIBLE PARA EL CACAO ORGÁNICO EN GRANO, EL PLAN DE NEGOCIO

5.1 Lineamientos estratégicos

5.1.1 Misión, Visión, Valores, Objetivos y estrategias empresariales

Gráfico 10: Misión, Visión, Valores. Objetivos y estrategias empresariales



Elaboración propia.

5.1.2 Ventaja y estrategia competitiva

El sector cacaoero es muy competitivo, pues la demanda actual de cacao en grano seco genera que muchos comercializadores ofrezcan un mayor precio por la materia prima para garantizar su volumen de venta. No obstante, Jéga Bakáu S.A.C. alcanzará un liderazgo en costos, mediante la alianza estratégica con los productores Awajún, con ello, se garantiza el abastecimiento de masa fresca de cacao, otorgándoles beneficios, tales como:

- 1) Participarán de las utilidades obtenidas por el procesamiento (Véase tabla 33).
- 2) Se les apoyará en la mejora del manejo del cultivo en chacra, asegurando mayores rendimientos y por lo tanto menores costos unitarios en chacra.
- 3) El compromiso del volumen mensual ofrecido por los Awajún a cambio de dichos beneficios garantizará el abastecimiento de masa fresca de cacao y no se afectará por los diferenciales de especulación local.

Por otro lado, las inversiones iniciales de infraestructura de la planta de procesamiento se enfoca en instalaciones eficientes, ello permitirá que cuando Jéga Bakáu S.A.C. tenga un abastecimiento mayor (meses de campaña alta), se logre disminuir su costo de producción unitario, alcanzando economías de escala; además de asegurar la reducción de mermas.

Para lograr mantener la ventaja competitiva de liderazgo en costos, es necesario que la empresa también se plantee disminuir su costo unitario, esto se logrará mediante el perfeccionamiento de procesos claves como el abastecimiento, fermentación y secado, procesos que serán manejados integralmente por Jéga Bakáu S.A.C., manteniendo los requisitos de calidad y garantizando un producto estándar. Estos hechos se lograrán a través de los operarios y el administrador, quienes adquirirán mayor experiencia,

desarrollando habilidades que reflejen un proceso eficiente a nivel integral, lo cual incrementará la competitividad de la empresa. Se aprovechará la oportunidad de la relación del nativo Awajún con la naturaleza para que pueda tecnificar su cultivo. Cabe resaltar, que las comunidades en donde se trabajará cuentan con poco hectareaje de cacao, por ello se utilizará el clon CCN 51 el cual otorga mayores rendimientos, mas no se incrementarán ha de cacao criollo (producto que diferencia al sector); puesto que implica mayores costos de inversión y brinda menores rendimientos, lo que afecta negativamente al productor.

La estrategia de compra garantiza la competitividad de Jéga Bakáu S.A.C., ya que posee una estabilidad en la entrega de la materia prima por parte de los aliados estratégicos. Éstos desarrollarán una tecnificación en sus cultivos con el apoyo de la empresa, con ello se está garantizando el abastecimiento de la masa fresca de cacao de calidad así como los costos adecuados para asegurar la competitividad de la alianza.

Reduciéndose al mínimo los costos de cambio de proveedor y la búsqueda de éstos, que satisfagan el volumen y calidad que demanda la empresa.

Por último, se plantea la estrategia de crecimiento a través de la exportación de un cacao en grano certificado como orgánico, con lo cual se busca generar presencia en el mercado europeo promocionando las comunidades y generando mayores ganancias a través de las primas de cacao orgánico.

5.2 Plan de Organización y Gestión

5.2.1 Objetivos

Los objetivos son los siguientes:

Tabla 13: Objetivos, Indicadores y Metas del Plan de Organización y Gestión

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	METAS / RESULTADOS						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Consolidar la alianza estratégica del equipo empresarial (comunidad nativa Awajún y Jéga Bakáu)	Nº de acuerdos comercial firmado (contrato de asociación en participación)	1	1	1	1	1	1	1
Desarrollar una cultura empresarial compatible con ideas de la comunidad nativa Awajún	% de participación de productores de la comunidad Nativa Awajún	50%	60%	80%	90%	100%	100%	100%
Desarrollar los conocimientos técnicos productivos en la obtención y procesamiento del cacao orgánico proveniente de la comunidad nativa Awajún	Índice de apropiación tecnológica = \sum (Nivel de apropiación del componente ² * Peso porcentual del componente ³)	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%
Uso de nuevas ideas o aportes provenientes de los productores de cacao de la comunidad nativa Awajún	Nº de innovaciones propuestas por los productores	-	1	-	1	-	1	-
Contribuir con el desarrollo de los aliados estratégicos bajo un enfoque de desarrollo sostenible en armonía con la comunidad nativo Awajún	Rendimiento promedio por productor (Cada productor cuenta con 1.5 ha en promedio)	1.0125 t por productor	1.418 t por productor	1.829 t por productor	2.030 t por productor	2.233 t por productor	2.233 t por productor	2.233 t por productor
Elevar las competencias de los trabajadores de Jéga Bakáu	Administrador							
	Nº de ventas nacionales mensuales	12	24	36	36	36	-	-
	Nº de ventas de exportación mensuales	-	-	-	-	-	9	11
	Calidad del cacao en grano	Humedad 7.5%	Grado II	Grado II	Grado II	Grado II	Grado I	Grado I
	Tiempo promedio de visita a cada productor (h)	2	1 1/2	1 1/2	1	1	1	1
	Número de inspecciones realizadas a cada etapa del procesamiento	2	2	3	3	3	4	4
	Operario							
	Nivel de cumplimiento del tiempo programado a la remoción del cacao	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Nivel de cumplimiento al tiempo programado de carga y descarga	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
	Técnico Agrario							
Nº de visitas a cada productor	-	-	-	-	12	24	24	

1 - \sum determinada con el número de componentes del paquete tecnológico. 2 - Nivel de apropiación (unidades): Muy bajo (0 a 20) Bajo (21 a 40) Medio (41 a 60) Alto (61 a 80) Muy alto (81 a 100). 3 - Peso del componente: Delimitado de acuerdo a la importancia del componente

Elaboración propia.

5.2.2 Estrategias y actividades

Las estrategias y actividades son las mostradas a continuación:

Tabla 14: Estrategias y Actividades del Plan de Organización y Gestión

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Integración entre comunidad nativa Awajún y Jéga Bakáu	Integrar al aliado estratégico hacia un trabajo sostenible de comercialización de cacao, consolidando la relación interpersonal y los lazos comerciales con las comunidades nativas Awajún	<ul style="list-style-type: none"> • El administrador y el equipo empresarial de Jéga Bakáu S.A.C. se internan en las comunidades nativas Awajún para crear una relación de confianza (duración: 2 semanas) Acciones del internamiento: <ul style="list-style-type: none"> - Visitar las fincas de cada productor. - Compartir los almuerzos y cenas con los productores. - Comunicar y fomentar la alianza estratégica que se realizará. - Responder sus inquietudes y consultas del trabajo que se realizará. • Realizar una reunión informativa sobre los beneficios de contrato de asociación en participación. • Contribuir en la creación de una asociación de productores de la comunidad nativa Awajún. • Presentar la proyección de producción y los porcentajes de utilidades a percibir. • Brindar el adelanto de utilidades por medio del pago al contado de la masa fresca. • Realizar una reunión al mes con los aliados estratégicos.
Desarrollo de un paquete tecnológico sostenible sobre la producción y procesamiento del cacao orgánico proveniente de la comunidad nativa Awajún	Implementar y fomentar el manejo adecuado del cacao orgánico de las comunidades nativas Awajún	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar una reunión los sábados de cada mes con los aliados estratégicos para escuchar sus prácticas comunes en las comunidades nativas Awajún. • Elaborar un protocolo de prácticas comunes para el trabajo con las comunidades. • Compartir el protocolo con el personal de Jéga Bakáu. • Realizar entrevistas a los productores para evaluar su nivel de satisfacción. • Recoger información agrícola de cada finca del productor. • Elaborar un paquete tecnológico adaptado a la zona de las comunidades nativas Awajún. • Implementar el paquete tecnológico en los cultivos de los productores y en el procesamiento de Jéga Bakáu, como el uso adecuado, de sombra, de fertilizantes orgánicos entre otros. Para el procesamiento, el manejo adecuado de tiempos en los procesos y monitoreo de los mismos. • Promover el adecuado manejo del paquete tecnológico.
Implementando un sistema de mejora continua	Incluye la participación activa de los aliados estratégicos en el trabajo con Jéga Bakáu para fomentar nuevas ideas de los aliados estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar una reunión mensual con los aliados estratégicos. • Buscar la participación activa de los aliados estratégicos en cada reunión realizada. • Implementar los aportes o innovaciones de los aliados estratégicos en el trabajo con Jéga Bakáu.
Desarrollo de un programa de extensión e innovación para el cultivo y procesamiento del cacao	Desarrollar los conocimientos técnicos de los aliados estratégicos para elevar su competitividad en el cultivo del cacao	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar una vez al mes a todos los productores en su local comunal en Shampuyacu. • Brindar asistencia técnica a los productores.
Desarrollo de capacidades de los colaboradores internos	Se busca el crecimiento de los colaboradores internos a través de una formación en conocimientos y habilidades para que logren un mejor desempeño reflejado en el rendimiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y contratar un ingeniero agrícola con experiencia administrativa en las cooperativas del sector (Puesto: Administrador). • Seleccionar y contratar un operario con experiencia de jornalero en cultivos de cacao. • Inscribir en cursos online en habilidades gerenciales y comerciales (Administrador) <p>Temas del curso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociación, técnicas de venta y fidelización del cliente. - Comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos. <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar un técnico agrario con experiencia en el sector cacaotero. • Evaluar el desempeño del personal de la empresa con indicadores de rendimiento laboral.

Elaboración propia.

5.2.3 Estructura organizacional

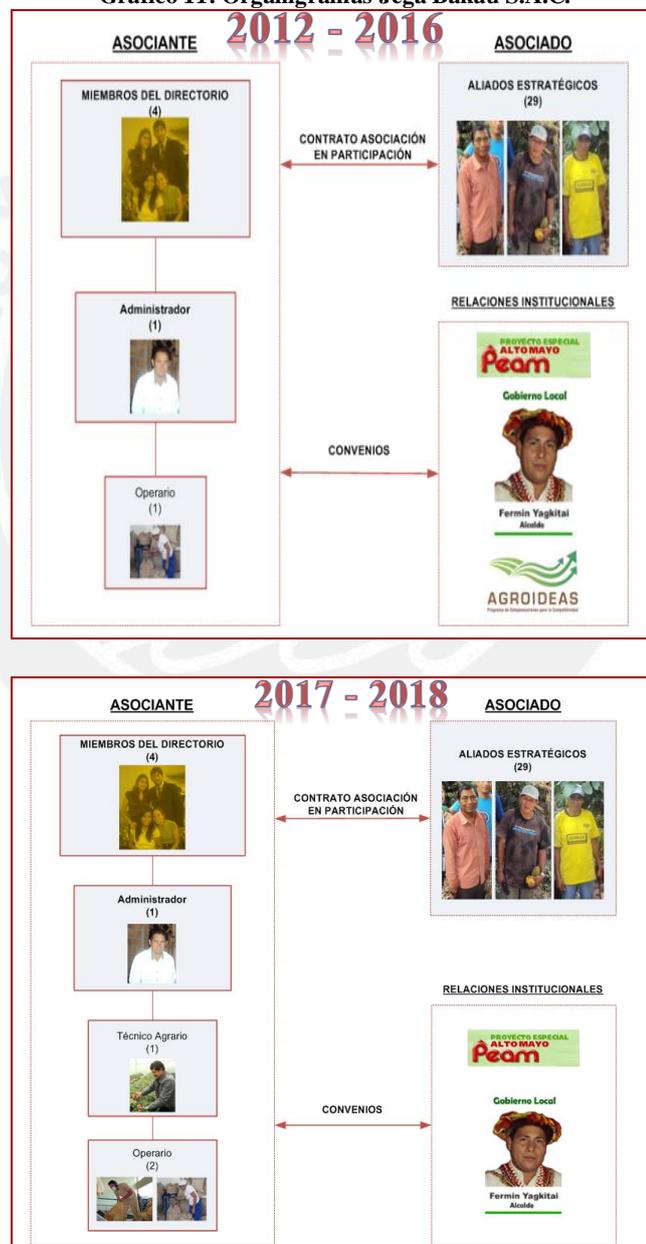
Jéga Bakáu S.A.C. se constituye como microempresa en su etapa inicial, para luego pasar a ser una pequeña empresa en su etapa de exportación directa. Bajo este

contexto, se aprovechará los beneficios legales y tributarios; inicialmente, se estará en el régimen especial para luego pasar a un régimen general.

Bajo este contexto, se aprovechará los beneficios legales y tributarios; inicialmente, se estará en el régimen especial para luego pasar a un régimen general.

A continuación, se presenta el organigrama de Jéga Bakáu S.A.C., además, las funciones de los integrantes de la empresa se detallan en el Anexo 19.

Gráfico 11: Organigramas Jéga Bakáu S.A.C.



Elaboración propia

5.2.4 Procesos

Planeamiento organizacional

Planificación anual que se realizará para cumplir los objetivos planteados. Se priorizará las actividades propias de la empresa y planteará soluciones para evitar conflictos con los aliados estratégicos o clientes. Se establecerá un cronograma de ejecución de metas con el fin de minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades del mercado.

Gestión de apoyo técnico

Garantizar el crecimiento sostenido de la empresa, pues se ha gestionado el apoyo del Proyecto Cacao del PEAM, con éste se trabajará el incremento de nuevos cultivos de cacao, planificados para el 2013 y 2014, pues brindará asistencia técnica y entregará las semillas. Además, se buscará continuamente el apoyo de otras instituciones.

Administración

Refiere a la gestión documentaria para obtener la certificación orgánica y llevar a cabo la exportación. Incluye implementar y mantener el Sistema Interno de Control (SIC)¹⁹ para que cuando Bio Latina visite cada año al 20% de los productores y la planta de procesamiento de Jéga Bakáu S.A.C., corrobore que el trabajo realizado cumpla con los estándares para la certificación. Ésta gestión también refiere a la sistematización de las operaciones, elaboración de los manuales de funciones; además de coordinar, elaborar y entregar la documentación a la Agencia de Aduanas SION y las obligaciones tributarias a Superintendencia Nacional de Administración tributaria

¹⁹ Sistema Interno de Control (SIC): Es una herramienta en el cual se busca documentar el cumplimiento normativo del cultivo orgánico por cada uno de los miembros de la organización, el cual permite a las certificadoras realizar evaluaciones externas mediante muestreos.

(SUNAT). Por último, se abarcará la selección, contratación y capacitación al personal.

Control empresarial

El control empresarial refiere a la evaluación de todos los procesos que realiza la empresa. Ello permitirá identificar si se está cumpliendo con sus objetivos a través de la medición de indicadores. Con ello se establecerán las mejoras del siguiente año y la previsión de contingencias ante los conflictos que se hayan presentado. Éste proceso es fundamental para otorgar información al plan que se diseñará y ejecutará cada año.

5.2.5 Recursos

Se requerirá de recursos humanos representados por el administrador y el operario, y a inicios del 2016 se contratará a un técnico agrario para que lleve a cabo todas las actividades de asistencia técnica, mientras que el Administrador se enfocará en el proceso de exportación. Además, se requerirá los servicios básicos así como los materiales de oficina, muebles y equipos que serán utilizados por el personal.

5.3 Plan de Comercialización

5.3.1 Público objetivo

El público objetivo de corto plazo abarcará el ámbito nacional, pues en los primeros años la empresa está en una etapa de consolidación. Es así que los clientes serán empresas agroexportadoras, empezando por Sumaqa S.A.C. en primer lugar para el primer año, pues se han establecido vínculos con Edwin Pariona, coordinador técnico en Perú, el cual se ha comprometido en comprar el total de t producidas (véase Anexo 11). Del mismo modo, se han establecido relaciones con ACOPAGRO (véase Anexo 12) y Naranjillo (véase Anexo 13), con los cuales se busca entablar una relación comercial a partir del segundo año y disminuir el riesgo diversificando la cartera de cliente, claro está que si Sumaqa no realiza la compra mensual en el primer año, y

puesto que hay negociaciones con las otras dos agroindustrias, se les vendería a ellos. En las visitas de campo se evaluó la viabilidad y la factibilidad de considerar a Jéga Bakáu S.A.C. como cliente, estos afirmaron que al no llegar a los volúmenes solicitados, compran a terceros para poder satisfacer su cantidad demandada, dando oportunidad a la compra de cacao en grano seco de la empresa.

A largo plazo, la empresa iniciará la etapa de exportación. En este lapso, se tendrá como principal cliente a Pronatec AG, debido a que ya se han estrechado lazos comerciales con Sumaqaq S.A.C., sede de Pronatec AG en Perú, con el que se consolidará los primeros años.

Es necesario mencionar que se tendrá un público estratégico conformado por organismos promotores y agentes reguladores con los cuales se aprovecharán diversas oportunidades, tanto de financiamiento como de facilitación en el desarrollo de la cadena productiva del cacao.

5.3.2 Objetivos

Los objetivos son los siguientes:

Tabla 15: Objetivos, Indicadores y Metas del Plan Comercial

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR	METAS / RESULTADOS						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Concretar convenios con empresas exportadoras de cacao y derivados, clientes de alto valor estratégico	Convenios de compra venta de cacao en el mercado nacional	1	2	3	3	3	-	-
Lograr la comercialización del total de producción procesada para el mercado nacional	Volumen de ventas en toneladas anuales comercializadas en el mercado nacional	23.25	33.25	46.37	52.55	86.12	-	-
Proporcionar excelencia en la entrega del cacao proveniente del Alto Mayo, ámbito de nuestro aliado estratégico.	Toneladas entregadas bajo el estándar de calidad dado por las empresas agroexportadoras a Jéga Bakáu	-	33.25	46.37	52.55	86.12	-	-
Destacar el producto ofrecido en el sector como un cacao orgánico bajo un enfoque de desarrollo sostenible en armonía con las comunidades nativas Awajún.	Nivel de reconocimiento sectorial como proveedores de cacao orgánico bajo un enfoque de desarrollo sostenible en armonía con las comunidades nativas	15%	30%	40%	100%	100%	100%	100%
Incursionar en el mercado internacional	Contrato de compra venta de cacao con Pronatec AG	-	-	-	-	-	9	11
Lograr la comercialización del total de producción procesada para el mercado internacional.	Volumen de ventas en toneladas anuales exportadas	-	-	-	-	-	143,92	165,54

Elaboración propia.

5.3.3 Estrategias y actividades

Posicionamiento

La empresa pretende posicionar la marca, transmitiendo el trabajo conjunto con las comunidades nativas Awajún, pues Jéga Bakáu S.A.C. significa, en dialecto Awajún, “La casa del cacao”. Se muestra la imagen del cacao para generar un recordamiento de marca y posicionar el logo al producto: el cacao (véase Gráfico 12).

Gráfico 12: Leyenda del logo Jéga Bakáu S.A.C.



Estrategias para la comercialización

A continuación se muestra una tabla que resume las estrategias y actividades a aplicar:

Tabla 16: Estrategias y Actividades del Plan Comercial

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Segmentación en el mercado nacional	Un enfoque orientado hacia un segmento nacional del mercado, específicamente a los principales exportadores del mercado nacional	<ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas a los principales exportadores a nivel nacional para concretar lazos comerciales. Comunicación constante vía telefónica y correo electrónicos para la medición de la satisfacción sobre el producto recibido por los principales exportadores del mercado nacional.
Venta y negociación personalizada	Una negociación personalizada que toma como guía las características y requerimientos del exportador nacional para desarrollar una venta exitosa que contemple conocer el trabajo de Jéga Bakáu.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar y enviar un vídeo institucional del trabajo en conjunto de Jéga Bakáu y su aliado estratégico, promocionando la responsabilidad social con las comunidades nativas Awajún vía electrónica. Envío de 5 muestras de Grado II cada semestre a 10 exportadores nacionales.
Aseguramiento de la calidad del cacao	Siguiendo las consideraciones básicas en la etapa del tratamiento y el cumplimiento de los estándares propuestos por el cliente	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los estándares de calidad propuestos por los clientes exportadores. Controlar la calidad del cacao mediante el análisis de muestras de cada lote de producción.
Posicionamiento del cacao orgánico desarrollado sosteniblemente en armonía con las comunidades nativas Awajún	Mostrar que se ofrece un producto certificado como orgánico y que se encuentra desarrollado bajo el marco de una relación interpersonal creada con las comunidades nativas Awajún.	<ul style="list-style-type: none"> Recoger información mediante la aplicación de encuestas para saber las opiniones de los exportadores nacionales sobre el trabajo que realiza Jéga Bakáu, estas se realizarán vía correo electrónico. Envío de 5 muestras de Grado II cada semestre, informando sobre la historia de las comunidades nativas Awajún. Poner a disposición información sobre el procesamiento del cacao en grano de Jéga Bakáu a los clientes nacionales mediante una web interactiva.
Desarrollo de vinculaciones con stakeholders reconocidos como DRA, CITE Cacao, PEAM y Sumaqa S.A.C, representante de Pronatec AG en Perú	Interactuar con los principales actores referentes en el sector cacaotero para ser considerado y participar en las actividades propias del sector.	<ul style="list-style-type: none"> Participando en ferias como "El Salón del Cacao y Chocolate Peruano" Envío de 5 muestras de Grado I cada semestre a los importadores contactos en la feria, informando sobre la historia de las comunidades nativas Awajún. Cumplir los contratos de compra/venta con Sumaqa S.A.C. en las fechas y volúmenes establecidos Actividades propias para el inicio de la exportación (Contactar con una agencia aduanera, coordinar con Bio Latina para el certificado de transacción, coordinar con la Cámara de Comercio para el certificado de origen, contactar con SENASA)
Aseguramiento de calidad orgánica.	Contar con la certificación orgánica otorgada por Bio Latina para el tratamiento y comercialización, de manera que se asegure la calidad orgánica de los granos de cacao.	<ul style="list-style-type: none"> Actividades propias para la certificación orgánica (contactar con la empresa certificadora Bio Latina para iniciar el trabajo de certificación; recoger la información de los productores solicitada por Bio Latina, programar la visita del inspector de Bio Latina a las ha de los productores; y realizar el pago a Bio Latina, luego que emite la aprobación para iniciar el proceso de certificación) Actividades para implementar el Sistema Interno de Control (elaborar un croquis de la finca -ha, vivienda y otros cultivos- de cada productor; manejar un historial del tratamiento de la ha de cacao por productor; elaborar un plan anual de actividades de las ha cultivadas.; y, finalmente, recoger la información y documentar los insumos utilizados en cada ha de cacao) Documentar la producción de masa fresca de cacao que otorga el productor a Jéga Bakáu

Elaboración propia.

Marketing Mix

A continuación se muestra la tabla del marketing mix:

Tabla 17: Marketing Mix

Marketing Mix	Corto y Mediano plazo	Largo plazo
PRODUCTO	Cacao en grano convencional Humedad: 7.5% Calidad en el abastecimiento, procesamiento y distribución (Grado II*) Característica: Origen nativo	Cacao en grano orgánico Humedad: 7% Calidad en el abastecimiento, procesamiento y (Grado I*) Característica: Origen nativo y certificado como orgánico
	Tipo de producto: Industrial Categoría: Materia prima Marca Jéga Bakáu S.A.C. Empaquetamiento en sacos de yute y etiquetado con marca empresarial	
PRECIO	S/. 7 201.60 por t de cacao (2012) S/. 7 254.80 por t de cacao (2013) S/. 6 848.21 por t de cacao (2014 al 2016) Fijación del precio: Fecha de confirmación de la entrega del producto, precio bolsa commodity Modalidad de pago: Contado	S/. 7 408.21 por t de cacao (2017 y 2018) (Valor FOB) Fijación del precio: Promedio de los 10 días antes de embarcar Modalidad de pago: Contraentrega de documentos al cliente
PLAZA	Canal de venta: Planta de procesamiento (El cliente recoge el producto) Se notificará al cliente 5 días antes de la entrega del producto	Canal de venta: Puerto de embarque - Exportación
PROMOCIÓN	Marketing de empresa a empresa Imagen de Jéga Bakáu S.A.C.: - Calidad de producto - Cumplimiento en la entrega - Trabajo responsable con el aliado estratégico (comunidades nativas Awajún)	
	Envío de muestras de cacao en grano a los clientes Programación de visitas de los clientes a la planta de procesamiento y a las ha de cultivo de nuestro aliado estratégico Entrega de folletos a los clientes Página Web	Participación en el Salón del Chocolate Envío de muestras de cacao en grano a los clientes Envío de video institucional promocionando nuestro trabajo con el aliado estratégico

(*) Ver ficha técnica Tabla 1.

Elaboración propia.

5.3.4 Procesos

Investigación de mercado

Se realizará para situaciones tales como evaluar la satisfacción de los clientes y medir el impacto de las actividades de promoción (Feria “El Salón del Cacao y Chocolate Peruano” y envío de muestras de grado I y II).

Análisis y desarrollo del producto

Se enfoca hacia el mejoramiento del producto ofrecido, pasando del cacao en grano convencional a cacao orgánico, ya que se proyecta para el 2016 obtener la certificación orgánica, producto de las actividades de los primeros años.

Negociación con los clientes

Se desarrollarán lazos comerciales con los clientes mediante la participación en la feria nacional del “Salón del Cacao y Chocolate Peruano”. Además, se enviarán cinco muestras semestrales, a 10 organizaciones exportadoras e importadoras, resaltando las características del producto y el trabajo realizado en las comunidades nativas. Por último, se establecerán contratos anuales donde se especificará la cantidad total y las condiciones de entrega así como la calidad del producto. El precio se establecerá cada vez que se emite la confirmación de la entrega el producto (precio de cierre de bolsa).

Gestión de cobranzas

Se inicia cuando se entrega el producto junto con la guía de remisión, pues el cliente paga el 80% al contado. Cuando se efectúa el peso²⁰ de la mercadería en Lima se paga el 20% restante. En exportación la cobranza se dará en términos C.A.D (Contra entrega de documentos), ya que esta cobranza es usual en commodities.

Fidelización del socio estratégico

Se incluye actividades como la convivencia con los productores Awajún para crear un vínculo con los mismos y entender su cultura. Para ello se realizará un internamiento del equipo de gestores y el administrador en las comunidades. Otra actividad es la tecnificación para la mejora continua de los cultivos, brindándoles una asesoría

²⁰El peso se realiza en una balanza industrial, observado por un personal de Negrisa S.A.C. (neutral) y el transportista, la balanza emite un ticket donde aparece el peso neto a pagar.

mensual a cada productor; dos capacitaciones grupales mensuales a todos los productores y reuniones participativas, donde se informe y recoja sus sugerencias.

En las asesorías y capacitaciones, se explicarán las medidas adecuadas que se deben emplear ante problemas que aquejan a los cultivos, mientras que con las reuniones se pretende tener un espacio de apertura. La asesoría técnicas serán personalizadas en las fincas de los productores y las capacitaciones y las reuniones participativas serán en el local comunal de Shampuyacu.

Exportación de granos secos de cacao orgánico (véase Anexo 20)

Previamente al proceso de exportación, la empresa deberá haber negociado con el cliente las condiciones del contrato, aspecto explicado en el plan comercial. El proceso de exportación abarca la logística de envío del producto hasta el puerto del Callao, debido a que se ha establecido el precio a valor FOB.

Dicho proceso inicia con la solicitud de reserva de espacio (Booking) con el agente de carga, para el cual se tienen pasos previos como cerrar el contrato con la empresa importadora, establecer las instrucciones de embarque y que el producto se encuentre en el almacén. Posteriormente, la documentación comercial será realizada por el agente de aduanas al cual se le entregará la constancia de la solicitud de reserva. Ésta agencia de aduanas se contactará con la Superintendencia Nacional de Aduanas, que registrará la exportación y emitirá el DUA (Documento Único Administrativo) necesario para la exportación.

La regularización de los documentos se dan en un rango de 15 días, en el cual se tramitará: la solicitud de inspección fitosanitaria exigida por SENASA, *Bill of Lading* (conocimiento de embarque) con la empresa naviera, el certificado de origen autorizado por la Cámara de Comercio de Lima y el certificado de transacción

otorgado por Bio Latina. Todos estos documentos son importantes, ya que serán entregados al cliente para la realización del pago, vía courier en un rango de cuatro días (véase Anexo 21).

5.3.5 Recursos

Para llevar a cabo los procesos mencionados es necesario tener como recurso al Administrador que concentrará los costos referidos a la gestión comercial (véase Presupuesto de Gastos de Apoyo: Gastos de Marketing).

5.4 Plan de Operaciones

5.4.1 Objetivos

Los objetivos son los siguientes:

Tabla 18: Objetivos, Indicadores y Metas del Plan Operativo

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR	METAS / RESULTADOS						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Asegurar la calidad exigida por los clientes	Variables de la ficha técnica	Mercado Nacional					Mercado Internacional	
		7.5% de humedad LB: 18% de humedad	Grado II	Grado II	Grado II	Grado II	Grado I	Grado I
Lograr un bajo costo en la producción	Porcentaje de costo por kg incurrido por los productores	0% LB: S/. 4.996 por kg Criollo LB: 3.434 kg de CCN 51	59%	46%	41%	38%	38%	38%
Entrega perfecta de los lotes de producción pactados	Pedidos aceptados y aprobados con satisfacción	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Alcanzar la efectividad productiva	Porcentaje de mermas	7%	5%	5%	3%	3%	0%	0%
Incrementar el volumen de abastecimiento de producción.	Toneladas de materia prima procesada	25.00	35.00	48.81	54.18	88.79	143.92	165.54
Lograr la certificación orgánica	Porcentaje de materia prima certificada como orgánica						100%	100%
Asegurar la calidad preferida por el cliente internacional	Variables de la ficha técnica						Grado I	Grado I

Elaboración propia.

5.4.2 Estrategias y actividades

Las estrategias y actividades son las mostradas a continuación:

Tabla 19: Estrategias y Actividades del Plan Operativo

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Vinculación activa con los productores Awajún bajo contrato de asociación en participación renovable y con agentes claves del sector	Se genera confianza para una mejor captación de las capacitaciones y asesorías técnicas; para luego evaluarla la eficiencia del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría técnica a cada productor por lo menos una 1 vez al mes. • Seguimiento del tratamiento de los granos secos en los procesos de fermentación y secado. • Tomar muestras para evaluar la calidad de los granos de cacao haciendo uso de los implementos (Guillotina y Balanza).

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Aumento del rendimiento de los cultivos	Se desarrolla un programa de capacitación y asesoría dirigido a los productores Awajún, incluyendo sistemas de control de peso y control de calidad de los insumos	<ul style="list-style-type: none"> Hacer el seguimiento de los rendimientos de los cultivos de los productores. Informar sobre los rendimientos de su producción. Destacar al mejor productor en base al rendimiento de sus ha. Programar visitas de los extensionistas del PEAM a las ha de los aliados estratégicos. Elaborar un mapeo de áreas disponibles para el inicio de nuevos cultivos.
Controlando las etapas del procesamiento	Desarrollar un proceso de control de calidad del cacao	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento del tratamiento en los procesos de fermentación y secado, siguiendo los estándares adecuados para la producción de granos secos con las especificaciones.
Mantenimiento preventivo de la planta de procesamiento	Mantenimiento preventivo de la planta de procesamiento	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar las pautas de las etapas del procesamiento. Comunicar y verificar las pautas. Implementar dichas pautas. Elaborar un plan de contingencias
Aseguramiento de calidad en el proceso integral	Se busca obtener la calidad desde el control del abastecimiento hasta un mejor manejo de los diseños funcionales	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir diseños funcionales a la infraestructura del proceso de fermentación y secado. Dar seguimiento al sistema de planillas de acopio
Ubicación estratégica de la planta procesadora	Disposición de los servicios básicos y cercanía del punto de acopio.	<ul style="list-style-type: none"> Jéga Bakáú instalará la planta de tratamiento y oficina en Bajo Naranjillo (distrito Awajún) en un área total de 600m² (véase anexo 22). En la municipalidad del distrito se harán los trámites para la licencia de funcionamiento, el cual asciende a 5% de una Unidad Impositiva Tributaria (UIT).
Control de la entrega inmediata de lotes de producción	Se asegura el despacho del producto en el tiempo pactado	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un cronograma de planificación de reuniones. Dar seguimiento a la planillas de acopio. Incentivar la asistencia de los productores a las reuniones. Elaborar el listado de asistencia y actas de reunión.

Elaboración propia.

5.4.3 Procesos

El ciclo operativo del negocio tiene una duración de 30 días y abarca el sistema de abastecimiento, transformación y distribución.

Gráfico 13: Ciclo operativo



Elaboración propia.

Abastecimiento (véase Anexo 23)

Se considera el recojo de la masa fresca de cacao, el cual incluye el transporte, la supervisión y recepción de éste insumo. Para ello se verificará las condiciones de calidad y registrará la cantidad recogida en el local comunal de Shampuyacu, recopilando dicha información en una planilla de acopio, para identificar su volumen

quienes aportan. La masa de cacao deberá ser transportada a la planta de procesamiento entre las primeras cuatro o seis horas²¹.

Transformación (véase Anexo 24)

Las principales actividades son cuatro, siendo la primera la fermentación, ésta se realizará en cajones fermentadores por cinco días. Para lograr la eficacia del proceso y con ello un producto estándar respecto a la humedad, se deberá tener en cuenta algunos aspectos: (i) nivelar uniformemente la masa de cacao en los cajones y cubrirlos con hojas de plátano con el fin de mantener la humedad y conservar el calor, (ii) la capa de granos frescos no debe superar los 80 cm de altura, sino se corre el riesgo que se compacten, reduzcan la aireación de los granos y dificulte el volteo obteniéndose una fermentación dispereja pues los volteos uniformizan el desarrollo de los procesos bioquímicos que se manifiestan en el transcurso de la fermentación, y (iii) el primer volteo se efectúa en las 48 horas de depositarse la masa de cacao, luego a las 72 y por último a las 96, quedando apto para someterse al secado a las 120 horas. Luego de estos tres volteos las almendras tienen en promedio un 80% de humedad, para luego lograr la meta del 50 % de humedad en el grano.

Cumplido el quinto día después de efectuado la remoción de las almendras, el proceso de verificación de la fermentación de la masa de cacao consiste en tomar 10 semillas al azar y si al cortar las 10 almendras por lo menos siete emiten un líquido de color marrón chocolate oscuro (de almendras fermentadas) y se procede al secado, de no ser así se deja un día más y al sexto día se saca al sol para iniciar el secado. Debe

²¹ INSTITUTO DE CULTIVOS TROPICALES (ICT). 2004. "Beneficio de Grano de Cacao". En Depósito Legal Biblioteca Nacional del Perú. "Manejo Integrado del Cultivo y Transferencia de Tecnología en la Amazonía Peruana". Tarapoto: Castillo, pp. 118-119

considerarse que la dimensión del cajón fermentador²² debe ser de un metro de largo por uno de ancho y alto²³, a 20 cm del suelo apoyadas por cuatro patas a fin de evitar el contacto con el suelo. La capacidad del cajón es de 0.259 t de masa de cacao.

La segunda actividad es el secado, el cual consiste en lograr disminuir la humedad del grano de cacao de 50% a un 7 %, el grano se secará al sol sobre parihuelas de madera, las cuales deben ser cubiertas por mantas de polietileno. El tiempo de secado dura entre cinco a seis días²⁴, el cual depende de las condiciones atmosféricas para el deshidratado óptimo de las almendras. Por último, el modo de verificar que se ha completado el secado del cacao, será utilizando un medidor de humedad (hidrómetro), además de utilizar la manera artesanal de presión de los dedos índice y pulgar. La ventaja de este proceso de secado es que no expone el grano al suelo.

La dimensión de las parihuelas es de 3 m de ancho por 20 m de largo, las cuales deben reposar sobre travesaños levantados del suelo. Su capacidad es de una t.

La tercera actividad es la limpieza y selección, ésta permite eliminar todo tipo de impurezas como: placentas, pajillas, granos hongeados, picados y granos dobles, defectos que no están permitidos para el comercio del grano de cacao, a fin de obtener un cacao de mejor valor comercial.

La última actividad es el empaquetamiento, en el cual se envasan los granos de cacao en sacos de yute con una capacidad de 64 kg. Si los granos aún siguen calientes producto del sol estos deben enfriarse antes de ensacarlos.

²² La base de las cajas estarán conformadas por tablas de 10 a 20 cm. de ancho dejando aberturas de 5 a 10 mm entre sí para permitir el drenado del exudado. La caja cuenta con la característica de ser móvil, el cual permite realizar el descargo de las almendras fermentadas al concluir el proceso.

²³ Ibídem.

²⁴ Ídem, p.121.

Distribución del producto final (véase Anexo 25)

Presenta dos actividades: el almacenamiento de sacos de cacao en grano seco y el despacho. El almacenamiento juega un papel preponderante, ya que si no es realizado en perfectas condiciones, todo el esfuerzo anterior para obtener un producto de calidad puede perderse. El almacén debe ser un ambiente exento de olores extraños y penetrantes (combustibles y pesticidas) así como evitar la contaminación por humo. El cacao es altamente higroscópico, es decir absorbe la humedad con suma rapidez. Si se almacenan almendras con menos de 8% de humedad, pueden mantenerse en buen estado por unos cinco meses, en ambientes menores de 75% de humedad relativa. El periodo de almacenamiento será de 17 días para lograr un lote con cantidad mínima de una tonelada, esto para no incurrir en gastos adicionales por la venta de cantidades menores, tanto para Jéga Bakáu S.A.C como para los compradores, los cuales incurren en mayores costos en transporte y pesaje.

El despacho se realizará desde las instalaciones de Jéga Bakáu S.A.C., donde el cliente pasará a recoger la mercadería y se le entregará la guía de remisión y la factura correspondiente, es ahí donde el cliente cancelará el 80% del volumen entregado. El 20% restante se cancela cuando el cliente confirma el peso entregado en una balanza electrónica ubicada en Puente Piedra en Lima. Del lote entregado se sacará una muestra de un kg, para posibles reclamos del producto, Cabe resaltar, que ésta actividad es propia del 2012 al 2016, pues los años posteriores se realizará la distribución de exportación.

5.4.4 Recursos

Los recursos humanos utilizados serán el Administrador y el operario. Además, se requerirá los materiales en función a la periodicidad de inversión (véase Tabla 24 y 25) y los costos operativos relacionados al proceso (véase Tabla 26).

5.5 Plan de Finanzas

5.5.1 Objetivos

Los objetivos son los siguientes:

Tabla 20: Objetivos, Indicadores y Metas del Plan Financiero

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR	METAS/RESULTADOS						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mejorar la estructura de costos	Porcentaje de costos de ventas	82%	49%	38%	33%	34%	30%	29%
Asegurar la liquidez corriente del equipo empresarial	Porcentaje de cobranza anticipada del total de valor de ventas	-	40%	48%	48%	48%	-	-
	Porcentaje de ganancias percibidas por los aliados estratégicos	2%	35%	38%	38%	38%	40%	40%
Compartir proporcionalmente los beneficios obtenidos con los aliados estratégicos	Utilidades adicionales a los productores por la alianza estratégica	-	25,141	33,911	38,281	69,091	123,448	161,114
Incrementar las utilidades netas	Margen de utilidad neta de Jéga Bakáu S.A.C.	-	25%	35%	35%	35%	30%	30%
	Porcentaje de gastos operativos	32%	21%	18%	17%	17%	22%	20%
Obtener financiamiento en calidad de donación para actividades de desarrollo empresarial	Monto de donaciones percibidas por el PCC		15065	18307	21980			

Elaboración propia.

5.5.2 Estrategias y actividades

Tabla 21: Estrategias y Actividades del Plan Financiero

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Control y mejora de costos	Implica el análisis periódico de los estados financieros para identificar los causantes de los costos y evaluar su reducción	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los estados financieros. Reducir los gastos de apoyo.
Cobranza anticipada de ventas de Jéga Bakáu con su cliente Sumaño S.A.C. y ACOPAGRO	Se busca obtener liquidez mediante los pagos adelantados del producto	<ul style="list-style-type: none"> Realizar contratos de adelantos de pago. Negociar un porcentaje mayor de adelanto de pago.
Reducción de los costos de producción del cultivo del cacao de los aliados estratégicos	Se busca desarrollar la tecnificación del cultivo del cacao para el incremento del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> Hacer seguimiento de los rendimientos de los cultivos de los productores. Destacar al productor en base al rendimiento de sus ha. Informar sobre los rendimientos de su producción. Pago adelantado de las utilidades por su contribución de masa fresca de cacao.

Elaboración propia.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Repartición de utilidades en base a la estructura de costos de cada uno de los integrantes del equipo empresarial (Jéga Bakáu y aliados estratégicos)	Analizar las estructuras de costos de los integrantes del equipo empresarial para una óptima repartición de utilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los costos del equipo empresarial (Jéga Bakáu y aliados estratégicos).
Obtención de donaciones para las actividades de innovación y desarrollo del cacao orgánico bajo un enfoque de desarrollo sostenible en armonía con la Comunidad Awajún.	Involucramiento de stakeholders para la obtención de fondos para la innovación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de financiamiento del Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC). • Informar a los aliados estratégicos sobre la solicitud del incentivo para la adopción tecnológica.

Elaboración propia.

5.5.3 Procesos

Planeamiento financiero

Desde el punto de vista de rentabilidad financiera, se analizará las decisiones de inversión en los incrementos de la infraestructura operativa, la tercerización del transporte para el abastecimiento, la certificación orgánica, la exportación, las políticas comerciales de la empresa y el precio del producto. Se planificará y evaluará a corto y largo plazo la inversión en nuevos activos así como las mejores opciones y recursos que se dispondrán.

Además, se medirá el impacto de los planes en flujos de caja proyectados al corto y largo plazo para la toma de decisiones estratégicas, evaluando el cumplimiento de los objetivos y revisando los desempeños anuales de los estados financieros. Todo ello, será respaldado en una previsión y control del seguimiento de las operaciones de cobro y pago a corto, mediano y largo plazo derivados de la actividad empresarial.

Control presupuestal

Formular el presupuesto anual, dar seguimiento y control de como se viene ejecutando, y actualizarlo para los siguientes años.

Obtención de fondos

Evaluación de las distintas opciones de fuentes de financiamiento, aprovechando los diversos fondos concursables y donaciones de instituciones como el PCC, para cubrir posibles necesidades financieras en el corto y mediano plazo de la empresa.

Administración de los activos

En la administración de la tesorería se determinará el saldo mínimo a mantener, previendo y controlando los movimientos de entrada y salida de dinero. De haber excedentes de dinero, se evaluará la posibilidad de realizar inversiones temporales; en caso contrario, se tendría que analizar la financiación a corto plazo. Además, se coordinará con los aliados estratégicos para la programación y ejecución de los adelantos de pagos de beneficios. Por último, se analizará los ratios de rotación de activos de Jéga Bakáu S.A.C. para identificar posibles ventajas o desventajas.

5.5.4 Recursos

Los recursos son el Administrador, quien asumirá la responsabilidad de las decisiones económicas y financieras; y los equipos electrónicos, los cuales son el soporte físico. Por otro lado, otro recurso es el PDT N° 621, software contable que permite manejar toda la información de la empresa para los pagos a cuenta de SUNAT.²⁵

5.6 Plan de contingencias

Se determinarán pautas y alternativas de solución ante posibles escenarios de riesgo. Éste plan no implica abandonar los objetivos de Jéga Bakáu S.A.C., sino asegurar la viabilidad del negocio a través de acciones ante aspectos ajenos a la planificación.

5.6.1 Ante el inicio de nuevos cultivos sin apoyo del PEAM

Si el PEAM retira su compromiso para garantizar el inicio de nuevos cultivos, se requerirá de una inversión total de S/. 5 896 por ha al primer año, sin embargo, como los productores otorgan su mano de obra, la inversión se reduciría a S/. 2 676.00 por ha. Esto podría cubrirse con la obtención de un financiamiento otorgado por el PCC

²⁵ SUNAT. 2011. Guía tributaria. Consulta: 22 de setiembre de 2011. <http://guiatributaria.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=164:04-pagos-a-cuenta-&catid=45:3era-categoria-impuesto-a-la-renta&Itemid=73>

que brinda incentivos para la adopción tecnológica²⁶. Así, el monto financiado por el PCC sería de S/. 64 224, ya que el equipo de gestores solicitaría un préstamo personal de S/. 16 056, todo ello para iniciar 30 ha de nuevos cultivos de cacao.

5.6.2 Ante otras situaciones

Tabla 22: Propuestas ante contingencias menores

CONTINGENCIA	PROPUESTA
Escasez de lluvia	Según los cambios climáticos se implementarán técnicas de riego por goteo en los cultivos de los aliados estratégicos o cualquier otro método de humidificación.
Riesgo de que Sumaqaq no demanda cacao al primer año	Se han establecido relaciones con agroindustrias como ACOPAGRO y NARANJILLO quienes muestran una intención de compra, los cuales pueden asumir la demanda desde el primer año de producción de Jéga Bakáu.
Riesgo de único cliente en el mercado internacional	Investigación de posibles clientes en el mercado internacional así como iniciar negociaciones con el cliente ICAM S.P.A., empresa italiana importadora de cacao.
Riesgo de mercado por volatilidad del commodity	Establecer contratos forward para pactar la entrega de una cantidad de cacao con especificaciones definidas en cuanto a precio, fecha, lugar y forma de entrega.
Reclamos sobre la calidad del producto	De cada lote vendido se extraerá una muestra de un kg de cacao en grano, en donde se especificará el número de lote para prevenir conflictos con el cliente.

Elaboración propia

5.7 Evaluación Económica y Financiera

5.7.1 Supuestos generales

- La unidad monetaria utilizada para realizar los cálculos financieros es el nuevo sol a precio nominal, sin considerar acontecimientos inflacionarios.
- Todas las compras se han calculado sin Impuesto General a las Ventas (IGV).
- El cacao en grano se encuentra exonerado del IGV²⁷.
- El Impuesto a la Renta (IR) para el régimen de microempresas es de 1.5% del valor de las ventas, porcentaje establecido del 2012 al 2016²⁸.
- El IR del 2017 y 2018 será de 10%, cálculo establecido según Ley N° 27037²⁹: Ley de promoción de la inversión en la Amazonía.

²⁶ Incluyendo gastos de insumos, fertilizantes orgánicos, herramientas, capacitación, asistencia técnica, entre otros.

²⁷SUNAT. 2011. Texto único ordenado de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo decreto supremo N° 055-99-EF. Texto actualizado al 15.03.2007 en base al decreto supremo N° 055-99-EF. Consulta: 02 de agosto de 2011. <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/apendice.htm#acla2>>

²⁸ Restricciones para acogerse al RER, el monto de los ingresos netos o de adquisiciones afectadas a la actividad de un ejercicio grabable no supere los S/. 525 000, o el valor de los activos fijos no excedan los S/. 126 000 descontando vehículos y predios.

²⁹ Ley aprobada por restitución por el Congreso de la República el 14 de Junio de 2011.

- No se paga participación laboral por no alcanzar el mínimo requerido número de empleados.
- La tasa de Draw Back es de 5%³⁰, tasa aplicable en el 2017 y 2018.
- Se solicitará a la SUNAT la devolución del IGV, pues en las operaciones de la empresa no se cobra IGV pero si se paga.
- El abastecimiento de masa fresca de cacao se ha determinado bajo la proporción de cosechas del aliado estratégico. Dicha proporción se establece de acuerdo con el calendario de cosechas por mes de la región San Martín (véase Anexo 7).
- La tasa COK establecida para el proyecto es de 24.5%, el cual se obtiene a partir de descontar el 30% (IR) a la tasa efectiva anual de 35% (Tasa de préstamo personal otorgada por el Banco Financiero). Es importante mencionar que para el VAN Económico se utilizará el COK de 24.5% y para el VAN Financiero se utiliza el COK ponderado, de los inversionistas y agentes de donación.
- Para el abastecimiento de masa fresca de cacao, se toma el volumen de las 40 ha de los aliados estratégicos, con un rendimiento de 550 kg/ha (Criollo) y 800 kg/ha (CCN51), según las visitas de campo. Dicho rendimiento se incrementará a partir del 2013 en 40%, para el 2014 en 29%, para el 2015 en 11%, para el 2016 en 10% manteniéndose en ese rendimiento por ha para los siguientes años, según ICT.
- El crecimiento de las áreas de cultivo se ha establecido en 30 y 40 ha para los años 2013 y 2014 respectivamente, según Hever Macedo (PEAM). La variedad será CCN 51, pues otorga mayores rendimientos con la tecnificación del cultivo.

MINEM. 2011. Ley de promoción e inversión en la Amazonía. Consulta: 28 de julio de 2011. <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/normas_legales/127037.pdf>

³⁰ Es el Régimen Aduanero que permite, como consecuencia de la exportación de mercancías, obtener la restitución total o parcial de los derechos arancelarios. Para ello, es necesario que se haya gravado la importación de las mercancías contenidas en los bienes exportados o consumidos durante su producción.

- El nivel de abastecimiento será del 100% de la producción de los aliados estratégicos, bajo el marco del contrato de asociación en participación.
- El rendimiento del procesamiento de cacao en grano se incrementa a partir del 2014 de 37% a 40%, tasa que permanecerá constante hasta el 2018. Éste incremento se estimó sobre la base del promedio de productividad de las cooperativas y empresas entrevistadas (véase Anexo 11).
- El porcentaje de mermas se reduce de 7% a 5% al 2013, 3% al 2015 y 0% al 2017.
- Para el abastecimiento de masa fresca de cacao a Jéga Bakáu S.A.C. es necesario que se cuente con equipos como la balanza y vehículos como el motocarguero.

5.7.2 Formulación presupuestal

Presupuesto de ventas e ingresos

El precio de venta para el 2012 y 2013, se determina de acuerdo con los precios futuros³¹. Del 2014 al 2018, se establece un escenario conservador determinado por el promedio de la variación del precio de los últimos cinco años³². El precio para comercializar cacao convencional a nivel nacional muestra un castigo de menos USD 200 y para la comercialización de cacao orgánico en el mercado internacional, se tiene una prima de USD 200, prima que alcanza hasta USD 600 por t.

³¹ TRADING CHARTS. 2011. *Commodity futures prices quotes for Cocoa*. Consulta: 10 de octubre de 2011. <<http://tfc-charts.w2d.com/marketquotes/quickquote.php?sel=Cocoa>>

³² INDEX MUNDI. 2011. Cocoa Beans Price USD per metric ton. Consulta: 10 de octubre de 2011. <<http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=cocoa-beans&months=60>>

Tabla 23: Ventas e ingresos nacionales e internacionales

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PRECIO							
Tipo de cambio (US\$/Nuevo sol)*	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80
Precio bolsa cacao (US\$/t)	2,772.00	2,791.00	2,645.79	2,645.79	2,645.79	2,645.79	2,645.79
Castigo (convencional)	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00		
Prima (orgánico)						200.00	200.00
Precio bolsa con castigo o prima	2,572.00	2,591.00	2,445.79	2,445.79	2,445.79	2,845.79	2,845.79
Precio bolsa cacao (Nuevo sol/t)	7,201.60	7,254.80	6,848.21	6,848.21	6,848.21	7,968.21	7,968.21
PRODUCCIÓN DE CACAO							
Masa fresca otorgada por el aliado (t)	67.57	94.59	122.03	135.45	221.97	359.81	413.86
Fermentación (t)	33.78	47.30	61.01	67.73	110.98	179.90	206.93
Secado (t)	25.00	35.00	48.81	54.18	88.79	143.92	165.54
Mermas (t)	1.75	1.75	2.44	1.63	2.66	0.00	0.00
Cacao en grano producido (t)	23.25	33.25	46.37	52.55	86.12	143.92	165.54
INGRESOS TOTALES							
Ingresos nacionales (S/.)	167,437.20	241,222.10	317,553.44	359,905.04	589,792.49	-	-
Ingresos de exportación (S/.)	-	-	-	-	-	1,146,803.59	1,319,089.26
Otros ingresos - Drawback 5%	-	-	-	-	-	57,340.18	65,954.46
TOTAL INGRESOS	167,437.20	241,222.10	317,553.44	359,905.04	589,792.49	1,204,143.77	1,385,043.72

(*) Fuente: BCRP.

Elaboración propia.

Presupuesto de Gastos pre operativos y de inversión

Los gastos pre operativos ascienden a S/. 2 280.60, referidos a la constitución y licencias de funcionamiento de Jéga Bakáu S.A.C así como a los gastos de internamiento en las comunidades nativas Awajún, actividad fundamental que permitirá estrechar la relación interpersonal del administrador y el equipo de gestores con los productores Awajún. Además, la PUCP ha financiado tres viajes a las comunidades nativas Awajún y a distritos aledaños (zonas cacaoteras) con el fin de obtener la información veraz y pertinente para el desarrollo de la investigación. Sin embargo éstos gastos al ser considerados costos hundidos, pues han sido pagados antes del inicio del proyecto, no ingresan a la evaluación económica financiera.

La inversión inicial es de S/. 78 610.54 que cubre la infraestructura inicial, gastos previstos de tres meses en recursos humanos, administrativos y de marketing. Se tendrá un capital de trabajo que es el monto requerido para el mes de mayor volumen de abastecimiento (febrero), lo cual permite contar con liquidez para otorgar la retribución al contado al productor.

Tabla 24: Gastos pre operativos e inversión inicial

INVERSIÓN	TOTAL (S/.)
GASTOS PRE OPERATIVOS	2,280.60
Asesoría profesional para constitución legal de una empresa	341.00
Licencia de funcionamiento	939.60
Internamiento en las comunidades nativas Awajún	1,000.00
INVERSIÓN	76,329.94
Infraestructura de madera (cajones fermentadores y parihuelas)	12,100.00
Equipos y materiales para procesamiento	11,627.00
Capital de Trabajo Inicial de materia prima	14,590.95
Alquiler inicial 600 m ² (3 meses)	1,125.00
Personal y directorio	7,308.75
Muebles de oficina	4,179.00
Infraestructura de oficina (Pre fabricado)	2,360.00
Motocargero y Motolineal	14,800.00
Administración y Marketing	2,881.85
Servicios de extensión	2,357.39
Caja Chica	3,000.00
TOTAL	78,610.54

Elaboración propia.

A continuación en la Tabla 25, se detalla los gastos de inversión por concepto de adquisición de cajones fermentadores y parihuelas de secado, pues la intención es ir ampliando progresivamente para no caer en capacidad instalada ociosa.

Tabla 25: CAPEX de infraestructura de madera 2012 - 2018

DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cajones fermentadores							
Precio unitario S/. 300.00							
Nº de cajones requeridos	7	3	3	1	9	13	6
Inversión cajones	2,100.00	900.00	900.00	300.00	2,700.00	3,900.00	1,800.00
Parihuelas							
Precio unitario S/. 10,000.00							
Nº de parihuelas requeridas	1	1	0	0	1	2	1
Inversión parihuelas	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00	10,000.00	20,000.00	10,000.00
TOTAL CAPEX	12,100.00	10,900.00	900.00	300.00	12,700.00	23,900.00	11,800.00

Elaboración propia.

Presupuesto de Costos de Ventas

El costo de ventas más representativo es la masa fresca de cacao (materiales directos), el cual es el costo de producción del aliado estratégico.

Tabla 26: Costos de ventas anuales 2012 - 2018

COSTOS OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mano de obra directa	9,281	7,425	7,425	7,425	14,850	15,603	15,603
Materiales directos	109,912	91,168	91,168	91,168	165,359	285,815	314,530
Costos en almacén (Costal de Yute y Pallets)	2,328	3,329	4,642	5,261	8,622	14,408	16,573
Transporte abastecimiento	1,894	2,586	3,251	3,635	5,786	35,981	41,386
Alquiler y mantenimiento de Infraestructura	5,564	4,439	4,439	4,439	4,439	4,582	4,582
Depreciación de Infraestructura	7,353	9,533	9,713	4,840	7,380	12,252	12,432
TOTAL COSTO DE VENTAS	136,332	118,479	120,638	116,768	206,435	368,640	405,104

Elaboración propia.

En el flujo de caja se considera el precio de la masa fresca equivalente al 31% del precio en chacra del cacao, en el costo de producción y procesamiento del flujo de caja, a diferencia del estado de resultados que muestra el costo real de la masa de cacao. El precio en chacra tiene una variación directamente proporcional al precio de cacao, es el 75% de éste, así se garantiza un precio justo al productor, pues actualmente no se les paga un diferencial mayor cuando el precio bolsa sube.

Tabla 27: Precios de masa fresca de cacao (S/. por t) del 2012 - 2018

DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Precio en chacra de cacao en grano seco (Nuevo sol/t)	5,400.00	5,439.89	5,135.02	5,135.02	5,135.02	5,974.83	5,974.83
<i>Equivalencia: 31% del cacao en grano seco</i>							
Precio en chacra de masa fresca (Nuevo sol/t)	1,674.00	1,686.37	1,591.86	1,591.86	1,591.86	1,852.20	1,852.20

Elaboración propia.

Presupuestos de Gastos de Operación

Gastos de Exportación

Para llevar a cabo la exportación se tendrá en cuenta los costos referidos a la emisión de certificados, el transporte de la mercancía, el agenciamiento aduanero, los costos por embarque y costos variables definidos por el número de contenedores. Ésta información ha sido obtenida gracias a la Agencia Aduanera SION (véase Anexo 26).

Gastos de servicios de extensión

Son los incurridos en manuales e instructivos referentes al manejo adecuado del cultivo, folletos informativos, contratación de especialistas agrícolas para una asistencia más completa y pasantías para la capacitación integral de los productores.

El mismo representa un 15% de los gastos de producción y procesamiento.

Gastos administrativos

Se contratará a las siguientes personas en el período 2012 – 2018.

Tabla 28: Tabla de personal solicitado del 2012 - 2018

PERSONAL	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administrador	1	1	1	1	1	1	1
Técnico Agrario					1	1	1
Operario	1	1	1	1	2	2	2

Elaboración propia.

Jéga Bakáu S.A.C. por ser una microempresa, presenta quince días de vacaciones, 13% en AFP, el 50% del seguro social³³ y no aplica: CTS, gratificaciones y utilidades. Sin embargo, a partir del 2017 se pasará a ser una pequeña empresa, ésta presenta gratificaciones para julio y diciembre de medio sueldo, CTS de 15 remuneraciones diarias y el 100% del seguro social³⁴.

Tabla 29: Planilla de personal de Jéga Bakáu S.A.C.³⁵

DESCRIPCIÓN	Micro Empresa		Pequeña Empresa		
	R.E.R		Régimen General (Apartir del 2017)		
	Administrador	Operario	Administrador	Técnico Agrario	Operario
Relación laboral	Planilla				
Remuneración mensual	1,900.00	750.00	2,400.00	1,000.00	750.00
Costo Promedio mensual					
Gratificaciones			200.00	83.33	62.50
CTS			8.33	3.47	2.60
EsSalud	85.50	33.75	216.00	90.00	67.50
AFP	247.00	97.50	312.00	130.00	97.50
Remuneración neta mensua	1,567.50	618.75	2,080.33	866.81	650.10
Meses	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Remuneración neta anual	18,810.00	7,425.00	24,964.00	10,401.67	7,801.25

Elaboración propia.

Se presenta las remuneraciones de los puestos administrativos del periodo 2012-2018. Cabe resaltar que la remuneración del Administrador es superior al del distrito Awajún y zonas aledañas, con lo cual se busca fidelizar y retener al mismo, debido a la importancia de su puesto en la empresa.

Tabla 30: Remuneraciones

REMUNERACIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administrador	18,810.00	18,810.00	18,810.00	18,810.00	18,810.00	24,964.00	24,964.00
Técnico Agrario					10,401.67	10,401.67	10,401.67
TOTAL	18,810.00	18,810.00	18,810.00	18,810.00	29,211.67	35,365.67	35,365.67

Elaboración propia.

A continuación se presenta los gastos administrativos del periodo 2012-2018.

³³ Seguro social equivalente al 9% de la remuneración mensual.

³⁴ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. 2008. *Decreto legislativo N°1086. Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. 28 de junio.

³⁵ Según promedio de remuneración en la zona un administrador percibe entre S/. 1,300 y 1,500, y un técnico agrario entre S/. 800 y 1,000.

Tabla 31: Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Inicio	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Alquiler de local administrativo	56	222	222	222	222	222	229	229
Seguros		622	749	923	1039	1693	3572	4069
Gastos de certificación orgánica				17058	11658	11658	11658	11658
Tarjetas personales	120					120		120
Facturas	150							
Guías de Remisión	150							
Software Contable	500							
Habilitación de planta procesadora (permiso)		47	66	85	95	155	252	290
Visitas comerciales		100	200	300				
Viáticos por dos personas							1000	1000
Pasajes							840	840
Curso on line: Habilidades gerenciales y comerciales						2000	2000	
GASTOS TOTALES	976	991	1237	18589	13014	15848	19551	18206

Elaboración propia.

Estos gastos integran el alquiler y el mantenimiento mensual del local en el distrito Awajún, el cual es proporcional a su uso, considerando sólo en 5% del total de S/ 4 500, con un área aproximada de 600m² cercado de material noble. Además de los gastos incurridos en certificación orgánica. Se adjuntan algunas cotizaciones, como tarjetas, facturas y guías de remisión (véase Anexo 27).

Gastos de Marketing

Son los gastos por la creación de página web, video e impresión de volantes, folletos y participación en eventos (véase Anexo 27). Los derechos de dominio web se consultaron en Octava Idea S.R.L, los envíos de Serpost, en su web (S/. 6.10 por peso <100 gr.). El valor referencial del Salón de Chocolate se adjunta en el Anexo de cotizaciones.

Tabla 32: Gastos de marketing 2012 - 2018

GASTOS DE MARKETING	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Creación de pagina Web	1,200.00						
Derechos de dominio de pagina web		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Video Institucional					2,360.00		
Paquete promocional con Muestras para clientes (10 muestras a10 cooperativas y/o asociaciones)		122.02	122.02	122.02	122.02	122.02	122.02
Envíos de Serpost		305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00
Feria "Salon del Cacao y Chocolate Peruano"						4,958.00	4,958.00
Impresión volantes y folletos	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00
GASTOS TOTALES	1,420.00	1,047.02	1,047.02	1,047.02	3,407.02	6,005.02	6,005.02

Elaboración propia.

El paquete promocional consta de una carta promocional de la empresa y muestras son 100 muestras enviadas a cooperativas, asociaciones y empresas.

Evaluación contable, económica y financiera

El costo más representativo en ésta evaluación es el de ventas, conformado principalmente por el costo de producción de la masa fresca del productor y otros como los de transporte para el abastecimiento, sacos de yute y mano de obra directa.

Tabla 33: Estados de Ganancias y pérdidas

ESTADO DE RESULTADOS (expresado en nuevos soles)									
	INICIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Ventas	S/. -	S/. 167,437	S/. 241,222	S/. 317,553	S/. 359,905	S/. 589,792	S/. 1,204,144	S/. 1,385,044	
Costo de ventas	S/. -	S/. -136,544	S/. -118,691	S/. -120,850	S/. -116,979	S/. -206,646	S/. -368,858	S/. -405,323	
Utilidad bruta	S/. -	S/. 30,894	S/. 122,532	S/. 196,704	S/. 242,926	S/. 383,147	S/. 835,286	S/. 979,721	
Gastos de operación									
Costos de servicios de extensión	S/. -	S/. -21,521	S/. -26,153	S/. -31,401	S/. -37,008	S/. -61,886	S/. -110,148	S/. -109,531	
Costos de administrativos y marketing	S/. -	S/. -31,843	S/. -24,094	S/. -41,446	S/. -35,871	S/. -51,467	S/. -63,922	S/. -62,577	
Costos exportación	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -96,623	S/. -115,783	
Utilidad operativa	S/. -	S/. -22,471	S/. 72,284	S/. 123,857	S/. 170,047	S/. 269,793	S/. 564,593	S/. 691,830	
Partidas de financiamiento									
Ingresos financieros (Aporte del PCC)		S/. 15,065	S/. 18,307	S/. 21,980	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	
Egresos financieros									
Utilidad financiera	S/. -	S/. -7,406	S/. 90,592	S/. 145,837	S/. 170,047	S/. 269,793	S/. 564,593	S/. 691,830	
Otros ingresos									
Otros egresos									
Utilidad antes de IR	S/. -	S/. -7,406	S/. 90,592	S/. 145,837	S/. 170,047	S/. 269,793	S/. 564,593	S/. 691,830	
Impuesto a la Renta	S/. -	S/. -	S/. 3,618.33	S/. 4,763.30	S/. 5,398.58	S/. 8,846.89	S/. 56,459.29	S/. 69,183.03	
Utilidad Neta	S/. -	S/. -7,406	S/. 86,973	S/. 141,074	S/. 164,648	S/. 260,946	S/. 508,134	S/. 622,647	
Repartición de Utilidad a asociados		S/. -	S/. 25,141	S/. 33,911	S/. 38,281	S/. 66,412	S/. 120,974	S/. 158,313	
% de utilidades a asociados		39%	29%	24%	23%	25%	24%	25%	
UTILIDAD NETA ASOCIANTES		-7,406.04	61,831.81	107,163.16	126,367.24	194,534.04	387,159.26	464,334.62	

Elaboración propia.

En cuanto al flujo de caja, para el inicio de las operaciones se requiere un capital social de S/. 79 000, del cual el 60% constituye la inversión inicial representado por infraestructura, materiales de procesamiento, muebles y equipos.

En los gastos de operaciones los movimientos de producción y procesamiento son los de mayor importancia, pues reflejan el desembolso más fuerte de la empresa referido al precio de la masa fresca de cacao, los costos de transporte, alquiler del local para el procesamiento (95%) y materiales para la distribución.

La empresa obtendrá un financiamiento de fondo concursable a través del PCC, el cual asciende al 70% de los egresos por servicios de extensión en el período del 2012

al 2014, tiempo en que permanecerá el programa del PCC³⁶. Éste aporte permitirá que el capital social requerido para el 2012 sea menor.

Para la evaluación se estimó el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Se obtuvo resultados favorables: VAN Económico de S/. 191,697, TIR ec de 44%, VAN Financiero de S/. 317,240 y TIR fin de 50%.

Tabla 34: Flujo de caja 2012 – 2018

FLUJO DE CAJA (expresado en Nuevos Soles)									
	INICIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Perpetuidad
INGRESOS									
Por inversiones									
Por operaciones	-	167,437	241,222	317,553	359,905	589,792	1,204,144	1,385,044	5,653,239.67
TOTAL INGRESOS	-	167,437	241,222	317,553	359,905	589,792	1,204,144	1,385,044	5,653,240
EGRESOS									
Por inversiones									
Activos tangibles	47,347	10,900	900	300	12,700	23,900	11,800	-	
Por operaciones									
De producción y procesamiento	15,716	127,756	174,354	209,338	246,718	412,576	734,317	730,206	2,980,431.04
De servicios de extensión	2,357.39	19,163	26,153.09	31,401	37,008	61,886	110,148	109,531	447,064.66
De personal y directorio	7,308.75	29,235	29,235	29,235	29,235	47,062	53,968	53,968	220,278.23
De administración y marketing	2,882	10,033	9,906	27,259	21,683	26,878	129,802	147,617	602,517.05
Para impuestos a la renta		-	3,618	4,763	5,399	8,847	56,459	69,183	282,379.73
Para caja chica	3,000								
Subtotal de egresos por operaciones	31,264	186,188	243,267	301,995	340,043	557,248	1,084,694	1,110,504	4,532,671
TOTAL EGRESOS	78,611	197,088	244,167	302,295	352,743	581,148	1,096,494	1,110,504	4,532,671
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-78,611	-29,651	-2,945	15,258	7,162	8,644	107,650	274,539	1,120,569
INGRESOS FINANCIEROS									
Donación PCC u otro fondo de compensación	-	15,065	18,307.16	21,980					
FLUJO FINANCIERO	-78,611	-14,586	15,362	37,239	7,162	8,644	107,650	274,539	1,120,569
Saldo inicial de Caja	-	389	803	16,166	53,404	60,566	69,210	176,860	
Saldo final de Caja	-78,611	-14,197	16,166	53,404	60,566	69,210	176,860	451,400	
Aporte de Capital Social	79,000	15,000	-	-	-	-	-	-	-

PONDERACION DEL COK		%	COK	COK PONDERADO
Inversionistas	79,000	100%	25%	20%

PERIODOS	INICIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Perpetuidad
INGRESOS	-	167,437	241,222	317,553	359,905	589,792	1,204,144	1,385,044	5,653,240
EGRESOS	78,611	197,088	244,167	302,295	352,743	581,148	1,096,494	1,110,504	4,532,671
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-78,611	-29,651	-2,945	15,258	7,162	8,644	107,650	274,539	1,120,569
FLUJO FINANCIERO	-78,611	-14,586	15,362	37,239	7,162	8,644	107,650	274,539	1,120,569

Elaboración propia.

5.7.3 Beneficios para el productor

Estos provienen del reparto de utilidades y el incremento de rendimientos por la asistencia técnica facilitada por Jéga Bakáu S.A.C. Así, su costo por t se reduce a S/.4 996.00 (2012) a S/. 1 879.26 (2018). Las ganancias (utilidades más beneficios por

³⁶De acuerdo con vigencia del Decreto Legislativo N° 1077, tiempo que podrá ser prorrogado previa evaluación del Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Economía y Finanzas.

precio de masa de cacao) al 2018 son S/. 452 186.42. Cabe resaltar que las utilidades y beneficios por masa fresca de cacao al 2018 son de y S/ 248 732.83 S/. 203 453.59.

5.7.4 Análisis de sensibilidad

Las variables seleccionadas para los escenarios del análisis de sensibilidad son el rendimiento por ha, el precio de venta, la cantidad de ha para el 2013 y 2014, y la entrega de la producción de los aliados estratégicos.

Para el escenario pesimista, el rendimiento de los cultivos se reduce en 50%, el precio en 40%, el incremento de ha en 50% y la entrega de producción en 50%. Ello genera una TIR económica y financiera de 40% y 43% respectivamente.

Tabla 35: Flujo del escenario pesimista 2012 – 2018

PERIODOS	INICIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Perpetuidad
INGRESOS	-	100,462	144,733	190,532	215,943	353,875	722,486	831,026	3,391,944
EGRESOS	78,611	130,501	148,753	185,491	223,042	368,692	637,978	582,666	2,378,230
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-78,611	-30,038	-4,020	5,041	-7,099	-14,816	84,508	248,360	1,013,714
FLUJO FINANCIERO	-78,611	-21,032	5,740	16,593	-7,099	-14,816	84,508	248,360	1,013,714

Elaboración propia.

Para el escenario optimista, el rendimiento de los cultivos aumenta en 50%, el precio en 20%, el hectareaje en 100% y la entrega de producción es al 100%. Ello genera una TIR económica y financiera de 81% y 90% respectivamente.

Tabla 36: Flujo del escenario optimista 2012 – 2018

PERIODOS	INICIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Perpetuidad
INGRESOS	-	200,925	289,467	381,064	431,886	707,751	1,444,973	1,662,052	6,783,888
EGRESOS	78,611	200,160	244,989	303,437	354,035	583,257	1,100,040	1,115,072	4,551,313
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-78,611	764	44,477	77,627	77,851	124,494	344,933	546,981	2,232,575
FLUJO FINANCIERO	-78,611	15,829	62,784	99,608	77,851	124,494	344,933	546,981	2,232,575

Elaboración propia

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

- Se propone un modelo de gestión innovador mediante una alianza estratégica, logrando la inclusión de los productores cacaoteros de las comunidades nativas Awajún para su desarrollo económico y social; y para la rentabilidad sostenible de Jéga Bakáu S.A.C.
- El abastecimiento en el sector no está garantizado, por ello la idea de negocio plantea diversas estrategias para la fidelización de los productores Awajún, en ellas, se tienen como ejes principales: la confianza, la relación constante, elevar sus capacidades y otorgar utilidades.
- La agricultura ecológica u orgánica, en armonía con el medio ambiente, es una tendencia altamente valorada en el mercado internacional, así Jéga Bakáu S.A.C. ingresa con un cacao certificado como orgánico a través de la exportación.
- Elevar la rentabilidad del negocio depende del incremento de las ha cultivadas de cacao del aliado estratégico, factor fundamental para el abastecimiento de la materia de prima.
- La aplicación del paquete tecnológico integral proyecta calidad en el producto y rendimiento en los cultivos de los productores, por ello es vital que Jéga Bakáu S.A.C. traslade y monitoree la adopción de conocimientos técnicos productivos al productor.
- Jéga Bakáu S.A.C. desde sus inicios pretende concretar lazos comerciales con varios clientes para diversificar el riesgo. Para ello, ofrece un producto de calidad, un compromiso responsable con las comunidades nativas Awajún y un cumplimiento estricto en la entrega; y diversas actividades promocionales.

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

- Antes de iniciar la exportación, será necesario analizar si el volumen de ventas mensual, logra la capacidad mínima de un contenedor (16 t). Con ello, se busca que la exportación sea continua con el fin de asegurar la liquidez del negocio y generar fuertes lazos comerciales con el cliente internacional.
- Para la exportación, es necesario que el administrador esté debidamente capacitado y actualizado respecto a la legislación de países destino, pues una omisión de alguna reglamentación puede ocasionar la devolución del producto exportado. Así mismo, es imprescindible que el administrador mantenga continuas reuniones con la agencia aduanera SION para monitorear los embarques.
- Existe una oportunidad atractiva en el negocio por los precios diferenciados que se pueden obtener por un cacao especial. Por ello, con la finalidad de una mayor rentabilidad para el grupo empresarial será necesario iniciar a mediano plazo un análisis sensorial del cacao criollo de la zona de intervención.
- Es necesario prevalecer una interrelación con los aliados estratégicos mediante la participación en sus eventos tradicionales.
- En el marco de un desarrollo sostenible, para proteger el ecosistema, la vida silvestre y las personas es necesario evaluar la reforestación mediante el apoyo de la certificadora Rainforest Alliance.

BIBLIOGRAFÍA

AGRO BANCO

- 2011 *Tu banco agrario*. Consulta: 23 de setiembre de 2010.
<<http://www.agrobanco.com.pe/mision.htm>>

AMPEX

- 2011 *Asociación Macro regional de Productores para la Exportación*. Consulta: 23 de setiembre de 2011
<<http://www.ampex.com.pe/principal2.php>>

BANCO MUNDIAL

- 2010 “Un Nuevo Clima para el Desarrollo”. En Banco Mundial. *“Panorama General, Un nuevo clima para el desarrollo”*. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, pp. 5 -6. Consulta: 24 agosto de 2011.
<http://www.enlaceacademico.org/fileadmin/usuarios/mas_documentos/NEGM%20D ic/Overview-Spanish.pdf>

CAPELLE, Jan.

- 2009 Towards a Sustainable Cocoa Chain. *OXFAM International Research Paper*. Bélgica. Enero.
Consulta: 06 diciembre de 2011
<http://www.oxfam.org.uk/resources/policy/trade/downloads/research_sustainable_cocoa_chain.pdf>

CENTRO PERUANO DE ESTUDIOS SOCIALES.

- 2009 “*El programa de compensaciones para la competitividad*”. Consulta: 04 de enero de 2011.
<<http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/r-agra110/LRA110-13.pdf>>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

- 2008 *Ley 29196. Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica*. 29 de enero.
2000 *Ley 27360. Ley de promoción del sector agrario*. 30 de octubre.
1997 *Ley 26887. Ley General de Sociedades*. 05 de diciembre.

CONSEJO NACIONAL DE PRODUCTOS ORGÁNICOS.

- 2011 *Reglamento Técnico de Productos Orgánicos*. Consulta: 27 de agosto de 2011.
<http://www.asocam.org/biblioteca/P0132_completo.pdf>

DIARIO GESTIÓN

- 2011 “*Perú y la Unión Europea firmanon TLC bilateral*”. *Gestión*. Economía. Lima, 13 de abril. Consulta: 03 de setiembre de 2011.
<<http://gestion.pe/noticia/742342/peru-union-europea-firmaron-tlc-bilateral>>
2011 *El TLC con la UE regiría desde enero de 2012*. *Gestión*. Economía. Lima, 18 de enero. Consulta: 03 de setiembre de 2011. <<http://gestion.pe/noticia/700408/tlc-ue-regiria-desde-enero-2012>>

DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA

- 2010 “*Cacao por distritos: Superficie instalada, superficie de cosecha, rendimiento y producción*”. San Martín.

2011 “Organizaciones cacaoteras de la región San Martín 2011”. San Martín.

ESCUELAS DE CAMPO PARA AGRICULTORES DE CACAO EN EL PERÚ.

2011 *Experiencias, resultados y lecciones aprendidas 2006-2007*. Consulta: 27 de agosto de 2011.

<<http://www.proyectomesoamerica.org/PROMEFRUT/ECA%20Cacao%20en%20Peru.pdf>>

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS

2009 *Final Data Countries by commodity*. Consulta: 29 de setiembre de 2011.

<<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>>

GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN

2011 *Proyecto Especial Alto Mayo*. Publicaciones: Nota de Prensa N° 5-2011. Consulta: 26 de abril de 2011.

<<http://www.peam.gob.pe/2011/5/>>

INDEX MUNDI

2011 *Cocoa Beans Price USD per metricton*. Consulta: 10 de octubre de 2011.

<<http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=cocoa-beans&months=60>>

INSTITUTO DE CULTIVOS TROPICALES (ICT)

2004 “Beneficio de Grano de Cacao”. En Depósito Legal Biblioteca Nacional del Perú. *“Manejo Integrado del Cultivo y Transferencia de Tecnología en la Amazonía Peruana”*. Tarapoto: Castillo, pp. 118-119

INSTITUTO DEL BIEN COMÚN.

2010 *Valoración cultural de los pueblos Awajún y Wampis*. Consulta: 27 de agosto de 2011.

<<http://www.ibcperu.org/doc/isis/5519.pdf>>

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

2007 *“Resultados, Impactos y Lecciones Aprendidas”*. En Instituto de Cultivos Tropicales (ICT). *“Escuelas de Campo de de Cacao en el Perú Escuela de campo para agricultores”*. Consulta: 23 de setiembre de 2010.

<<http://www.worldcocoaoundation.org/who-we-are/partnership-meetings/pdfs/LZuniga.pdf>>

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN AGRARIA (INIA)

2010 *“Programas Nacionales de Investigación de Cultivos Agroindustriales Cacao”*. En Ministerio de Agricultura. *Diagnóstico Situacional*. En Ministerio de Agricultura. *“Paquete Tecnológico de Manejo Integrado del Cacao”*. Lima: INIA. Consulta: 23 de setiembre de 2010.

<<http://www.inia.gob.pe/cacao/PAQUETE%20TECNOL%20C3%93GICO%20-%20CACAO.pdf>>

INTERNATIONAL TRADE CENTRE – TRADE MAP.

2011 *Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Consulta: 29 de setiembre de 2011.

<www.trademap.org>

MAXIMIXE

- 2011 *Informe Riesgos de Mercado: Cacao y Derivados*. Rendimiento de la Producción Mundial por países 2007 – 2009.

MINISTERIO DE AGRICULTURA

- 2009 “Desarrollar una Sistematización Participativa de la Experiencia de Formulación del Acuerdo o Compromiso de Competitividad de la Cadena Agroproductiva de Cacao – Chocolate, entre los años 2004 – 2009”. Infome de Consultoría. Lima. Consulta: 22 de agosto de 2011.
<<http://www.minag.gob.pe/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/sistematizaciondl-experiencia-compromisocompetitividad.pdf>>
- 2010 “Diagnóstico Situacional”. En Ministerio de Agricultura. “*Plan Estratégico Institucional PEAH 2010-2020 del Huallaga*”. Tingomaría: MINAG, pp. 24.
- 2011 *Producción del cacao: Data de 1950 al 2010*. Lima.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO - MINCETUR.

- 2003 “Perfil del mercado y competitividad exportadora de cacao”. Lima. Consulta: 20 de agosto de 2011. <<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Cacao.pdf>>

PUEBLOS DEL ALTO MAYO. Departamento de San Martín.

- 2011 *Pueblos Indígenas – Problemática*. Consulta: 27 de agosto de 2011.
<<http://www.pueblosaltomayo.com/pueblos-indigenas/problematika.html>>.

SOLUCIONES PRÁCTICAS - ITDG

- 2009 “*Medios de vida sostenibles para las comunidades mestizas y Awajún*”. *Boletín informativo de proyectos – BIP 1 del Proyecto Buen Vivir*. Moyobamba, número 1, pp. 1- 2.

SULLCA, BENITO.

- 2010 Paquete tecnológico de manejo integrado del cacao. Tarapoto. Consulta: 21 de agosto de 2011.
<<http://www.inia.gob.pe/cacao/PAQUETE%20TECNOL%20C3%93GICO%20-%20CACAO.pdf>>

RED DE CITEs

- 2011 *Centros de Innovación Tecnológica*. CITE Cacao. Consulta: 02 de octubre de 2011.
<<http://www.cites.pe/cites/unidadTecnica.jsp?cod=18>>.

SOLUCIONES PRÁCTICAS - ITDG

- 2011 *Medios de vida sostenibles para la comunidad mestiza y Awajún*. Consulta: 30 de agosto de 2011.
<http://www.solucionespracticas.org.pe/publicaciones/pdf/BIP_1_BV.pdf>

SUNAT

- 2011 *Texto único ordenado de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo decreto supremo N° 055-99-EF*. Texto actualizado al 15.03.2007 en base al decreto supremo N° 055-99-EF. Consulta: 02 de agosto de 2011.
<<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/apendice.htm#acla2>>

TRADING CHARTS

- 2011 *Commodity futures prices quotes for Cocoa*. Consulta: 10 de octubre de 2011.
<<http://tfc-charts.w2d.com/marketquotes/quickquote.php?sel=Cocoa>>

ANEXOS

ANEXO 1: ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN

Las características esenciales de los contratos asociativos son las siguientes³⁷:

- Tienen un fin común de carácter principal para todos los intervinientes.
- No dan lugar a la formación de una persona jurídica.
- Su objeto es la participación o integración en negocios o empresas determinadas.
- Dan lugar a dos contratos, nominados y típicos, que son el de asociación en participación y el de consorcio.
- La única formalidad exigible a los contratos asociativos es que consten por escrito. No es necesaria la escritura pública ni la inscripción en el Registro Público.

Sobre la base de lo mencionado anteriormente, se ha delimitado que la asociación regirá bajo las regulaciones del Contrato de Asociación en Participación, el cual se define bajo los siguientes puntos³⁸:

- El asociante actúa en nombre propio y la asociación en participación no tiene razón social ni denominación.
- La gestión del negocio o empresa corresponde única y exclusivamente al asociante y no existe relación jurídica entre los terceros y los asociados.
- Los terceros no adquieren derechos ni asumen obligaciones frente a los asociados, ni éstos ante aquéllos.
- El contrato puede determinar la forma de fiscalización o control a ejercerse por los asociados sobre los negocios o empresas del asociante que son objeto del contrato.
- Los asociados tienen derecho a la rendición de cuentas al término del negocio realizado y al término de cada ejercicio.
- El asociante no puede atribuir participación en el mismo negocio o empresa a otras personas sin el consentimiento expreso de los asociados.

³⁷ HUAYANAY CHUQUILLANQUI, HUGO. 2010. Contratos civiles y modernos de empresa: doctrina, legislación, jurisprudencia y modelos. Tercera edición. Lima: MFC Editores.

³⁸ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ. 1997. Ley 26887. Ley General de Sociedades. 05 de diciembre.

ANEXO 2: CRONOGRAMA DE VISITAS

- **Primera visita: San Martín (Rioja y Moyobamba) - Comunidades Awajún.**

Fecha: 3 de Septiembre del 2010

Tema: Presentación ante la comunidad Awajún y visita a productores.



- **Segunda visita: San Martín (Tarapoto, Moyobamba y Rioja) – Comunidades Awajún.**

Fecha: 30 de Octubre del 2010

Tema: Visita a los productores, proveedores y clientes.



- Tercera visita: San Martín (Tarpoto, Rioja, Moyobamba, Lamas y Juanjui)
- Conseguir aliados estratégicos

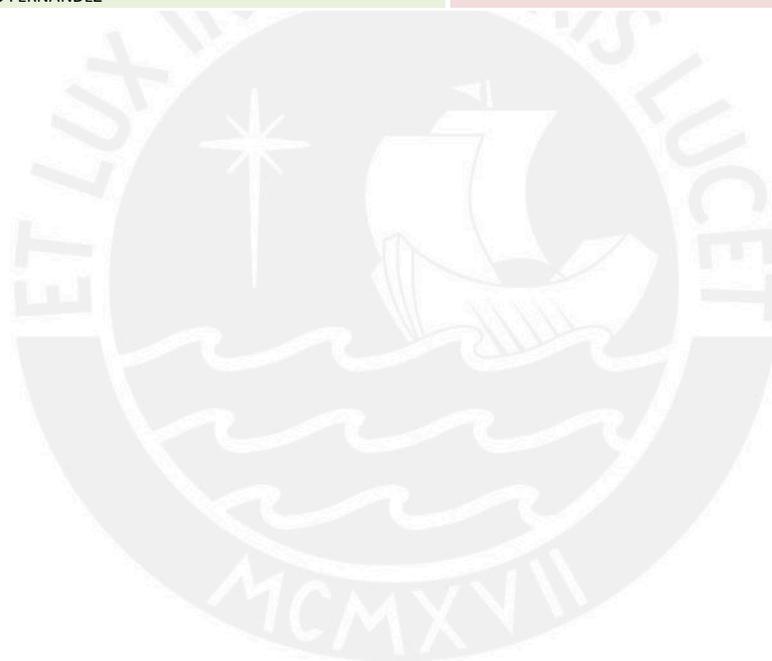
Fecha: 13 de Junio del 2011

Tema: Búsqueda de Alianzas estratégicas con Productores, clientes y proveedores.



ANEXO 3: LISTA DE ALIADOS ESTRATÉGICOS (PRODUCTORES)

LISTA DE PRODUCTORES	
"CASERÍO: BAJO RÍO SORITOR"	"COMUNIDAD NATIVA: SHAMPUYACU"
NOMBRES Y APELLIDOS	NOMBRES Y APELLIDOS
ROBERTO ATAMAIN SHUNTA	ESAU KUNAM WAJAI
FIDEL ALLMI GOMEZ	AUGUSTO ASAGKAI SAMIK
PEDRO GOMEZ ANTUASH	SILVIA ETSAKUNA WAJAI
NINO TSAJUPUY NANCHIJAM	ALAIN TARWITS AMPAM
LUCIO ALLUI PIDK	MOISES ASAKAI WAJAI
RUBEN ALLUI ANTUANSH	ELEAZAR ETSAMA WAJAI
FRANCISCO FERNANDEZ MENDOZA	GEORGE YAAKITEI ETSAKNA
AMALIA AMPARO ALLMI	GRIMALDO KUNAM WAJAI
BLAS UWAK TAJIM	TEOFILO JULCA PEÑA
MELANIA TSAJUPUT	DAVID YAAKITAI WAJAI
MATEO KAYAPCHAMIK	VIDAL JULCA ESPINOZA
ELOY ALLMI YAAN	ROXANA WAJAI ASANGKAI
WILMER SEJEKAM	NOE CAHUAZA PEAS
CALIN TSAJUPUT	
JAIME NUNIO	
BERNARDICIO FERNANDEZ	



ANEXO 4: SITUACIÓN ACTUAL DEL AWAJÚN

Las comunidades nativas Awajún, catorce en su totalidad en la zona del Alto Mayo, están ubicadas en las provincias de Moyobamba y Rioja. Dichas comunidades poseen 140 000 h de territorio y tiene una población de 4559 pobladores nativos y 2600 colonos³⁹. La presencia de colonos en las comunidades nativas, ya sea porque invaden o arriendan las tierras crea conflictos con los pobladores nativos, debido al uso inadecuado y no sostenible de la tierra y demás recursos naturales, a la inseguridad alimentaria por las inadecuadas prácticas agrícolas y a la desconexión cultural entre colonos y pobladores nativos. Es así, que los pobladores nativos buscan una mejora en la calidad de vida a través de la sostenibilidad de sus cultivos y adecuado uso de sus territorios y bosques, pues la valoración a la naturaleza es una de las características principales de dichos pobladores, a pesar de haber sufrido fuertes impactos negativos de la tala indiscriminada de los árboles y contaminación de sus ríos.

Además, las comunidades nativas Awajún tienen escasos servicios de luz y agua, conflictos sociales permanentes y poco acceso a servicios de salud y educación de buena calidad. Según el último censo nacional 2007, la tasa de analfabetismo de mujeres de 15 años a más en las provincias de Moyobamba y Rioja es de 13.2% y 13.9% respectivamente, porcentajes mayores a la tasa de 10.6% nacional, además, el porcentaje de fuerza laboral con bajo nivel educativo asciende a 51.6% y 53.3% en Moyobamba y Rioja respectivamente, porcentajes también preocupantes pues son mayores al 26.2% nacional. En el aspecto de salud, la PEA ocupada sin seguro de salud ocupa un 74.4% y un 82.1% en Moyobamba y Rioja respectivamente, mientras que la PEA ocupada sin seguro de salud es de un 65% a nivel nacional. Todo ello refleja la baja calidad en los servicios educativos y sanitarios en las provincias mencionadas.

Además, los productores de las comunidades nativas Awajún tienen un bajo nivel organizativo, mínima asesoría técnica para generar competitividad y sostenibilidad a sus cultivos y difícil acceso tanto para comercializar sus productos como para acceder al crédito debido a que no poseen títulos de propiedad individuales, uno de los principales requisitos para acceder a créditos agrarios a través de instituciones financieras.

La fuerte disociación de los productores Awajún les impide acceder a financiamiento a entidades gubernamentales que exigen una representación o alianzas con grupos privados, un ejemplo es Agrorural que brinda diversos incentivos a productores con dichos requisitos.

Sin embargo, existen organizaciones que vienen trabajando en promover el desarrollo sostenible y generación de ingresos mediante actividades y cultivos lícitos, por ello es importante mencionar al Programa de Desarrollo Alternativo - PDA San Martín que desde su creación hasta la actualidad ha desarrollado capacidades en los productores. Éste programa ha contado con el apoyo en asistencia técnica y financiamiento por parte de ONUDD, CARE, CEDRO, USAID, DEVIDA y diversos países de la Unión Europea.

Es importante mencionar que el PEAM, quien cuenta con una extensión de 5000 ha para su intervención, e ITDG, están ingresando a promover el cultivo del cacao; sin embargo, producto de las visitas de campo se pudo identificar que no han llegado a abarcar el total de la zona. Por ello, en el año 2012, el PEAM tiene proyectado instalar 300 ha de cacao.

³⁹ SOLUCIONES PRÁCTICAS ITDG. 2011. Boletín informativo de proyectos – BIP 1 del proyecto Buen vivir. “Medios de vida sostenibles para las comunidades mestizas y Awajún”. Consulta: 28 de Abril de 2011. <http://www.solucionespracticas.org.pe/publicaciones/pdf/BIP_1_BV.pdf>

Situación productiva del cacao

En la actualidad, el tiempo de vida de las plantaciones de cacao en las comunidades es de 4 años en promedio.

Para que el productor comercialice los sacos de grano de cacao es necesario que realice el abastecimiento de sus materiales, el procesamiento de masa de cacao a grano seco de cacao y la distribución o entrega del producto final a los acopiadores menores. En ese sentido, el productor se toma aproximadamente 15 días desde la poda hasta la venta del cacao.

El abastecimiento de los materiales refiere a la compra de mantas de plásticos y sacos de polietileno para lo cual el productor destina un día jornalero. También se abastece esporádicamente de herramientas básicas como rastrillos, machetes y medialuna.

En el procesamiento del cacao se tienen cuatro actividades: la poda, la cosecha, la fermentación, y el secado y empaquetamiento. La poda es una de las actividades claves para asegurar un buen crecimiento de la planta, sin embargo, los productores no la realizan constantemente o no lo hacen de la manera adecuada, pues tienen una baja capacitación técnica y tienen un desconocimiento de las ventajas de la poda para el cultivo.

Para realizar la cosecha el productor determina el momento en que los frutos o mazorcas ya están listos para cosechar, sin embargo, en las visitas de campo se evidenció que hay un ligero desconocimiento para la evaluación del fruto al momento de la cosecha. Si bien su conocimiento empírico para elegir el tiempo de la cosecha resulta, se observó que puede generar mermas ya que al momento de partir la mazorca y sacar la masa de cacao, muchos frutos todavía no están listos, aunque constituyen una mínima proporción. Luego, mientras cosechan la mazorca, las parten y van retirando la masa de cacao para ponerlo en baldes.

La fermentación se inicia cuando se traslada la masa de cacao de los baldes a sacos de yute, ahí se deja reposar alrededor de tres días, realizando de una a dos remociones ligeras.

Todas estas características generan que el grano que se obtenga al final del procesamiento no evidencie la calidad deseada, pues la fermentación en sacos no es recomendable, porque las almendras o granos de cacao presentan un elevado porcentaje de granos violáceos y pizarrosos.

Cuando los granos son retirados de los sacos fermentadores el productor realiza el secado en mantas de plástico tendidas en el suelo de sus terrenos y deja reposar los granos aproximadamente 3 días, luego de lo cual procede a empaquetar los granos en sacos de polietileno. Es preciso señalar, que los productores no hacen uso de ninguna sustancia química, lo cual permite que el cacao se valore como un cacao natural.

Con todo lo descrito, se ha comprobado que los productores tienen un débil manejo del proceso productivo del cacao, desde el mantenimiento de la planta hasta la cosecha y post cosecha pues la asistencia técnica en temas relacionados al cacao y la tecnología aplicada al cultivo es nula. Todo ello, acompañado de que el cultivo se inició de modo empírico, dan como resultado bajos rendimientos.

Situación económica del cacao

Según las visitas de campo, los productores invirtieron aproximadamente S/. 3 962 por ha, monto que incluye la compra de semillas, el deshierbo de la tierra, y mantenimiento de cultivo, éste último se realizó con bajo nivel de tecnificación. Sin embargo, si se reduce los costos de mano de obra, que es realizado por el mismo productor, su esposa y/o hijos, la inversión es de S/. 1 982.

Los costos operativos son representados por el costo de mano obra directa y los materiales, cabe señalar que es la mano de obra directa la que abarca mayor costo a los productores, lo cual significaría que hay una fuerte demanda de jornaleros por parte de los productores para realizar la poda y la cosecha. Sin embargo, en las visitas de campo se evidenció que en

tiempos de requerimiento de mano de obra los productores trabajan junto a su esposa e hijos, con lo cual no realizan pago alguno a los miembros de su familia que cumplen el rol de jornaleros, no obstante cuando los productores no cuentan con la disponibilidad de su familia, contratan jornaleros en donde su remuneración por jornal es de S/. 15.00 nuevos soles⁴⁰.

Finalmente, el productor vende aproximadamente 0.550 t por hectárea de cacao anual, lo cual asciende a un total de S/. 2 750 nuevos soles al año por ha de cacao.

Situación comercial del cacao

Los productores de las comunidades nativas Awajún tienen diversas ha dedicadas a cultivos agrícolas, es así, que hay producción de plátano, yuca, café, guabas, arroz y cacao. Éste último está teniendo mayor acogida por los productores, pues muchos de ellos desean incrementar sus ha de cultivo a la producción de cacao, gracias al impulso realizado por las actividades de ITDG, al PDA San Martín y al PEAM.

De acuerdo con las visitas de campo realizadas a las comunidades nativas Awajún, se sabe que alrededor de 29 productores tienen 40 ha dedicadas al cacao, con lo cual hay un rendimiento de 800 kg/ha (Clon CCN51) y 550 kg/ha (Criollo), dando una producción anual de 25 t al año.

Los productores comercializan de modo individual, con lo cual sus oportunidades para realizar negociaciones son escasas, por no contar tanto con información del mercado como con volumen, es decir, son precios aceptantes. Además, no cuentan con ningún tipo de convenio de compra con sus clientes, acopiador menor o mayor. Los productores Awajún al estar disociados venden su cacao a quienes le puedan pagar mayor precio, ello debido a la necesidad de dinero en efectivo que se pudo comprobar en las visitas. Cabe resaltar que su producto no presenta la calidad exigida por el mercado, ya que tiene un 18% de humedad y presenta un 60% de fermentación.

La venta se realiza en sacos de polietileno de 50 kg, al contado y bajo dos modalidades, por un lado, lo venden a precio en chacra en un rango de S/. 5.00 a S/. 5.50 a acopiadores menores o mayores, por otro lado, pueden ofrecer su producto al lugar de comercialización más cercano (acopiador menor) ubicado en Bajo Naranjillo a unos 15 a 20 min. de Champuyacu, el precio de venta en ese lugar fluctúa entre S/6.00 a S/6.20, precio que aumenta debido al gasto en combustible o algún tipo de transporte.

El cacao de las comunidades son cultivados con características naturales como la no utilización de agro químicos, fertilizantes, fungicidas e insecticidas químicos, factores que acercan a éste cacao al aspecto orgánico, pues los productores utilizan abonos e insumos elaborados con vegetales o productos naturales hechos de la poda de la misma planta de cacao. Además, su nivel de tecnología es artesanal, no utilizan plantas selectas, sólo un 30% de las 40 ha de cacao encontradas cuentan con el clon CCN 51 (semilla con mayor resistencia a plagas y rendimientos altos).

⁴⁰ Precio promedio de un jornalero en la zona de Moyobamba y Rioja.

ANEXO 5: E01. PEAM “PROGRAMA ESPECIAL DEL ALTO MAYO”

AUTORES DE LA TESIS

2011 *E01. PEAM “Programa Especial del Alto Mayo”*. Entrevista realizada lunes 13 de junio a Hever Macedo, Coordinador Regional Proyecto Cacao; Romel Merino, Extensionista del Valle del Alto Mayo del Proyecto Cacao; Endison Chuquilin, Técnico del Valle del Alto Mayo del Proyecto Cacao.

1. ¿Cómo inicio el proyecto cacao en San Martín?

El proyecto cacao surgió a raíz de la necesidad por integrar la Amazonía a la economía nacional y promover el desarrollo social de la misma. En este contexto, se crea el proyecto cacao, el cual promueve el manejo productivo y asociativismo de los productores.

2. ¿Cuál es el trabajo que realizan con los productores?

Brindamos asistencia técnica para el mejoramiento de sus cultivos, se cuentan con varios extensionistas que cubren todo el Valle del Alto Mayo a fin de enseñar a los productores la forma correcta de cultivar el cacao. Contribuimos entregándoles semillas de cacao, mientras que ellos colocan la mano de obra. De esta manera, es un trabajo en conjunto, pues por un lado nosotros brindamos la materia prima, mientras ellos contribuyen con el trabajo.

3. ¿Han obtenido algún logro representativo?

En el 2008, contribuimos para la formación de 3 organizaciones emergentes de comercialización de cacao, cantidad que para el 2011 se triplicó a 9 organizaciones, las cuales se encuentran en el Valle del Alto Mayo y tienen como principal labor la producción de cacao. Estos a su vez tienen como principal comprador a SUMAQAO que también constituye un cooperante para la conformación de estas organizaciones.

4. ¿Cuál conforma la principal razón para lograr el éxito en los cultivos de cacao?

La tecnificación es un tema fundamental para lograr tener una buena cosecha, además la fermentación y el secado conforman actividades claves que deben guiarse de acuerdo con los estándares que permitan que los granos de cacao sean los adecuados. Otro tema importante, es el tema de asociatividad, el cual es importante ser trabajado, pues depende de ello el encariñamiento por parte del productor hacia la planta. Es importante promover la asociatividad con el cultivo, para lo cual la asesoría también es una herramienta básica, pues permite al extensionista enseñarle como tratar a la planta y que cuidados tener.

5. ¿Se encuentran trabajando con comunidades nativas?

Actualmente, tenemos un extensionista en el Alto Mayo, Romel Merino, quien es el encargado de la capacitación técnica que permite el mejoramiento de los cultivos de los productores, incluyendo el de las comunidades nativas. Además, se encuentra el técnico Edinson Chuquilin, quien se encuentra apoyando en temas técnicos al extensionista.

6. ¿Cuáles son las comunidades nativas que actualmente se encuentran aptas para comercializar cacao?

Actualmente, se tiene a Bajo Río Soritor y Shampuyacu como las comunidades nativas aptas para poder iniciar con la comercialización de cacao, la primera de ellas presenta 28 h, mientras que la segunda tiene 12 h. En ambos casos, las comunidades tienen esas capacidades

de producción. Sin embargo, hace falta una organización que facilite su comercialización, en ese sentido nos gustaría trabajar con ustedes, pues tienen las herramientas para facilitar la inserción de estos productores en la dinámica del cacao.

7. En ese sentido ¿Si trabajáramos en conjunto, cuál sería la dinámica?

El PEAM podría contribuir con las semillas como lo viene haciendo para promover los cultivos del cacao, mientras que ustedes podrían asegurar la comercialización y la inserción en la dinámica del cacao.

8. ¿Y cuál es la variedad de cacao que presentan dichas comunidades?

La variedad de cacao que presentan dichas comunidades es de CCN 51 y de Criollo. Y la proporción es 30% de la primera variedad, mientras que de la segunda se tiene 70%.

9. Finalmente ¿Considera que con la tecnificación de cultivos y la presencia de nosotros como facilitadores para la comercialización sería aplicable?

Considero que los productores tienen buena capacidad para adquirir conocimientos técnicos. Si se les enseña la forma correcta de hacer la poda y en general varios procesos del cultivo, estos pueden hacer que sus cultivos produzcan más; no obstante, aún les faltaría el apoyo en temas de comercialización que ustedes podrían aportar. Así se armaría un buen esquema en el que ambas partes ganen, tanto ustedes como los productores, eso nos incluye a nosotros, ya que estamos facilitando su inserción al desarrollo económico gracias a un trabajo en equipo con ustedes.

ANEXO 6: PRODUCCIÓN MUNDIAL DEL CACAO

Según la Organización Mundial del Cacao (ICCO), los proveedores de cacao mundial han incrementado su producción de 3 385 mil t en el 2005 a 3 632 mil t en el 2010, con un crecimiento promedio del 2% en los últimos seis años

Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Brasil y Camerún agrupan el 90%. Costa de Marfil ha mantenido el liderazgo de la producción entre el 2005 y el 2010, en éste último año abarcó un 38% del total, su alta producción se debe a la superficie cultivada, siendo un país históricamente dedicado al cultivo del cacao. En el ranking mundial, Perú ocupa el duodécimo puesto⁴¹ con un 0.3% de la producción total y el segundo productor mundial de cacao orgánico, luego de República Dominicana⁴².

En el 2009⁴³ el rendimiento promedio mundial del cultivo fue de 494.4 kg/ha, Costa de marfil e Indonesia, países líderes en la producción mundial, cuentan con 611.6 y 800 kg/ha, respectivamente⁴⁴. Sin embargo, países como Tailandia y Guatemala logran alcanzar los mayores rendimientos con 2 248.6 y 1 711.1 kg/ha, respectivamente. Esto se debe a que han implementado mejoras tecnológicas en sus cultivos. La fuerte tecnificación del cacao es una gran oportunidad para satisfacer una mayor oferta y aún más si se promueve una mayor superficie sembrada en sus territorios.

Existe una gran preocupación mundial por los factores de producción, los cuales distorsionan los márgenes de rentabilidad. Así, la mano de obra en muchos países implica trabajo no remunerado, trabajo infantil e incluso esclavitud; por otro lado, existe un desaprovechamiento de tecnología generada por falta de recursos financieros, lo cual hace que los productores en promedio no logre reducir sus costos por una mayor productividad. Y si bien no se han precisado costos mundiales promedio de los agricultores, lo que sí se afirma es que los márgenes de ganancia de los productores, aún son muy bajos.⁴⁵

Finalmente, la cosecha principal de cacao en la mayoría de los países se desarrolla entre octubre y marzo, meses en los que existe una gran competencia en el mercado internacional y la cosecha secundaria se desarrolla en los meses de abril a setiembre. Es en este período, que pocos países de Latinoamérica tienen su oferta principal. Perú también se incluye en este grupo, pues su cosecha principal es de abril a julio. Véase el siguiente gráfico:

⁴¹FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. 2009. Final Data Countries by commodity. Consulta: 29 de setiembre de 2011. <<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>>

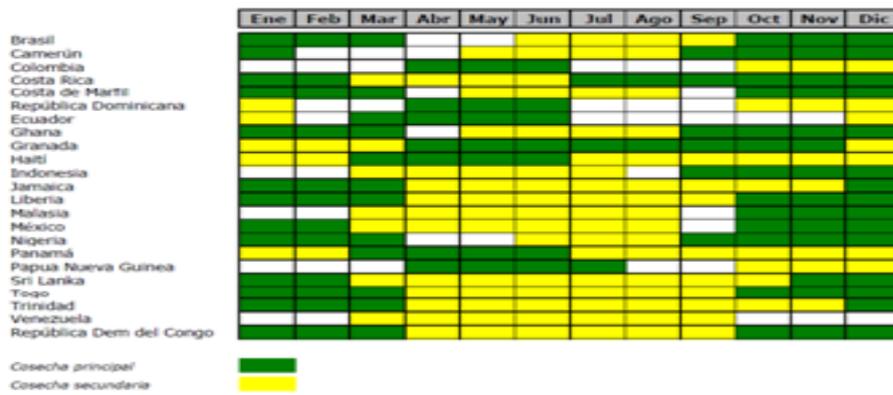
⁴²COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO – PROMPERÚ. 2010. Perú: Segundo productor mundial de cacao orgánico. <http://www.amb-perou.fr/uploads/Peru_segundo_productor_mundial_de_cacao_organico.pdf>

⁴³ La última información encontrada respecto al rendimiento promedio mundial es hasta 2009.

⁴⁴ MAXIMIXE. 2011. Informe Riesgos de Mercado: Cacao y Derivados. Rendimiento de la Producción Mundial por países 2007 – 2009.

⁴⁵ CAPELLE, Jan. 2009. Towards a Sustainable Cocoa Chain. *OXFAM International Research Paper*. Bélgica. Enero.

Estacionalidad de la oferta a nivel mundial



Fuente: ICCO⁴⁶. Elaboración: MAXIMIXE.

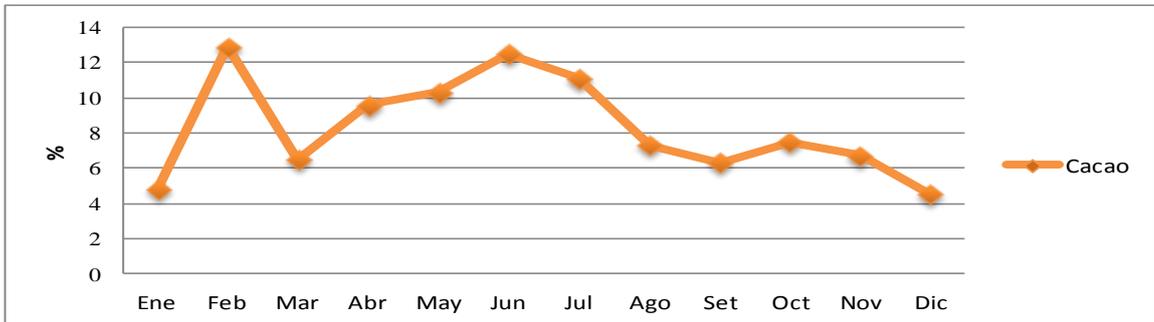


⁴⁶ MINCETUR
2004

Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Cacao. Cuadro de la estacionalidad de la producción mundial de cacao. Consultado el 25 de noviembre de 2010. <<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penix/pdfs/Cacao.pdf>>

ANEXO 7: ESTACIONALIDAD DE LA OFERTA - REGIÓN SAN MARTÍN

Estacionalidad de la oferta de la región San Martín



Fuente: MINAG – Calendario Agrícola. Elaboración propia.



ANEXO 8: PORCENTAJE DE NIVEL TECNOLÓGICO POR ZONA

Región	Provincias	Bajo	Mediano	Alto
San Martín	Saposa	40%	50%	10%
San Martín	Rioja	50%	40%	10%
San Martín	Juanjui	20%	60%	20%
San Martín	Tarapoto	30%	60%	10%
San Martín	Tocache	30%	50%	20%

Fuente: Proamazonia.



ANEXO 9: PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES

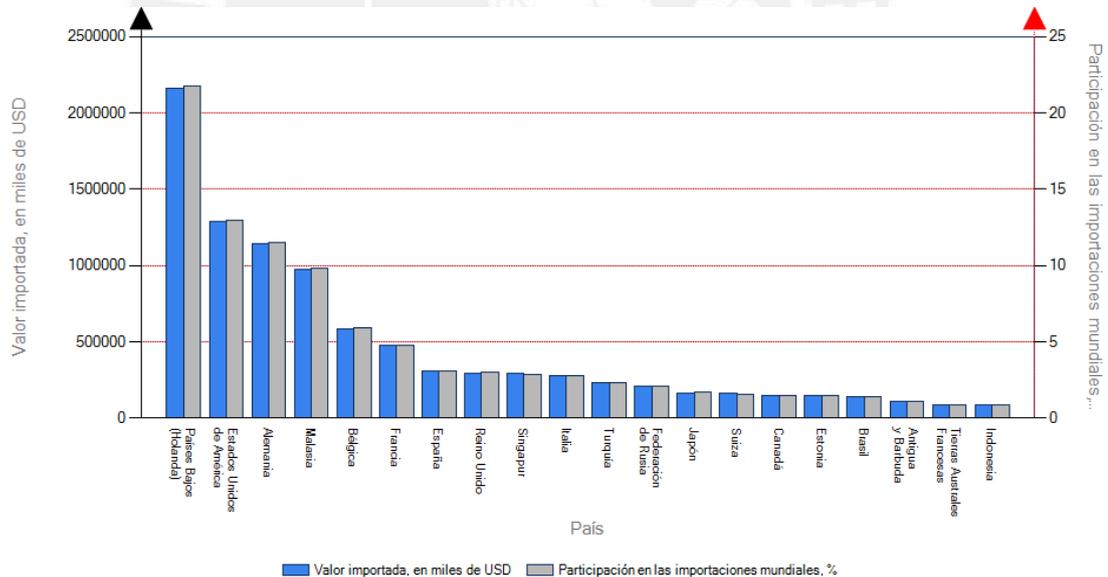
Lista de los importadores para el producto seleccionado

Producto: 180100 cacao en grano, entero o partido crudo o tostado

Importadores en t	2006	2007	2008	2009	2010
Mundo	3055347	3082942	247990900	3047404	3293729
Países Bajos (Holanda)	433659	520770	560624	655001	686055
Estados Unidos de América	473645	355135	355751	442374	402061
Alemania	290957	354149	334033	348432	341272
Malasia	454238	438874	606016	290015	319441
Antigua y Barbuda		0	2819	32402	306859
Bélgica	198886	186820	178459	157422	162863
Francia	159092	173165	155990	163549	137063
Singapur	77834	89693	93917	80575	93445
España	74669	94413	95480	87633	91954
Reino Unido	130621	148821	120570	145919	88110
Italia	65925	63594	68144	73275	81901

Fuente: TRADE MAP.

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2010



Fuente: TradeMap

ANEXO 10: E02. SUMAQAO S.A.C./ Pronatec AG

AUTORES DE TESIS

2011 *E02. Coordinador Técnico de PRONATEC AG. Entrevista realizada el martes 16 de agosto a Edwin Pariona.*

1. Quisiéramos ser uno de sus clientes ¿Qué requisitos solicitan?

En primer lugar, nosotros somos un representante de PRONATEC AG en Perú. Sumaqao fue creada el año pasado (2010) con la idea de comprar las t de cacao a aquellas organizaciones que no tienen el volumen para exportar directamente pero que se esfuerzan por mantener un nivel de calidad. Estamos comprando cacao en grano de Grado II y Grado I.

2. ¿En qué se caracteriza esos tipos de cacao?

Sobre la base de las normas internacionales de cacao que estipulan el nivel de humedad, de fermentación, porcentajes de grano mohosos, granos pizarrosos, entre otros. Las dos variables fundamentales es la humedad de 7.5% como mínimo, aunque el nivel preferido es de 7%, y el nivel de fermentación mayor a 60%.

3. ¿Qué pasa cuando el cliente no les da un grano de cacao con dichos estándares?

Hasta ahora no hemos castigado a ningún cliente, pero si llegará a pasar le advertiríamos y si incumplen dos o tres veces se podría aplicar un castigo.

4. ¿Y de qué zona están comprando el cacao en grano?

De Pucallpa, Piura, Jaén, Copana, Tarapoto, Moyobamba y Satipo. ¿De qué zona ustedes me ofrecerán el cacao?

5. De Rioja, vamos a trabajar con productores de comunidades nativas Awajún.

Lo importante es su ubicación, porque nosotros ya tenemos clientes en San Martín, y Sumaqao S.A.C. no ingresa a zonas donde ya hay un cliente establecido porque ya hemos tenido conflictos ¿De cuántas ha estaríamos hablando?

6. Actualmente tenemos 30 ha, pero tenemos una intención de cultivo de 30 ha para el 2013 y de 40 ha para el 2018.

Inicialmente no hay problema que no tengan mucho volumen, además eso se puede incrementar con la tecnificación del cultivo y el adecuado procesamiento del cacao, lo ideal sería que saquen 40% de productividad.

7. Según algunas cooperativas nos mencionaron entre 37% y 40% de productividad.

Sí ese es el rango, pero con un adecuado procesamiento se puede mantener en 40%. Esa es su gestión, lo que es un factor importante es el cumplimiento del volumen del acuerdo anual y la calidad del grano como les dije anteriormente.

8. Entonces hay un acuerdo al inicio del año, y ¿cuánto volumen están solicitando?

Todo el volumen que tengas de cacao te podemos comprar. Lo que exige Sumaqao S.A.C. es el cumplimiento del volumen y la calidad ya que al ser coordinador de una importadora mundial (Pronatec AG) tenemos compromisos con clientes internacionales.

9. Y ¿cómo es el pago?

El pago es al contado al pesar la mercadería. Nosotros pagamos el precio de acuerdo con la Bolsa, y vamos a recoger a la misma planta de procesamiento o acopio. ¿Dónde se ubicarán ustedes?

10. Estaremos ubicados en el distrito de Awajún, en Rioja. ¿Cómo es el acuerdo del precio?

Ustedes me comunican el volumen de t que tienen y ese día fijamos el precio. Muchos clientes esperan que el precio suba para pactar el precio, pero en realidad nunca se sabe cuándo puedes perder o ganar.

11. Entonces Edwin podríamos iniciar una relación comercial con alguna intención de compra.

Claro que sí, cuando me establezcan el volumen exacto y su cantidad de productores puedo brindarles el documento. Como les mencioné, Sumaqaq S.A.C. está dispuesto a compra todo el volumen, ya que actualmente tenemos bastantes clientes internacionales como empresa importadora de Pronatec AG.

12. Está bien Edwin, entonces vamos a acelerar los documentos para que puedas proporcionarnos un acuerdo formal.



ANEXO 11: E03. VISITA A PLANTA DE SUMAQAO S.A.C.

AUTORES DE LA TESIS

2011 *E03. Visita a Planta de Sumaqao S.A.C.* Entrevista realizada el sábado 03 de agosto a Edwin Pariona, Coordinador Técnico en Perú

1. ¿El local con el que cuentan es propio?

No, este local es alquilado, nos traen los granos de cacao en sacos y acá los colocamos en los contenedores respectivos, de acá se los llevan al puerto.

2. ¿Qué contenedores se usa mayormente?

Varía, a veces enviamos contenedores de 40' o de 20'

3. ¿Cuánto contiene estos?

El de 40' contiene aproximadamente 390 sacos a 395 sacos, mientras que el de 20' un promedio de 250 sacos.

4. ¿Quiénes te proveen de lo granos de cacao?

Trabajamos con varios productores, acopiamos de varios lugares.

5. ¿Y actualmente cuánto están pagando?

Está 7.20, este año hemos tenido un precio promedio. Pero si su cacao es con certificación UTZ se puede pagar hasta S/. 7.50.

6. Tenemos conocimiento de que existen 9 empresas emergentes en San Martín, las cuales fueron promovidas por el PEAM ¿Trabajan con ellas?

Claro, trabajamos con las 9 organizaciones emergentes, esto a raíz de que nos encontramos comprometidos con los productores y desarrollamos este programa para contribuir con el desarrollo de los productores.

7. (Mostrando los granos de cacao) ¿Así te dan los acopiadores?

Sí, nosotros acopiamos granos de cacao convencionales de grado 1

8. ¿Y cómo te das cuenta de ello?

(Mostrando granos de cacao) Como te darás cuenta, estos son lisos, un poco hinchados y bien fermentados. Te das cuenta por la apariencia de los granos.

9. ¿Los granos de cacao de grado 1 son superior al 80% de humedad?

Sí, te das cuenta de ello al ver los granos, como te das cuenta es uniforme, no es heterogéneo. Cuando el grano tiene la calidad de exportación, ya ni siquiera se presentan mermas, entonces toda la producción la ingresamos a los contenedores.

13. En caso se decida invertir ¿Tu asegurarías que Sumaqao podría comprar todo lo que producimos?

Claro que si yo cuento con la capacidad de comprarte todo con lo que cuentas, pues mi demanda es bastante y requiero varias t de granos de cacao para abastecerla; por ello es que nosotros colaboramos con el PEAM para comercializar los granos de cacao de estas organizaciones emergentes.

10. ¿Cuánta capacidad tienen en este local?

Este local es alquilado, la capacidad no es mucha, porque la idea es que los granos de cacao no estén mucho tiempo. Ni bien llega, debe irse y es como pasa en estos momentos. Por ejemplo, esta producción (mostrando los sacos) debe llegar a 100 t con este camión que acaba de llegar, esto se va entre 4 o 5 días.

11. ¿Cuentan con personal fijo?

No, ellos cobran por la trabajo de estiba y desestiba que está incluido en el costo de transporte. Nuestro personal es por día, ¿Dónde se ubicaría la planta de ustedes?

12. Nosotros tendríamos nuestra planta en Awajún

No es necesario que tengas una gran planta, pero en caso hagas fermentado y secado como mencionan. En ese caso, si requieren de espacio. Nosotros recogemos de varias organizaciones aledañas a Tarapoto y Moyobamba y si te encuentras en esa zona también podríamos recoger tu producción.

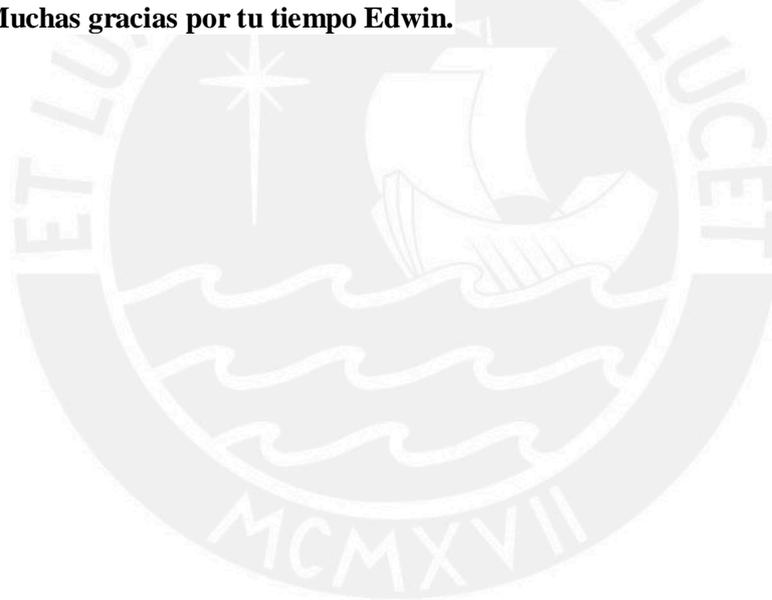
13. Ya vemos. Nosotros estamos trabajando con la Comunidad Awajún, con Noé Cahuaza y en principio nuestras ha serían con los productos de la comunidad y con el PEAM.

Siendo así, el PEAM los apoyará porque su línea de acción está orientada a apoyar a los productores

14. Y ustedes como Sumaqao ¿Podrían darnos algún documento o certificado de intención de compra?

Podríamos darles una carta de intención de compra cuando ya nos encontremos a punto de iniciar el trabajo, pero si encantado podríamos otorgarte una carta de intención de compra.

15. Muchas gracias por tu tiempo Edwin.



ANEXO 12: E04. ACOPAGRO.

AUTORES DE LA TESIS

2011 *E09. Cooperativa Agraria cacaotera ACOPAGRO.* Entrevista realizada el martes 14 de junio a Luzmila Paredes, asistente de gerencia.

Información de la presentación:

ACOPAGRO inicialmente se formó como una asociación de comité de productores agropecuarios, de donde deriva el nombre, para luego constituir una cooperativa.

En la actualidad, tiene 77 centros de acopios en las provincias de Mariscal Cáceres, Huallaga, Picota, Bellavista. Además, hay 36 comités centrales de donde se acopia la masa fresca de cacao.

Su estructura organizacional se divide en la Asamblea General de delegados, el Comité electoral, el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración y el Consejo de Educación. Además, hay una Gerencia General de la cual dependen tres áreas funcionales, las cuales son: Departamento de Finanzas, de acopio y comercialización, Agroindustrias y Calidad.

En el 2010 hemos acopiado 1 800 t, 300 t más que el año anterior. Nuestra meta en el 2011 es de 2 500 t, la cual se puede superar porque ya estamos alcanzando las 2000 t.

Incremento de cultivos del 2006 al 2010

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Producción (t)	560	953	1350	1500	1800
Crecimiento (%)		70%	42%	11%	20%

Fuente: Elaboración propia.

Alcanzamos alrededor de 3 600 ha, con un rendimiento de 983 kg/ha. Cada uno de nuestros socios tiene alrededor de 2.52 ha, y por ello que queremos seguir tecnificando nuestra producción para aumentar nuestro rendimiento, ya que las plantas de cacao tienen una edad promedio de 5 a 6 años. Tiempo en el que se inicia la producción más fuerte ya que a partir de inicios del tercer año el cacao, ya da mayores rendimientos.

Nuestros principales clientes son PRONATEC – Suiza (60%), TCHO – EEUU (5%), ICAM – Italia, y Trading Organic Agriculture – Holanda (25%) y Mercado Nacional (10%).

¿Cuántos personas integran el área de acopio y comercialización y el área de calidad?

Luzmila: Hay 7 técnicos de acopio y comercialización, el Jefe del área de acopio y comercialización es Iván Cruz. Además, en dicha área hay 5 personas que integran el equipo de fortalecimiento. Los técnicos son los encargados de visitar a los productores y ver que su manejo del cultivo sea el correcto brindándoles asesorías, y el equipo de fortalecimiento es para seleccionar y dar seguimiento a los socios. 2 en el de calidad. El área técnica analiza la calidad del grano constantemente para que nuestros clientes no vayan a recibir un mal producto, el Jefe de Agroindustrias y Calidad es José David Contreras.

- 1. ¿Y surgen problemas con los socios para que se les haga un seguimiento constante?**

Principalmente, a los socios que no venden se les hace un seguimiento para ver si están vendiendo a acopiadores cercanos o empresas comercializadoras, ya que algunos socios sólo ingresan por la facilidad de obtener créditos.

2. ¿Cuáles son las limitantes que han tenido?

- Capital de trabajo para grandes volúmenes de acopio (Busqueda de financiamiento en el extranjero)
- Construcción de módulos de madera fermentación, secado y almacenado. Módulo S/. 300 000 el cual tiene una capacidad de 15 t al mes. El nivel de inversión se justifica a partir de 100 t anuales.
- Certificación de nuevos socios.
- Pago al contado.
- Adelanto de cosecha 90% del costo del producto. Al final del año se les da los remanentes, se destina 10% para recapitalización y lo demás para devolver.

3. ¿Cuánto de utilidades está percibiendo el productor?

Entre S/. 0.40 y S/. 0.6 por kg/anual. Se entrega precio de intermediario durante el año para no distorsionar el mercado.

4. Ustedes reciben de los productores la masa fresca de cacao ¿A cuánto están pagando el kg? ¿Hay algún castigo en el precio por algún factor?

Se paga en función del cacao seco un 37%, es decir, de cada 100 kg de masa fresca de cacao se le paga como 37 kg de cacao en grano seco. No hay ningún castigo en el precio porque se compra en masa fresca. Si se comprara cacao en grano seco se podría castigar el precio dependiendo del % de humedad.

AUTORES DE LATESIS

2011 *E10. Cooperativa Agraria cacaotera ACOPAGRO.* Entrevista realizada el martes 14 de Junio a Iván Cruz, Jefe del Área de Acopio y Comercialización.

1. ¿Cuáles son los meses de mayor acopio (campana principal)?

Generalmente la campana principal son los meses de mayo, junio y julio. Cuando las lluvias son de Enero a Marzo se puede presentar un campana secundaria en los meses de noviembre y diciembre. El rendimiento de campana es de 3 a 1 en ésta zona.

2. ¿Cómo se traslada la masa fresca de cacao a los módulos de procesamiento?

Los socios trasladan la masa fresca de cacao en baldes o sacos de polietileno al centro de acopio, es ahí donde están los módulos de fermentación, secado y almacenamiento. El encargado de cada centro de acopio se encarga de recoger la masa fresca, realizar el pesado y pagar al productor. Es importante que sepan que cuando se realiza el pesado el saco debe pararse sin voltearse, porque cuando recién iniciamos el trabajo con el cacao, hubo varios productores que remojaban la masa fresca para que pese más y se les pague por más kg.

3. ¿Cuál es la dimensión de los cajones fermentadores?

Nosotros utilizamos cajones de 1m x 1m.

4. ¿Cuánto cuesta cada cajón fermentador y que capacidad tiene?

S/. 300.00 y su capacidad es de 2.8 t (0.7 kg por 0.4)

5. ¿Y cuál es la dimensión y capacidad de las parihuelas?

Se puede utilizar 3m de ancho y el largo que desees, pero para secar 1 t se requiere una parihuela de 3m x 20m. Se debe de limpiar una vez por semana tanto los cajones como las parihuelas sólo con agua, pues no se le debe echar ningún líquido pues ello repercute en el olor y sabor del cacao.

6. ¿Cuál es la dimensión de un centro de acopio?

Para 100 t al año se requiere 1 ½ ha.

7. ¿Cuál es el precio que actualmente están pagando por orgánico?

El orgánico están pagando USD 2000 (precio bolsa) más USD 200 que es la prima por el cacao certificado como orgánico.

8. ¿Y el precio del cacao convencional?

En ese cacao castigan precio, es decir del precio bolsa le disminuyen USD 200.

9. ¿Cómo mantienen la fidelidad con su cliente?

Para ingresar al mercado internacional es fundamental manejar volumen y enfocarse en el cumplimiento de lo pactado, porque los clientes internacionales planifican con la producción que ya se ha acordado, así que nosotros siempre hacemos lo posible por cumplir con lo acordado.

10. ¿Y cuándo con sus socios no llegan al volumen prometido?

Generalmente compramos a terceros pero un volumen entre 50 t y 100 t, además nos aseguramos que estos clientes que no son nuestros socios tengan una producción tecnificada y con un buena calidad.

11. ¿Pero y un cliente internacional cuánto es lo mínimo que te puede solicitar?

El cliente más pequeño te pide 10 t mensuales.

12. En ese sentido ¿Se puede contemplar la posibilidad de compra a un tercero como a una empresa constituida?

Claro que sí, como te comenté generalmente compramos a terceros y que mejor que hacerlo a terceros que tecnifiquen su producción y nos otorguen cacao de buena calidad.

ANEXO 13:E05. COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO LTDA

AUTORES DE LA TESIS

2011 *E05 Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo LTDA.* Entrevista del 3 de mayo a Ana ShirakawaApac, Coordinadora de Ventas Internacionales.

1. ¿Si se comprara a otro productor o asociación que no sea necesariamente socio, cuánto se le compraría?

Comúnmente compramos a nuestros propios socios, sin embargo dependiendo de la demanda se puede comprar directamente a otras personas o asociaciones. El rango de compra se encuentra entre 50 a 100 t.

2. ¿Con cuántos socios cuentan actualmente? Y ¿Cómo evalúan la calidad del cacao orgánico?

Contamos con 5000 socios aproximadamente y todos nuestros centros de acopio cuentan con estándares de calidad anteriormente pactados. Éstos se hacen saber durante reuniones de la cooperativa para informarles. Así mismo hay auditorias por Fairtrade.

3. ¿Cuál cree que es el producto derivado del cacao que se está vendiendo más?

Más demandan polvo de cacao.

4. ¿Qué producto del cacao orgánico consume el mercado nacional?

Nosotros no vendemos compra cacao en grano orgánico en el mercado nacional, puesto que no se pagaría la prima por el producto. El mercado de Lima es más para el cacao convencional. Lo que más pide es el polvo de cacao alcalino para la fabricación de helados y productos de pastelería, un comprador fuerte es Molitalia. Así mismo la empresa Purina nos pide cascarilla de cacao.

5. ¿Qué beneficio le genera vender este producto?

El beneficio de Draw Back por exportación que es de 5% creo.

6. ¿De qué manera realizan su marketing?

Nuestro marketing está en la entrega de muestras de 100gr., estos contienen de 70 a 75 granos de cacao. Para estas muestras se le hacen pulidos a los granos.

Nosotros nos presentamos en ferias del extranjero y en Lima, como la Bioferia de Miraflores. La página web de facebook es principal, por medio de esta realizamos hasta contratos y entregamos información.

7. ¿Qué cantidad de su producción es orgánica?

Un 80% de nuestra producción es orgánica certificada para EEUU, Japón y Europa. Y se encuentra sacando la certificación coreana por ahora.

8. ¿Cuál es el precio y la prima que se le paga al productor por un kilogramo de grano de cacao orgánico?

El precio promedio para el año 2010 fue de 7.8 soles para nuestros socios. La prima es 20 céntimos de dólar FairTrade por kilogramos y por orgánico es de 30 céntimos de dólar. Estas

primas son pagadas más el precio bolsa y son utilizadas las primas orgánicas para darles incentivos.

9. En cuanto a temas sociales ¿Cuál es el aporte de Naranjillo?

En Inversión social se cuenta con una financiera llamada Credinaranjillo para compra de abonos, préstamos especiales, con aval de entrega de granos, siempre con interés bajos, así mismo tenemos servicio de salud y técnicos en 21 localidades en donde intervenimos.

10. Sobre el tiempo de cosecha ¿Cuáles son los meses de cosecha y no cosecha?

De mayo a setiembre hay más producción, en enero, febrero y marzo es invierno por lo cual la producción es menor.

11. ¿A quienes considera su competencia?

Machu Picchu Trading es la mayor competencia en cuanto a compra del producto a socios. Ya que estos suelen ir a sus fincas para comprarles su cacao, por ello se trabaja fuertemente con la fidelización de nuestros socios.

12. ¿Cuántas ha en promedio tiene cada productor?

Cada productor tiene de 2 a 5 ha.

13. Sabemos que Machu Picchu compra el grano seco y que ACOPRAGRO en baba ¿Cómo compran uds. el cacao en grano?

Nosotros compramos el grano de cacao ya fermentado a los socios.

ANEXO 14: E06. MACHU PICCHU S.A.C.

AUTORES DE LA TESIS

2010 *E05. Machu Picchu Trading S.A.C.* Entrevista del 3 de noviembre a Dennis Gómez Farfán, Coordinador del Programa Orgánico.

1. En primer lugar deseáramos saber ¿A qué exactamente se dedica Machu Picchu Trading?

La empresa se dedica al acopio de grandes volúmenes de cacao en grano o cacao en baba. El grupo económico cuenta con dos particiones una de acopio que es Machu Picchu Trading SAC. y otra de producción de derivados, esta última es la empresa NEGUSA que elabora chocolate y derivados, se encuentra en Pisco.

2. ¿Cuál es el nivel de volumen que compran?

Compramos aproximadamente 2500 t al año, más 70 t de cacao orgánico, este último tiene certificación para el mercado Europeo, Japonés y Estadounidense. Estamos hablando de un 99.6 % de cacao en grano convencional, éste no cuenta con certificación. Del total de cacao acopiado aproximadamente un 20 % es para el mercado nacional y un 80 % es para exportación.

Machu Picchu es uno de los mayores compradores de cacao en la región San Martín, cerca de 25 % de participación.

3. ¿Cuentan con almacenes de acopio?

Sí, contamos con dos almacenes uno en Juanjuí y otro en Tarapoto.

4. ¿Cuál es su dinámica de acopio?

Se realiza el acopio de los diferentes lugares de San Martín y se hace un secado adicional, debido a la humedad que presenta los granos de las zonas de intervención. Con esta intervención se logra obtener un rango de humedad de 12 a 14 %.

5. ¿Quiénes intervienen en esta dinámica?

Bueno, trabajamos tanto con productores directamente, como también tenemos personal que 'levanta' cacao en varias zonas. Estos son los intermediarios, a ellos se les puede pagar un adelanto de hasta 200 mil nuevos soles para que levanten el cacao en grano convencional necesario. Pero esto no ocurre al comprar el cacao en grano orgánico, aquí no hay intermediario, ya que el trato de compra es directo.

6. ¿Cuáles son las zonas de acopio?

El cacao convencional se recoge en todo San Martín, el cacao orgánico en algunos distritos como Tabaloso, El dorado, Sauce, Shasuta, Shapagay, Sisa y Quicumú. Y en algunos puntos de acopio se cuenta con auditoría, estos puntos son en Satipo, Tingo María, Juanjuí y Jaén.

7. Y ¿En cuanto a infraestructura en sus almacenes?

En Jaén tenemos tres secadoras, las cuales secan de 10 a 15 t diarias. Además se tiene camiones con capacidad de 10 a 15 t que recogen los granos de cacao en las diferentes zonas. Es importante que el cacao en grano orgánico presente trazabilidad en el transporte.

8. Cuándo nos mencionó lo de las auditorías ¿Cuál es el fin de estas?

Esto ocurre en las zonas en donde se está trabajando con productores de cacao orgánico, ya que se cuenta tanto con incentivos por producción como con sanciones por la utilización de productos químicos. El incentivo que se paga por t se encuentra en un rango de 300 a 350 nuevos soles por t entregada.

Así mismo, contamos con un padrón de productores, donde aproximadamente 100 están otorgándonos cacao en grano convencional; y 450 productores quieren empezar a trabajar con el cacao orgánico, de estos, 170 actualmente se encuentran trabajando la producción de cacao orgánico.

9. ¿Cuál es el precio que se paga a estos productores?

Por lo general se trabaja con precio en bolsa. Este mes se ofreció S/. 7.00 nuevos soles por cacao orgánico y S/. 6.00 nuevos soles por cacao convencional.

10. Tenemos entendido que la inversión en certificación orgánica es un tanto cara ¿Cómo los productores pudieron acceder a esta?

Machu Picchu Trading asume el costo de la certificación de Control Unión, se certifica sólo las ha con las que desea trabajar el cacao orgánico. Por el momento se cuenta con una Alianza con la certificadora Control Unión. Además, también trabajamos conjuntamente con el MINAG y SENASA.

11. ¿Sólo con certificación orgánica trabajan?

A la actualidad sí, sin embargo, este año se está comenzando los trámites de la certificación UTZ para el mercado Alemán.

12. ¿Cuál es el criterio de pago del producto entregado?

Los niveles de humedad indican el precio que se les puede pagar a los productores, es decir, a mayor humedad, menor es el precio que se les paga. Por ejemplo en Tarapoto, por un cacao más seco se paga unos S/ 6.30 nuevo soles, S/ 0.30 céntimos más.

En Moyobamba, por ejemplo, el cacao seco presenta un rango de humedad entre 24 a 25 %, en Tarapoto un 18 %, en Juanjuí el nivel de humedad es mejor; ya que presenta un rango de 10 a 12 % de humedad. Y la fermentación promedio que se logra es el 61-63 %.

13. ¿Juanjuí es uno de los mejores distritos en cuanto cacao?

Nosotros compramos cacao en baba en Juanjuí por su calidad, con este se puede lograr una fermentación de hasta 83 % y un grado de humedad de 7 %.

14. Y ¿Cuál es el precio de cacao en baba?

La masa fresca de cacao o baba de cacao se paga en porcentaje de lo que pesa en seco con una proporción de 23 a 7, aproximadamente un 31 %. Es decir, de 100 kg de baba de cacao, sólo se paga 31 kg.

15. Por último desearíamos saber ¿Cuál es su competencia?

La empresa Romex Trading SAC., Compañía Nacional de Chocolates del Perú SAC., una empresa colombiana, que estuvo pagando hasta S/. 8.00 nuevos soles por kg, sin embargo ellos no son frecuentes con el proveedor, nosotros sí; además compramos grandes volúmenes tanto a productores como a acopiadores. Inclusive, pagamos unos céntimos más por kg para que se queden con nosotros.

ANEXO 15: E07. ACOPIADOR MENOR DE LA ZONA

AUTORES DE LA TESIS

2010 *E07. Acopiador menor de la zona.* Entrevista realizada el martes 02 de noviembre a acopiador menor de la zona.

1. ¿Actualmente cuentan con producción?

No, ahorita ya no tengo. Probablemente el día de mañana tengamos.

2. ¿Por qué ya no tienen?

Lo que pasa es que ahorita se encuentra baja la producción y lo poco que tenía ya se llevaron.

3. ¿A qué precio lo estas vendiendo?

Ahorita lo estoy vendiendo a S/. 6.80

4. ¿Tienen identificado de que comunidades o de que lugares viene el cacao acopiado?

Exactamente no, pero es de esta zona.

5. ¿Seleccionas los granos de cacao?

No, no lo selecciono, lo vendo así

6. ¿Y te compran así?

Si, compra de todo, no se distingue. Vienen y se llevan todo igual.

7. ¿Vienen continuamente a recoger o acopiar el cacao?

Si, por ejemplo Machu Picchu viene y lo recoge todo.

8. ¿Y le vendes a un comprador en específico?

No, se le vende al que viene.

9. ¿El que te da más precio?

Si, se le vende al que te da mayor precio.

ANEXO 16: E08. COMERCIALIZADORA DE CACAO PARDO

AUTORES DE LA TESIS

2010 *E08.Comercializadora de cacao Pardo.* Entrevista realizada el miércoles 02 de noviembre a Rolando Pardo, acopiador.

1. ¿Cuál es el giro del negocio y cuánto tiempo lleva en él?

El giro del negocio básicamente es comprar cacao de distintas zonas de la selva y venderlo a empresas agroindustriales.

2. ¿Qué productos comercializan?

El cacao puede diferenciarse en cacao convencional y cacao orgánico, cacao sin escoger o cacao seleccionado.

3. ¿Explique la dinámica del abastecimiento de su producto cacao?

Se compra tanto en el local de la comercialización como en chacra, esta última, demanda que mi negocio cuente con un medio de transporte para el barrido de la producción de las zonas de Juanjuí, Tablozas, Rioja y Tarapoto. También les compro a los pequeños acopiadores en dichas provincias. El precio que se paga en chacra es de S/. 5.50 por kg de cacao húmedo, y S/. 6.00 por kg de cacao seco.

En algunos casos cuando el tamaño de los granos es muy chico se tiene que tratar de conseguir granos con mayor tamaño y mejor calidad para mejorar la calidad promedio y con ello lograr cobrarle un mayor precio por el producto.

4. ¿Cuántas toneladas de cacao comercializa mensualmente?

En meses de alta campaña se comercializa entre 15 a 30 t aproximadamente por semana y anualmente unas 400 t.

5. ¿Quiénes son tus principales clientes?

Están la empresa Machu Picchu, Molitalia, Romero Trading, Compañía Nacional, una empresa colombiana que aparece una vez al año, de los mencionados el cliente más continuo es Machu Picchu.

6. ¿Cuál es la frecuencia de compra de dichos clientes?

La frecuencia de la compra se da casi semanalmente.

7. ¿De qué depende dicha frecuencia?

De la cantidad que me requieran, es decir, si me piden 100 t, yo tengo que barrer la zona y lograr conseguir dicha cantidad, y eso se toma varios días, que en promedio es una semana.

8. ¿Cuáles son los diferentes precios a los que comercializas y en base a que se asocia el diferencial del precio del cacao?

Pronatec estuvo pagando S/. 8.0 por kg con características orgánicas sin certificación, pero seleccionado, es decir, granos grandes con 8% de humedad.

Machu Picchu estuvo pagando S/. 7.5 de cualquier variedad de cacao, sin seleccionar, pero que tengan como mínimo un grado de humedad de 10%.

9. ¿Llevas a los clientes la mercadería o ellos lo recogen?

Los clientes recogen la mercadería en mi centro de operaciones, los costos de transporte a lima son de S/. 0.20 por kg.

10. ¿Cuál es la política de cobranza en las ventas?

Se realiza al contado, pero con Machu Picchu como ya se tiene una relación de confianza, ellos dan un adelanto de casi el 50% del valor de venta del producto.

11. ¿Nos puedes hablar acerca del empoderamiento de los clientes en el mercado que usted se encuentra?

Las empresas nacionales como Machu Picchu, Romero Trading y Compañía nacional de Chocolate, en muchos casos se reúnen y acuerdan precios de compra, y si alguna empresa golondrina quiere comprar cacao y por lograr acaparar cantidad paga un precio mayor al actual en el mercado, las empresas nacionales suben el precio tratando de sacar del mercado a dicha empresa golondrina.



ANEXO 17: ENTORNO POLÍTICO, LEGAL, ECONÓMICO, TECNOLÓGICO, SOCIAL Y GEOFÍSICO

- **Entorno Político**

Cada cinco años, con el cambio de mandato presidencial, el Perú sufre una discontinuidad de las políticas realizadas por el gobierno anterior. Con ello, se evidencia la importancia de establecer las prioridades nacionales, con las cuales se logre una congruencia de las acciones llevadas a cabo por el Estado, generando impactos positivos en la ciudadanía peruana.

Así, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha presentado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: Plan Perú 2021 con el propósito de identificar las prioridades de desarrollo del Perú en el marco de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las Políticas del Estado del Acuerdo Nacional⁴⁷. Este último referente es uno de los mayores logros, pues se intenta direccionar los lineamientos y objetivos de las fuerzas políticas y sociales del Estado peruano en el proceso de recuperación de la democracia del país.

Por otro lado, el Tratado Internacional sobre los Derechos del Agricultor permite que el gobierno peruano tome en cuenta a sus agricultores para protegerlos y promover el desarrollo de su agricultura. Además, el Estado cuenta con diversas instituciones que brinda beneficios a los agricultores ofreciendo talleres, capacitaciones y apoyo en recursos materiales, maquinarias o equipos, como el Instituto Nacional de Innovación Agraria, la Autoridad Nacional del Agua, Agro Banco: Tu Banco Agrario, las Direcciones Regionales de Agricultura, los Gobiernos Regionales e instituciones no gubernamentales a favor del desarrollo agrario. En ese sentido, se evidencia que el Estado provee apoyo en temas de competitividad, productividad, desarrollo económico o empresarial en la agricultura, lo cual genera una ventana de oportunidad para el desarrollo de esta actividad.

Por último, es importante señalar que en el 2009 se ha puesto a disposición un fondo económico de 1800 millones de soles durante los cinco años siguientes, para brindar un apoyo a las organizaciones de pequeños y medianos productores, con lo cual, se brindará cofinanciamiento en tres aspectos relevantes⁴⁸:

- Cofinanciamiento de organizaciones de productores agrario.
- Honorarios del responsable del más alto cargo de la gestión de la OPA (gerente), hasta por tres años, en porcentajes descendentes de 70, 50 y 30% en cada año, respectivamente. En ningún caso el financiamiento por parte del programa superará las 12 UIT anuales. Los gerentes serán propuestos por las organizaciones de productores y cumplirán planes de trabajo consensuados con el PCC.
- Adquisición de bienes de capital, como maquinaria, equipos y otros activos. El monto máximo de cofinanciamiento por parte del programa ascenderá a 300 UIT

⁴⁷ CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

2009 “Plan de Desarrollo Estratégico: Plan Perú 2021”. Consulta: 04 de Enero de 2011. En línea: <<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/3bb168b1-9d4c-493a-89b4-435240290931>>

⁴⁸ CENTRO PERUANO DE ESTUDIOS SOCIALES.

2009 “El programa de compensaciones para la competitividad”. Consulta: 04 de enero de 2011. En línea: <<http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/r-agra110/LRA110-13.pdf>>

(aproximadamente, S/1'100,000), monto que variará entre el 60 y 80% del costo total del bien adquirido.

Además, este programa recibe el apoyo de las Direcciones Regionales como la Dirección Regional Agraria San Martín, la cual dentro de su Plan Estratégico de Desarrollo, se integra a este plan de compensaciones así como de otros proyectos propuestos en la región. En ese sentido, se concluye que este Programa de Compensaciones para la Competitividad es una oportunidad para todas las organizaciones de productores que promueven y trabajan en el desarrollo de la agricultura.

Por otro lado, cabe mencionar que el Tratado de Libre Comercio (TLC) rubricado el 13 de abril de 2011 por los representantes de la Unión Europea, Colombia y Perú conforma otra de las facilidades que se pueden observar desde el aspecto político para la empresa. Pues “una vez aplicado plenamente, el acuerdo eliminará los aranceles para todos los productos industriales y pesqueros, ampliará el acceso al mercado de los productos agrícolas, mejorará el acceso a los contratos públicos, los servicios y los mercados de inversión”⁴⁹. Se proyecta que el mismo entre en vigencia para el primer semestre del 2012, posterior a la ratificación por el Parlamento Europeo⁵⁰, constituyendo así una gran ventaja para poder ser aprovechada y que beneficiaría a la comercialización de los granos de cacao, pues se proyecta a un largo plazo tener como cliente a PRONATEC AG, empresa con sede principal en el continente europeo.

Finalmente, cabe recalcar que la constitución política a nivel de las comunidades Awajún, la cual se remonta a características ancestrales donde cada comunidad se encuentra representada por los Apus, quienes constituyen la máxima autoridad en la comunidad y son los que establecen la normatividad que regirá en la etnia. Esta característica es parecida al contexto occidental; sin embargo, ellos aún prevalecen sus características y costumbres ancestrales, donde se rigen por el Apu, quien es el máximo representante en la comunidad y junto a los demás se deciden los parámetros guías del desarrollo de la etnia.

- **Entorno Legal**

El régimen legal para el sector cacaotero se fundamenta en la “Ley 27360: Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario”⁵¹ y la “Ley 29196: Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica”⁵².

La ley 27360 abarca las personas naturales y jurídicas que desarrollen cultivos y/o crianzas o que realicen actividades agroindustriales con productos adquiridos de las personas que los cultivan. Es así que para los productores o empresas procesadoras y/o comercializadoras de cacao se resumen los principales aspectos: la aplicación de la tasa de 15% para efecto del Impuesto a la Renta, la contratación laboral de los trabajadores de la actividad agraria podrán

⁴⁹ DIARIO GESTIÓN

2011 “Perú y la Unión Europea firmaron TLC bilateral”. *Gestión*. Economía. Lima, 13 de abril. Consulta: 03 de setiembre de 2011. <<http://gestion.pe/noticia/742342/peru-union-europea-firmaron-tlc-bilateral>>.

⁵⁰ DIARIO GESTIÓN

2011 “El TLC con la UE regirá desde enero de 2012”. *Gestión*. Economía. Lima, 18 de enero. Consulta: 03 de setiembre de 2011. <<http://gestion.pe/noticia/700408/tlc-ue-regiria-desde-enero-2012>>.

⁵¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ.

2011 *Ley 27360*. “Ley de promoción del sector agrario”. Consulta: 29 de agosto de 2011. <<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27360.pdf>>

⁵² CONGRESO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

2008 *Ley 29196*. *Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica*. Consulta: 27 de agosto de 2011. <http://www.senasa.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/SUB_SECC/LEY%20N%C2%BA%2029196.PDF>

ser contratados de forma determinada o indeterminada, con una remuneración diaria no menor a S/. 16.00, siempre y cuando laboren más de cuatro horas diarias en promedio. Además, aquellos que estén sujetos al régimen del Seguro de Salud, el aporte mensual a cargo del empleador será del 4% de la remuneración en el mes por cada trabajador.

La ley 29296 busca promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú, por ello que se presenta el marco conceptual de la producción orgánica promoviendo la organización de los productores, la certificación de los cultivos y el fortalecimiento de la cadena productiva para articular todos los actores económicos en el sector. Además, es imprescindible mencionar que las empresas procesadoras y/o comercializadoras se rigen bajo el marco legal de las entidades competentes del Ministerio de Agricultura, que actúan como agentes reguladores y promotores (SENASA, INIA, DGPA, DRA) así como los gobiernos regionales, locales y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y PROMPERÚ.

- **Entorno Económico**

El aspecto más importante es el precio de cacao que se manifiesta en la dinámica de la bolsa de valores, por ello, que se presenta el histórico de precios de la tonelada de cacao en el mercado internacional para los últimos 10 años:

Histórico de precios granos de cacao 2001 – 2011 (USD/t)

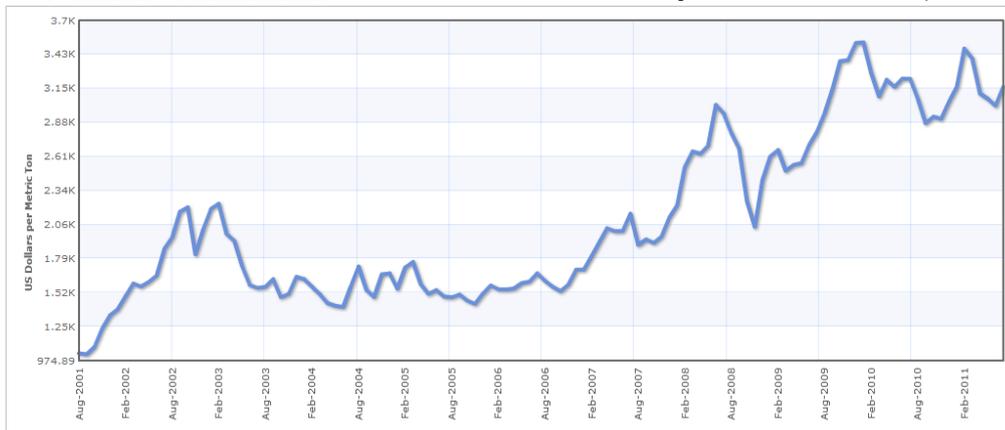
Cocoa beans Daily Price

3,149.45

Cocoa beans, US\$ per metric tonne
As of: Wednesday, August 31, 2011
Source: International Cocoa Organization

Cocoa beans Monthly Price - US Dollars per Metric Ton

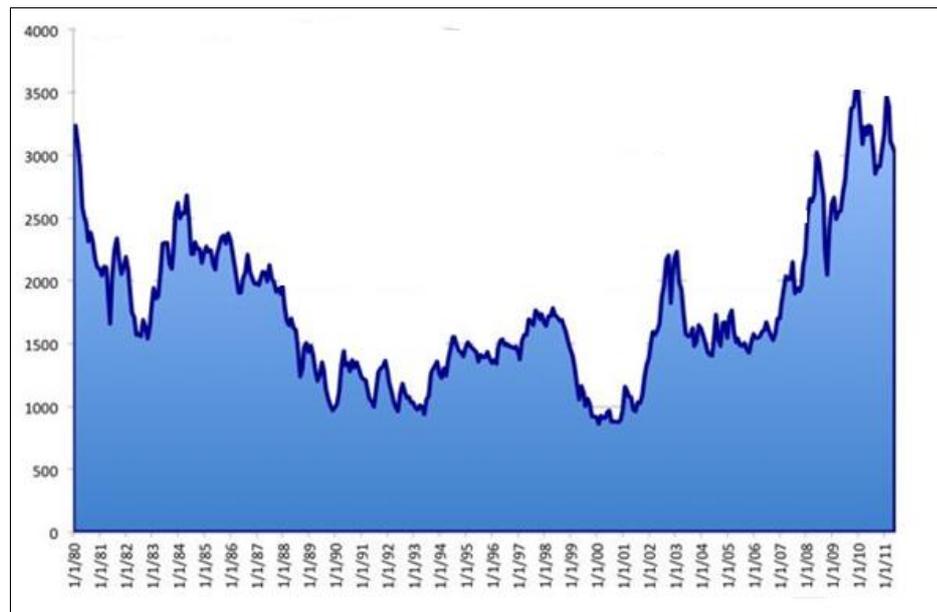
Range [6m](#) [1y](#) [5y](#) [10y](#) [15y](#) [20y](#) [25y](#) [30y](#) Aug 2001 - Jul 2011: 2,134.700 (206.75 %)



Fuente: INDEX MUNDI.

Estos resultados indican una volatilidad medianamente alta con tendencia creciente desde los inicios del 2006 con caídas de precio muy significativas para los años 2008 y para fines del 2010, llegando al cierre del mes de agosto con un precio de USD 3 149.45. Cabe señalar, que el precio del cacao muestra un comportamiento cíclico, pues en el comportamiento de los últimos 30 años se detalla que el precio muestra una tendencia creciente hasta llegar a precios promedio entre USD 3200 a USD 3500 la tonelada, manteniéndose así por 3 a 4 años, para luego bajar a un promedio entre USD 1800 a USD 2200 la tonelada:

Histórico de precios de cacao en grano 1980 – 2010



Fuente: INDEX MUNDI.

Por otro lado, en la actualidad, las empresas bancarias como las instituciones de micro finanzas han incrementado el otorgamiento de préstamos para el sector agropecuario. Además, son las instituciones de micro finanzas, es decir, las cajas municipales, cajas rurales, EDPYME'S y financieras, quienes han tenido un mayor incremento en sus préstamos. De las instituciones de micro finanzas, las entidades que han incrementado el otorgamiento en los créditos financieros son las cajas rurales.

Además, los créditos de microempresas son los que han tenido una mayor acogida en los últimos años, de los cuales es necesario resaltar los créditos para Pymes, créditos agropecuarios, micro créditos, entre otros. En ese sentido, se puede deducir que las entidades financieras están ofreciendo oportunidades de crédito a los productores, sin embargo, para acceder a éste es necesario poseer como mínimo de una a tres hectárea de terreno, incluyendo el título de propiedad, lo cual no beneficia a aquellos que no cumplen con la formalidad de sus terrenos.

Es importante señalar la actuación del Estado que funciona a través de Agro Banco, entidad dedicada a otorgar créditos a los pequeños y medianos productores para promover su desarrollo y lograr mejorar la calidad de vida de éstos⁵³. Esta institución ha predominado el otorgamiento de créditos de primer piso, los cuales refieren a la entrega directa de créditos a productores calificados, que poseen buen nivel de crédito y experiencia en las actividades por las cuales se están endeudando. Por ello, es necesario mencionar que el acceso al crédito agrario genera oportunidades a los productores al tener opciones de financiamiento, sin embargo, existen barreras que impiden otorgar créditos a muchos productores que no cumplen con la formalidad de sus tierras, o con las actitudes para obtener créditos agrarios.

⁵³ AGRO BANCO

2011 Tu banco agrario. Consulta: 23 de setiembre de 2010.

<<http://www.agrobanco.com.pe/mision.htm>>

Es importante mencionar que a nivel mundial diversas fuentes de cooperación internacional dirigen sus esfuerzos sobre países con altos índices de pobreza, tratando de fortalecer sus actividades económicas productivas que en muchos casos es la agricultura. Más aún, en los últimos años, la cooperación internacional ha mostrado una nueva tendencia a favor de la agricultura familiar o la agricultura agro ecológica como solución para la creciente demanda de alimentación del mundo, y la creciente demanda por productos orgánicos y comercio justo por economías desarrolladas como la de Norte América y Europa, aspectos que ponen a países con mejoras económicas como posibles beneficiarios de la cooperación internacional para su sector agrícola.

- **Entorno Tecnológico**

El soporte tecnológico es esencial en el cultivo del cacao. Ello se puede corroborar con los programas de asistencia técnica; a partir del año 1990 la actividad cacaotera, en el Perú, fue afectada por la presencia de plagas tales como moniliasis y escoba de bruja que atacaba los tallos, ramas, hojas, flores y frutos, que afectaba la productividad y la calidad de la producción. Frente a esta situación, los programas de cooperación internacional para el cacao y las organizaciones de productores tomaron acciones sostenidas de capacitación y asistencia técnica. Debido a ello, a partir de 1994, la producción empieza a recuperarse de las plagas y para el 2000, la producción alcanzaba 24 786 t⁵⁴.

En tanto, el desarrollo tecnológico en la actividad agrícola nacional es promovido por diversas entidades nacionales e internacionales. Es así que el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA) difunde en su página web un paquete tecnológico de manejo integrado de cacao en el cual se detalla información concerniente al cultivo, las condiciones de suelo requeridas, la siembra, el beneficio del fruto, las épocas de siembra, el control de las plagas, las dosis y aplicación de fertilizantes, y la cosecha del cacao⁵⁵.

Esta información es relevante para los productores, ya que se difunden los paquetes tecnológicos, lo cual constituye una oportunidad para la mejora y un adecuado manejo de sus cultivos. Ello es importante, debido a que en la zona de intervención, se encontró plagas, como Moniliasis, y Escoba de Bruja.

En el tema de investigación de nuevas tecnologías el Instituto de Cultivos Tropicales (ICT), organización sin fines de lucro, brinda asistencia técnica a más de dos mil agricultores en las regiones de San Martín y Huánuco. Estas investigaciones generan tecnologías para superar las principales limitaciones que impiden el aumento de la productividad y calidad de los cultivos lícitos. Así mismo, incrementan los rendimientos por ha a partir su intervención ver la tabla mostrada a continuación, donde al llegar al 2016 con un rendimiento de 10% éste se mantendrá estándar.

⁵⁴MAXIMIXE

2011 Informe Riesgos de Mercado: Cacao y Derivados. Rendimiento de la Producción Mundial por países 2007 – 2009.

⁵⁵INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN AGRARIA (INIA)

2010 “Programas Nacionales de Investigación de Cultivos Agroindustriales Cacao”. En Ministerio de Agricultura. Diagnóstico Situacional”. En Ministerio de Agricultura. “*Paquete Tecnológico de Manejo Integrado del Cacao*”. Lima: INIA. Consultado: 23 de Setiembre de 2010.

<<http://www.inia.gob.pe/cacao/PAQUETE%20TECNOL%C3%93GICO%20-%20CACAO.pdf>>

Tabla: Rendimientos por intervención técnica

	1er año	2do año	3er año	4to año
Rendimientos	40%	29%	11%	10%

Fuente: ICT. Elaboración Propia.

Por otro lado, la Dirección Regional Agraria de San Martín trabaja con asociaciones relacionadas al cultivo de cacao tanto nacional e internacional para poner en marcha la aplicación de Escuelas de Campo para Agricultores en el Perú, las cuales tienen como fin proporcionar a pobladores de distintas zonas amazónicas un conjunto de experiencias, capacidades y asesoría técnica para el manejo del cultivo del cacao en la zona. Así, se evidencia que en las comunidades nativas Awajún hay facilitadores capacitados, los cuales están brindando apoyo técnico a productores de cacao, lo que genera una oportunidad para la asesoría técnica y conocimientos productivos que se requieran⁵⁶.

Una iniciativa internacional fue Tecno Agro Perú 2011, la cual se realizó por segunda vez en nuestro país, en el distrito de Lambayeque, “2da. Exhibición Internacional para la Agricultura, Agroindustria y Agroexportación” y donde se exhibieron soluciones agrícolas y agroindustriales, agrupando a empresas de diversas partes del mundo quienes presentaron modernas tecnologías.

Esta actividad seguirá siendo realizada, para que las empresas puedan ser más competitivas en el mercado nacional e internacional, conociendo nuevas tendencias, equipos, maquinaria, suministros, servicios, entre otros. Todos ellos necesarios para fortalecer su eficiencia y productividad, lo que genera una oportunidad de acercamiento hacia las últimas tecnologías que se podrían implementar en el desarrollo agrícola.

De esta manera las empresas podrán tomar decisiones estratégicas para un crecimiento innovador y competitivo.

Una tecnología que está siendo usada últimamente, son los servicios de soporte técnico, como el software SIGAM, el cual es un software integral de gestión ambiental, este está siendo aplicado por AMPEX (Asociación Macroregional de Productores para la Exportación) en sus socios los cuales son de diversas provincias del país⁵⁷. En estas se realiza estudios de suelo para identificar deficiencias en cada región evaluada, para ejecutar un programa de abonamiento diferenciado por cada sector, lo que llevará a una mejora de rendimiento y calidad de producto.

La incorporación de los paquetes tecnológicos, permitió ampliar los horizontes de varias cooperativas a nivel nacional. La cooperativa ACOPAGRO asimiló éste: “*Más de 1.000 productores de ACOPAGRO se graduaron en los cursos técnicos en solo un año, y los resultados hablan por si solos. La producción de cacao se incrementó un 43%, de 700 kilos por hectárea a 1000 kilos por hectárea*”⁵⁸, vinculándose a mercados con mejores precios. La

⁵⁶INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

2007 “Resultados, Impactos y Lecciones Aprendidas”. En Instituto de Cultivos Tropicales (ICT). “*Escuelas de Campo de Cacao en el Perú Escuela de campo para agricultores*”. San Martín: ICT. Consultado: 24 de Setiembre de 2010.

<<http://www.worldcocoafoundation.org/who-we-are/partnership-meetings/pdfs/LZuniga.pdf>>

⁵⁷ AMPEX

2011 Asociación Macro regional de Productores para la Exportación. Consulta: 23 de setiembre de 2011. <<http://www.ampex.com.pe/principal2.php>>

⁵⁸ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)

Asociación Regional de Productores de Cacao de Tumbes (ARPROCAT) participó en un proyecto que busca mejorar la tecnología del cultivo, cosecha y post cosecha de cacao orgánico de alta calidad⁵⁹, lo que generó mejora en la competitividad de los productores.

Si bien la preocupación en la investigación y tecnología se inició en la década de los 60's, es a partir de los 90's que se incorpora el concepto de innovación, con lo cual el enfoque en investigación y desarrollo se amplía al término I+D+i. Así, en la actualidad, la innovación tecnológica ha tomado mayor relevancia, no sólo en los países de primer nivel, sino también en países en desarrollo como el nuestro.

Según un reciente estudio de Deloitte, el líder de innovación José Antonio Lagos, se señala que:

*“Los ejecutivos están conscientes que esta área es parte prioritaria en la estrategia competitiva de los negocios y desde el punto de vista de la generación de los llamados océanos azules (...) actualmente está claro que quien no invierte en innovación, se va quedando atrás en su competitividad en el mercado, y por ello, las compañías saben que no pueden dejar este tema de lado”*⁶⁰

Por ello, a nivel nacional se viene impulsando éste tema bajo el programa Perú Compite del Consejo Nacional de la Competitividad, pues ha destinado fondos en busca de alentar la investigación y la innovación, como FINCYT, FIDECOM, Fondo para Conglomerados, CONCYTEC e Innovación PYME.

En ese sentido, hablar de innovación en el sector agricultura requiere un mayor énfasis en la tecnología aplicada para mejorar la competitividad agraria. Así, diversas cooperativas y asociaciones aplican mejoras en sus cultivos a través de paquetes tecnológicos, asistencia técnica de especialistas en agroindustrias (ingenieros agrónomos y agrícolas) así como un exquisito control de calidad a través de nuevos conocimientos tecnológicos.

Cabe resaltar, que la RED de CITE's realiza un gran aporte en tecnología pues brinda servicios a diversos sectores, principalmente en el de agricultura, creando Centros de Innovación Tecnológica para las cadenas productivas del banano, café, cacao, hierbas aromáticas, entre otras. Con ello busca brindar asistencias técnicas con el soporte de plantas pilotos, capacitación especializada, servicios de análisis y ensayos de laboratorio para garantizar la calidad de los productos⁶¹.

2011 “De la coca al cacao: Fue más que un juego de palabras: pequeños productores de Perú salvaron sus vidas integrándose a la agricultura orgánica”. Lima. Consulta: 2 de agosto de 2011.

<<http://www.iadb.org/micamericas/section/detail.cfm?id=9100§ionID=ENTRE&language=Spanish>>

⁵⁹ INCAGRO

2008 Blog de INCAGRO. Innovación y competitividad para el agro peruano. “Cacao en Tumbes: una innovación agraria que a rendir sus frutos comprobando la importancia de la trilogía Territorio – Innovación-Competitividad”. Lima. Consulta: 2 de agosto de 2011.

⁶⁰ DELOITTE

2011 Publicación “99% de las empresas creen que la innovación es un tema relevante para el desarrollo de sus negocios”. Consulta el 05 de Octubre de 2011.

<https://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/prensa/a42743d043169210VgnVCM200000b42f00aRCRD.htm>

⁶¹ RED DE CITE's

2011 Centros de Innovación Tecnológica. Consulta: 30 de setiembre de 2011.

<<http://www.cites.pe/cites/unidadTecnica.jsp?cod=4>>

- **Entorno Social**

La multiculturalidad peruana repercute en todo el ámbito social de nuestro país, pues existen costumbres arraigadas y pensamientos distintos entre los pobladores, sobre todo de aquellos que habitan en pueblos lejanos a la capital o zonas rurales. Así, se puede mencionar a las comunidades nativas Awajún, las cuales, desde hace cuatro décadas han iniciado el contacto con pobladores fuera de sus comunidades, y donde su fuerte idiosincrasia genera muchas diferencias con la cultura occidental.

Los nativos Awajún tienen un amplio conocimiento de su naturaleza, pues la biodiversidad de sus tierras es muy valorado por ellos, conocen las propiedades de las plantas para curar enfermedades y saben cómo conservar y usar los recursos, y si éstos se están escaseando tienen conocimiento de técnicas y prácticas para recuperar su territorio, pues consideran que las condiciones de su territorio garantizan su subsistencia en el mismo. Sin embargo, en la actualidad dichas comunidades están limitadas a servicios de necesidad básica como salud, alumbrado público y educación de buena calidad, lo cual se ve reflejado en los siguientes resultados:

- *Los niveles de analfabetismo de las mujeres Awajún de 12 a 49 años llega a 43%.*
- *Entre los Awajún el 48% de la población total tiene algún nivel de educación primaria y el 8% de secundaria, siendo marcadamente diferenciada por sexo en beneficio de los hombres.*
- *En Moyobamba solamente existen 9 escuelas primarias para la Educación Bilingüe, en Rioja existen 10. Para el nivel de educación inicial solamente existen 2 escuelas en Moyobamba y en Rioja existen 5. En todo el Alto Mayo existe solamente 1 escuela secundaria de tipo bilingüe (Bajo Naranjillo).*
- *La Tasa de Mortalidad Infantil llega a 64,3 por mil, cifra muy superior al promedio nacional que es de 43 por mil.⁶²*

En ese sentido, se evidencia que las acciones del Estado son limitadas para el beneficio de estas comunidades, constituyéndose en una amenaza para el desarrollo económico y social de los mismos. Por ello, que los pobladores de las comunidades se ven obligados a alquilar sus tierras a los colonos para percibir ingresos e incrementar su calidad de vida, sin embargo, la intervención de los migrantes esta que degrada la naturaleza con la producción de la agricultura y comercio en la zona, perjudicando los bosques, los cuales son muy valiosos para los pobladores Awajún.

Se calcula que alrededor del 80% de los bosques para fines agropecuarios son dañados⁶³, pues la presencia de colonos, con pensamientos distintos al productor Awajún, hace que aquéllos depreden grandes extensiones de tierras con el arado y yunta. Sin embargo, los nativos Awajún conciben el bosque como su territorio ancestral y el que le otorga vida a su descendencia. Por ello, que en la actualidad existen ciertos conflictos pues los nativos sienten

⁶² PUEBLOS DEL ALTO MAYO. Departamento de San Martín.

2011 Pueblos Indígenas – Problemática. Consulta: 27 de agosto de 2011. <<http://www.pueblosaltomayo.com/pueblos-indigenas/problematika.html>>

⁶³ SOLUCIONES PRÁCTICAS - ITDG

2011 Medios de vida sostenibles para la comunidad mestiza y Awajún. Consulta: 30 de agosto de 2011. <http://www.solucionespracticas.org.pe/publicaciones/pdf/BIP_1_BV.pdf>

que con la inmigración de los colonos y el aumento de la población se ha deteriorado su territorio, situación que no se evidenciaba durante siglos en los cuales ellos han practicado la agricultura en una misma zona y había abundancia de recursos⁶⁴. Además, el incremento de los colonos se evidencia ante una necesidad del Awajún de obtener ingresos económicos, presionando a que alquilen sus tierras y dependiendo económicamente de ellos, no obstante, según las visitas de campo, los productores comentan que ésta alternativa perjudica su ambiente, incentivándolos a retomar sus actividades agrícolas en todos sus territorios. Por ello, los nativos Awajún han iniciado un pensamiento de desarrollo sostenible y tienen iniciativas de producir sus propios cultivos e ir desligando a los colonos de sus tierras que han perjudicado sus recursos naturales.

Se resalta que las comunidades nativas Awajún tienen un gran conocimiento de su naturaleza, lo cual crea una oportunidad para desarrollar cultivos sostenibles que no degraden los recursos, y que vaya acompañado de una adecuada asistencia técnica con el fin de generar competitividad a la agricultura de dichas comunidades.

- **Entorno Geofísico**

San Martín, departamento ubicado al norte central del Perú, ocupa principalmente zonas de selva alta, que se caracterizan por poseer una gran biodiversidad natural que permite el desarrollo de la agricultura. Es así, que en los últimos años, la región se ha convertido en el mayor productor de cacao a nivel nacional, gracias a las favorables condiciones agroclimáticas de la región. Una de ellas es la precipitación, la cual tiene que ser como mínimo 100 mm/mes para que se llegue a la humedad relativa idónea (mayor a 70%); sin embargo, en caso de tratarse de zonas demasiadolluviosas, los suelos deben tener un drenaje impecable⁶⁵. Ese es el caso de San Martín, pues muestra un nivel adecuado según el último Boletín Regional publicado por SENAMHI, donde se muestra que la precipitación normal regional (promedio) se sitúa entre los 160 y 200 mm/mes.

La temperatura es otro factor favorable, ya que las zonas aptas son las que presentan temperaturas medias anuales de 24°C y no exceden los 30°C, además de una temperatura media diaria no inferior a 15°C y con una diferencia no menor a 9°C entre la temperatura diurna y nocturna⁶⁶. La temperatura puede ser regulada con un adecuado manejo de sombra y este es el caso de San Martín específicamente de Moyobamba, al presentar un clima con temperaturas que varían entre 23°C y 27°C principalmente⁶⁷.

Además, las condiciones de los suelos más adecuadas son los aluviales de textura arcillo-arenosa; no obstante, estas condiciones no son las únicas, pues el cultivo muestra adaptabilidad hacia suelos en laderas con pendientes, como es el caso de la región San Martín. Y de la altitud, el rango óptimo para su cultivo es el de 250 a 900 msnm, en ese sentido

⁶⁴ INSTITUTO DEL BIEN COMÚN.

2010 Valoración cultural de los pueblos Awajún y Wampis. Consulta: 27 de agosto de 2011. <<http://www.ibcperu.org/doc/isis/5519.pdf>>

⁶⁵INSTITUTO DE CULTIVOS TROPICALES (ICT)

2004 “Descripción Agronómica del Cacao y su Manejo en Plantaciones Establecidas”. En Depósito Legal Biblioteca Nacional del Perú. “*Manejo Integrado del Cultivo y Transferencia de Tecnología en la Amazonía Peruana*”. Tarapoto: Castillo, pp. 18.

⁶⁶ Ídem, pp. 19

⁶⁷MINISTERIO DE AGRICULTURA

2010 “Diagnóstico Situacional”. En Ministerio de Agricultura. “*Plan Estratégico Institucional PEAH 2010-2020 del Huallaga*”. Tingo María: MINAG, pp. 24.

Moyobamba al estar situado en 860 msnm según SENAMHI se corrobora que cuenta con una altura apropiada para el cultivo del cacao.

Para el caso de la luminosidad, de ésta depende la fotosíntesis. La intensidad lumínica adecuada para el cacao es aquella que es ligeramente superior a 50%, un tema que puede ser regulado con sistemas de riego y fertilizando las tierras con abonos naturales para prevalecer el estado orgánico. Por ejemplo, en épocas de baja precipitación, es necesario el establecimiento de horarios de riego, realizar la actividad en horarios diurnos o antes que se anochezca, haciendo uso de regaderas. Todas estas condiciones crean una buena oportunidad para incentivar aún más el cultivo de cacao.

Por otro lado, un aspecto fundamental es la mejora en la infraestructura vial llevada a cabo por el Plan Vial Departamental Participativo San Martín, impulsado por el Gobierno Regional y PROVÍAS del Ministerio de Transportes. Ello permite que se pueda acceder al traslado del cacao mediante transporte terrestre, el cual dura aproximadamente de 4 a 5 días para llegar a la capital, es así que las empresas comercializadoras y sobre todo exportadoras de cacao tienen menores dificultades para abastecer a clientes en la capital o para llegar al puerto del Callao, desde donde sale su mercadería.



ANEXO 18: DESARROLLO DE TENDENCIAS

- **Certificaciones**

En la actualidad, el mercado internacional demanda un producto de alta calidad y elaborado de manera sostenible, lo que va acorde con las tendencias de un consumo saludable; por este motivo, se le exige cada vez más, al ofertante productos certificados, acordes con la sostenibilidad del medio ambiente. Algunas certificaciones son: Certificación Orgánica, UTZ Certified 'GoodInside', FairTrade, Certificación Jas, entre otras. Algunas empresas certificadoras de la oferta orgánica en nuestro país son: Bio Latina, IMO Control, KRAV, OCIA, SGS y SKAL- Control Unión.

El Consejo Nacional de Competitividad informó que en nuestro país para el 2009 se cultivaron aproximadamente 63 mil ha de cacao, las cuales contaban con buenas prácticas ambientales y en su mayoría con certificación orgánica y de comercio justo. Por tanto, aquellos agricultores que realicen dichas prácticas pero no hayan logrado una certificación de las mismas, cuentan con una oportunidad muy rentable de incrementar sus ingresos por medio de una certificación por sus prácticas.

La certificación orgánica es un proceso que permite verificar si un cultivo cumple con los estándares de producción ecológica y que desde sus cultivos cuenta con un manejo orgánico según las normas para los diferentes destinos de exportación. Esta certificación se ha convertido en una herramienta indispensable para acceder el mercado internacional, pues asegura la procedencia del producto y el buen tratamiento del mismo. Así mismo, se está volviendo requisito para ingresar a la comercialización del grano de cacao. A su vez, se contribuye en disminuir el impacto al cambio climático, pues desde los cultivos se busca un tratamiento orgánico sin uso de pesticidas ni productos químicos que dañen el mismo.

En ese sentido, una tendencia en certificación hallada en la zona de intervención, llevada a cabo por el PEAM es la certificación UTZ. Ello, se debe a que la demanda del mercado actual está marcando una nueva tendencia en cuanto a la imagen y a lo que se espera del producto. La certificación UTZ entra en el camino de la profesionalización de la producción y evalúa el proceso de producción, para que se dé bajo condiciones apropiadas, no sólo en salubridad y técnicas de manejo, sino que se pueda evidenciar un compromiso con el medio ambiente. Además, se caracteriza por brindar condiciones de vida digna de los productores, desde su recolección hasta el producto final.

- **Desarrollo de Negocios Inclusivos**

En las últimas décadas a nivel mundial el sector empresarial ha venido realizando diversas acciones con su entorno demostrando una responsabilidad social empresarial, en este afán, en el último quinquenio surgió una nueva corriente referida al desarrollo de negocios inclusivos, en donde las empresas sin perder su objetivo final de generar ganancias integran en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos económicos como proveedores, clientes, empleados o socios.

Esta modalidad genera mutuo beneficio a las contrapartes, por un lado las empresas incrementan su rentabilidad mediante la reducción de costos relacionados con proveedores, aumentan su reputación corporativa y les genera una posible entrada a nuevos mercados, por otro lado las comunidades pueden acceder a financiamiento, capacitaciones, asistencia técnica y precios con condiciones justas.

Un ejemplo de esta tendencia dentro del sector cacaotero, es la inclusión de productores de cacao como proveedores en distintas empresas y cooperativas, como el caso de Compañía Nacional de Chocolate de Colombia, Machu Picchu Trading S.A.C y ACOPAGRO.

Para que los países en desarrollo alcancen un crecimiento económico necesario para elevar el bienestar de su población y lograr atender sus necesidades básicas en forma sostenible, la inversión es un factor indispensable.

- **Consumo saludable**

En el año 1979 fue proclamado en Québec el 16 de Octubre como “Día Mundial de la Alimentación”. Desde entonces, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y los países signatarios celebran año tras año este acontecimiento⁶⁸.

A la fecha, se puede evidenciar como han ido evolucionando las concepciones referentes a la alimentación hasta llegar a una tendencia mundial por un consumo saludable. En ese sentido, en la población mundial existe una preocupación por adquirir buenos hábitos alimenticios y mostrar mayor preocupación hacia su salud, evitando productos que emplean altos índices de sustancias químicas y optando por productos orgánicos.

Con relación a esto, se encuentra el chocolate, producto que ha sido materia de una variedad de estudios que muestran sus propiedades y bondades. Estos señalan que el mismo presenta beneficios para el funcionamiento de los vasos sanguíneos, reducción de la fatiga crónica, reducción de la presión arterial, estimular la circulación cerebrovascular y reducir la ansiedad⁶⁹. Es así que el cacao orgánico es muy bien aceptado e incluso forma parte de la dieta diaria aconsejada por algunos especialistas, lo cual fundamenta su posicionamiento en el mercado de consumo saludable.



⁶⁸ INTEC, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. 2008. Boletín Trimestral Educativo: Nutrinautas por una vida saludable.

Boletín N°1, Año N°1. Consulta: 15 de noviembre de 2011. <www.nutrinautas.com>

⁶⁹ INNATIA, Salud, bienestar y tradiciones. 2011. Artículo: Beneficios del consumo de chocolate. Consulta: 15 de noviembre de 2011. <www.innatia.com.pe>

ANEXO 19: FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DE JÉGA BAKÁU S.A.C.

1. Administrador

Las funciones son las siguientes:

- Velar por el buen funcionamiento de Jéga Bakáu en temas operativos.
- Motivar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Asegurar la atención y hacer seguimiento de los requerimientos de los clientes tanto externos como internos a través de la coordinación con los colaboradores.
- Evaluar periódicamente la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Evaluar el impacto de las actividades de promoción.
- Liderar la obtención de la certificación orgánica.
- Participar como principal representante e iniciar las negociaciones con los potenciales clientes externos en eventos como el Salón del Cacao y Chocolate Peruano.
- Elaborar, evaluar e implementar los contratos de negociación con los clientes externos.
- Realizar el seguimiento respectivo a las cobranzas.
- Seguimiento de la idoneidad del proceso de tratamiento del producto final.
- Realizar todas las actividades documentarias y operativas para la obtención de la certificación orgánica.
- Asegurar que las muestras enviadas a los potenciales clientes sean las adecuadas
- Preparar informes a los miembros del Directorio referentes a las actividades de promoción y operativas.
- Evaluar la masa fresca de cacao obtenida de acuerdo con los estándares de calidad
- Realizar el control de calidad de cada recojo de masa fresca obtenida de los productores, haciendo uso de los implementos de la empresa, la guillotina y balanza.
- Asegurar el nivel de humedad adecuado, haciendo uso del hidrómetro de la empresa.
- Supervisar la seguridad y los controles establecidos en las actividades de exportación.
- Liderar las reuniones participativas.

2. Técnico Agrario

Este puesto será contratado a partir del 2016. Las funciones son las siguientes:

- Facilitar las negociaciones con los potenciales clientes externos.
- Contribuir con una participación adecuada en los eventos a participar por la empresa (Salón del Cacao y Chocolate Peruano)
- Preparar informes al administrador de las actividades de exportación cuando ésta lo requiera.
- Mantener comunicación constante con los diversos colaboradores tanto internos como externos
- Seguimiento de los niveles de cacao tratados en la planta
- Asegurar el soporte logístico para el embarque de los contenedores
- Dar soporte a los productores en temas de mejoramiento del cultivo.
- Ser el nexo comunicativo principal entre los productores y el administrador
- Inspeccionar las condiciones de los cultivos de los productores
- Asistir a reuniones participativas

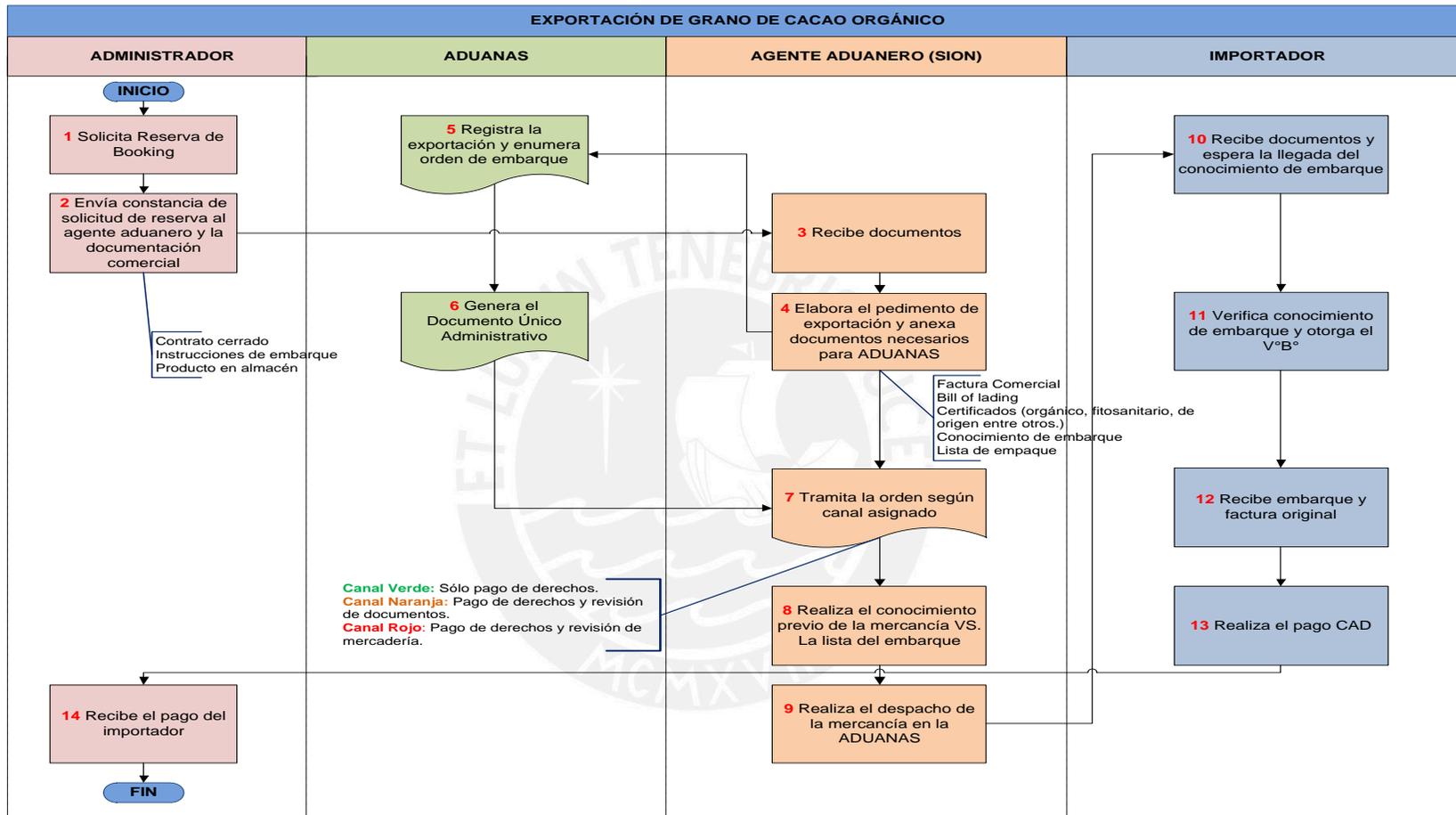
- Asegurar que las condiciones de seguridad del área del almacén sean las adecuadas
- Manejar una base que incluya proyecciones de cosecha para llevar a cabo adecuadamente el abastecimiento
- Programar y liderar el abastecimiento de la masa fresca de cacao
- Supervisión de las labores del operario

3. Operario

Un primer operario será contratado al iniciar las actividades de Jéga Bakáu S.A.C. El segundo operario será contratado al 2016. Las funciones son las siguientes:

- Realizar actividades de estiba y desestiba en las etapas de abastecimiento, tratamiento y distribución
- Apoyar en la etapa de abastecimiento de la masa fresca, acompañando al técnico agrario
- Seguimiento del tratamiento del cacao en las etapas de fermentación y secado
- Hacer las remociones respectivas y periódicas en los cajones fermentadores según indicaciones del Administrador.
- Apoyar en las mediciones de la humedad en la etapa del secado, haciendo uso del hidrómetro
- Asegurar la limpieza de los implementos utilizados en el tratamiento.

ANEXO 20: FLUJOGRAMA DE EXPORTACIÓN AL 2017



Elaboración propia.

ANEXO 21: E09. DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA DE PROMPERÚ

AUTORES DE LA TESIS

2011 *E14. Departamento de Agroindustria de PROMPERÚ.* Entrevista realizada el martes 26 de julio a María del Pilar Alarcón, especialista en exportación de café y cacao orgánico.

1. ¿Cuáles son los requisitos para exportar cacao orgánico?

Está bien. Lo primero que deben saber para que puedan exportar es si el cacao de la zona tiene la certificación orgánica.

2. El cacao no está certificado como orgánico pero ya estamos investigando sobre ello y nuestros planes de exportación están para el cuarto o quinto año.

Bueno, cuando su cacao tenga la certificación orgánica ustedes tienen que tramitar la certificación de transacción.

3. ¿A qué se refiere con el certificado de transacción?

Con la certificación orgánica ustedes pueden ofrecer su producto a los clientes extranjeros, sin embargo para que se lleve a cabo la exportación el certificado de transacción te permite validar tu producto como orgánico ante tu cliente.

4. Nos podría decir el costo de éste certificado de transacción.

Ese costo tendrían que investigarlo con la certificadora, las más conocidas son Bio Latina, Control Unión, entre otras que tienen presencia en nuestro país. Otro documento necesario es el certificado de origen y su respectiva visación el cual es emitido por la Cámara de Comercio de Lima. Éste certificado es depende del país al cual ustedes exporten, pues alguno no requieren éste certificado.

5. Correcto, y ¿Qué otros documentos serán necesarios?

La certificación fitosanitaria.

6. ¿La que emite SENASA?

Sí, esa misma. Además, deben presentar la factura y el conocimiento de embarque para que se pueda regularizar la DUA, el tiempo aproximado para regularizar es de 15 días. Tienen que identificar si van a hacer uso de los costos de flete y seguro, ¿Qué modalidad de exportación van a utilizar?

7. Exportaremos a valor FOB.

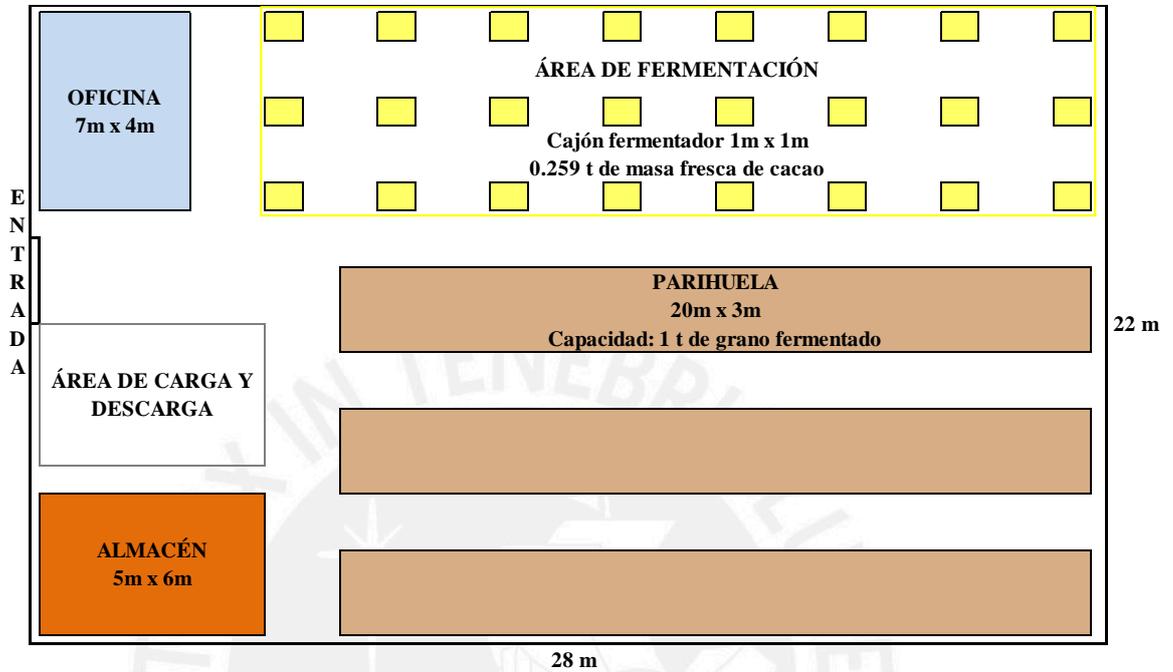
Entonces, los que les he mencionado serían los trámites necesarios para que puedan exportar.

8. Ustedes tienen alguna información del mercado de cacao orgánico, sabemos que Perú es el segundo exportador de éste producto y quisiéramos quien está asumiendo el liderazgo en las exportaciones mundiales así como conocer los principales destino de los países exportadores a nivel mundial.

Nosotros podemos facilitarte la información de las exportaciones de Perú, de los demás países no la tenemos, pero sí sabemos que el mayor exportador de cacao orgánico es República Dominicana, y los principales destino de las exportaciones peruanas son Italia y Corea del Sur. En todo caso, puedo buscar información y enviártela por correo.

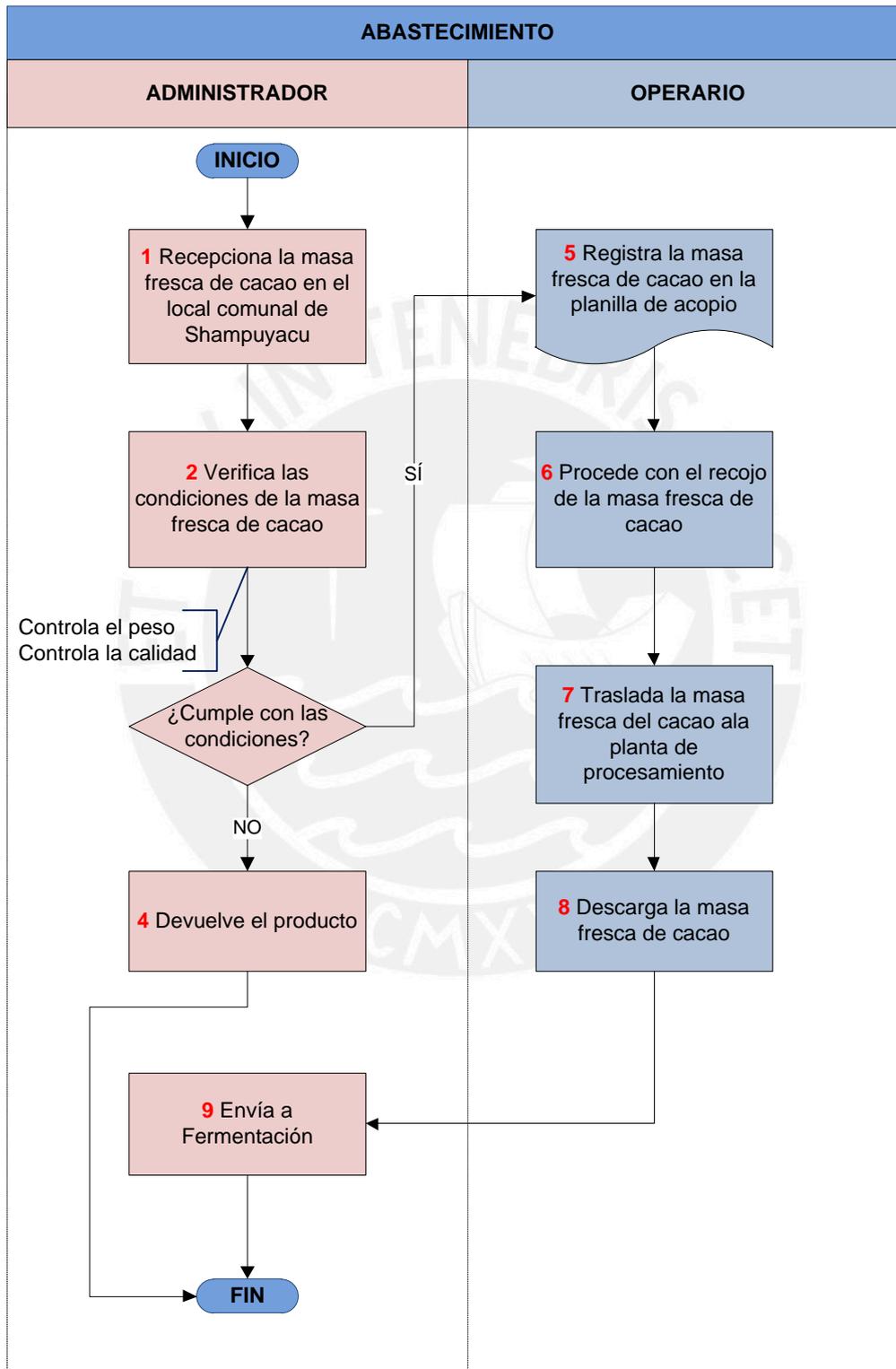
Estaríamos muy agradecidos María del Pilar. Más bien muchas gracias por tu tiempo y estaremos a la espera de la información.

ANEXO 22: DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL

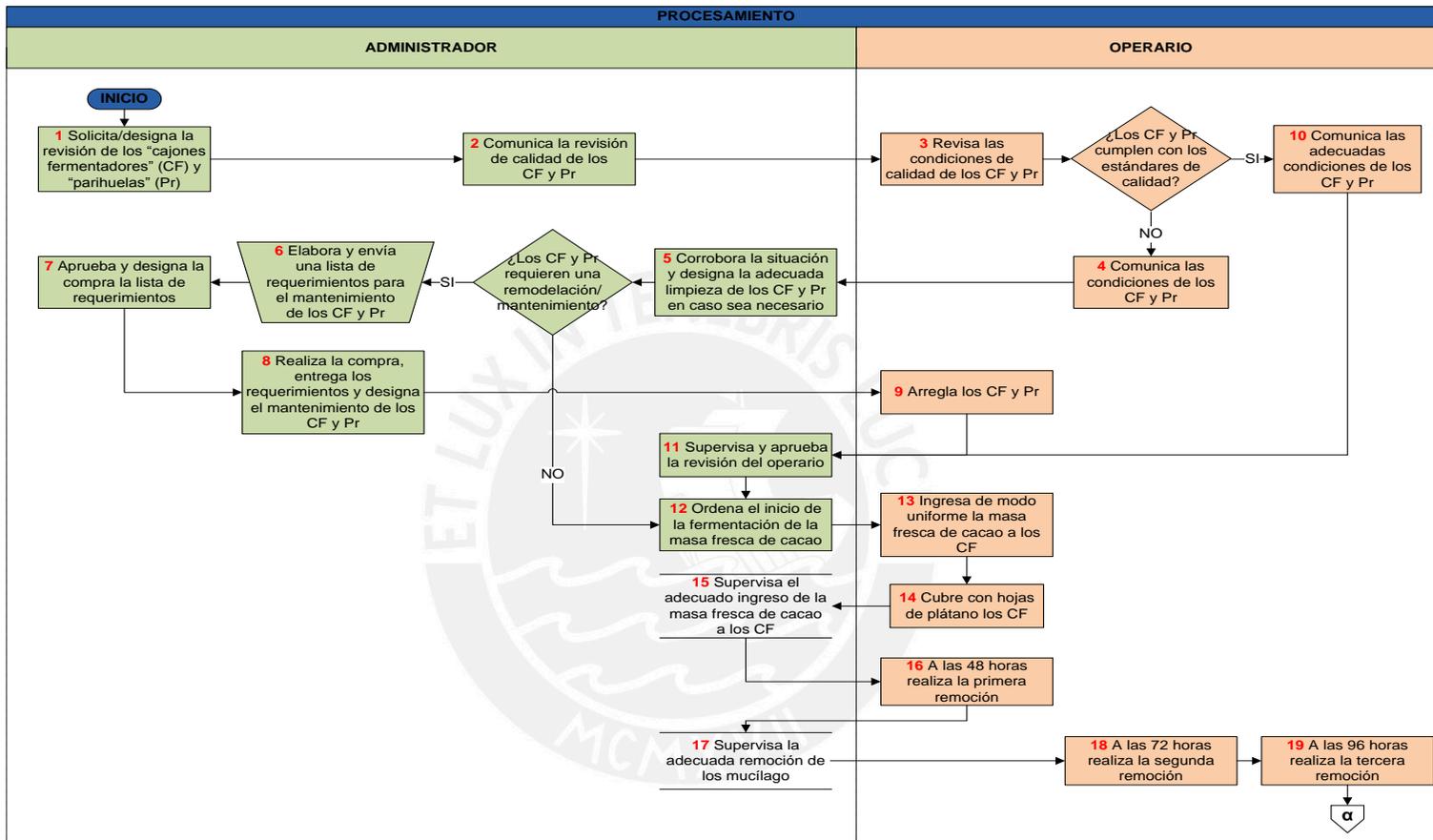


Elaboración propia.

ANEXO 23 : FLUJOGRAMA DE ABASTECIMIENTO

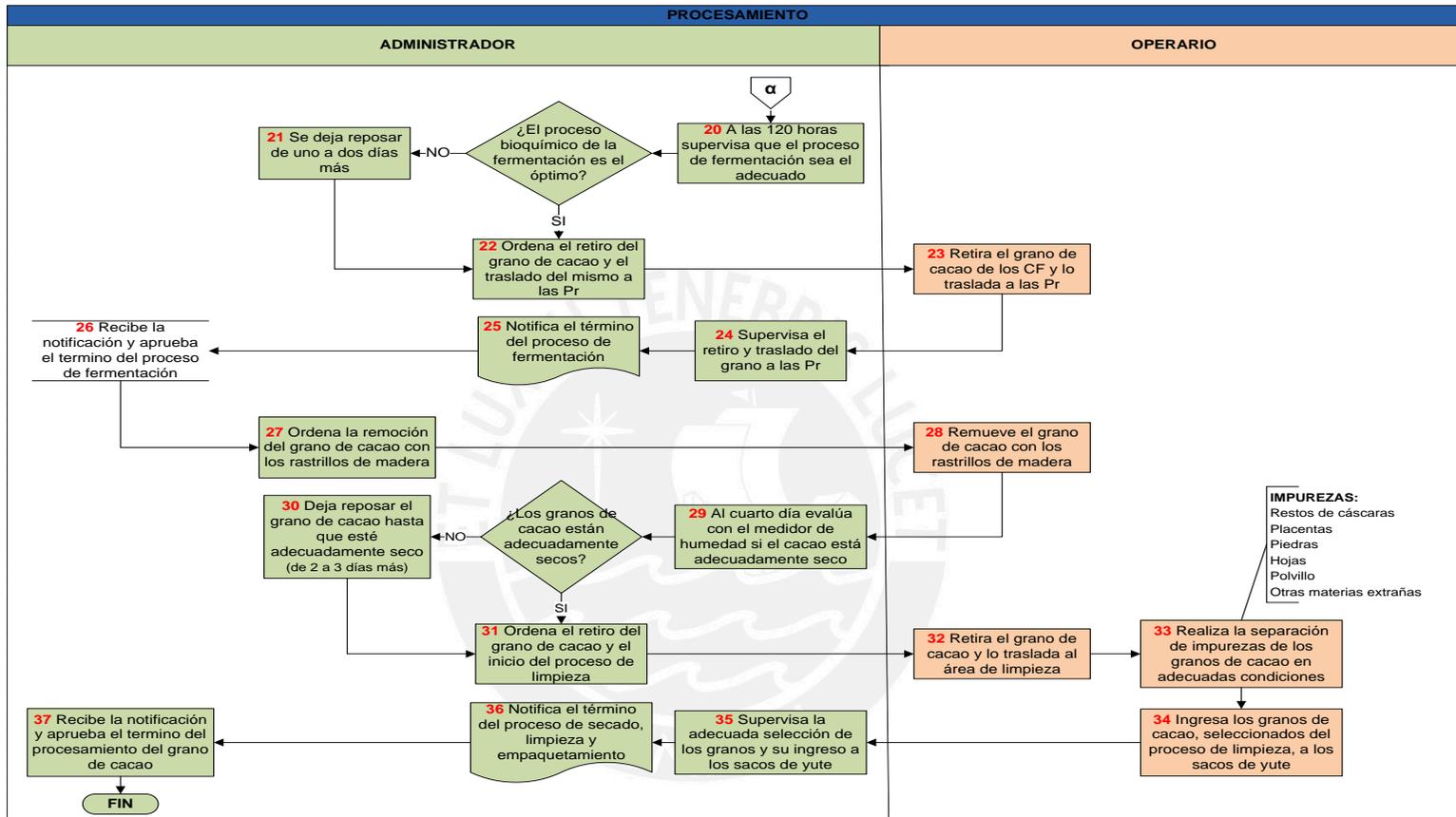


ANEXO 24: FLUJOGRAMA DE PROCESAMIENTO



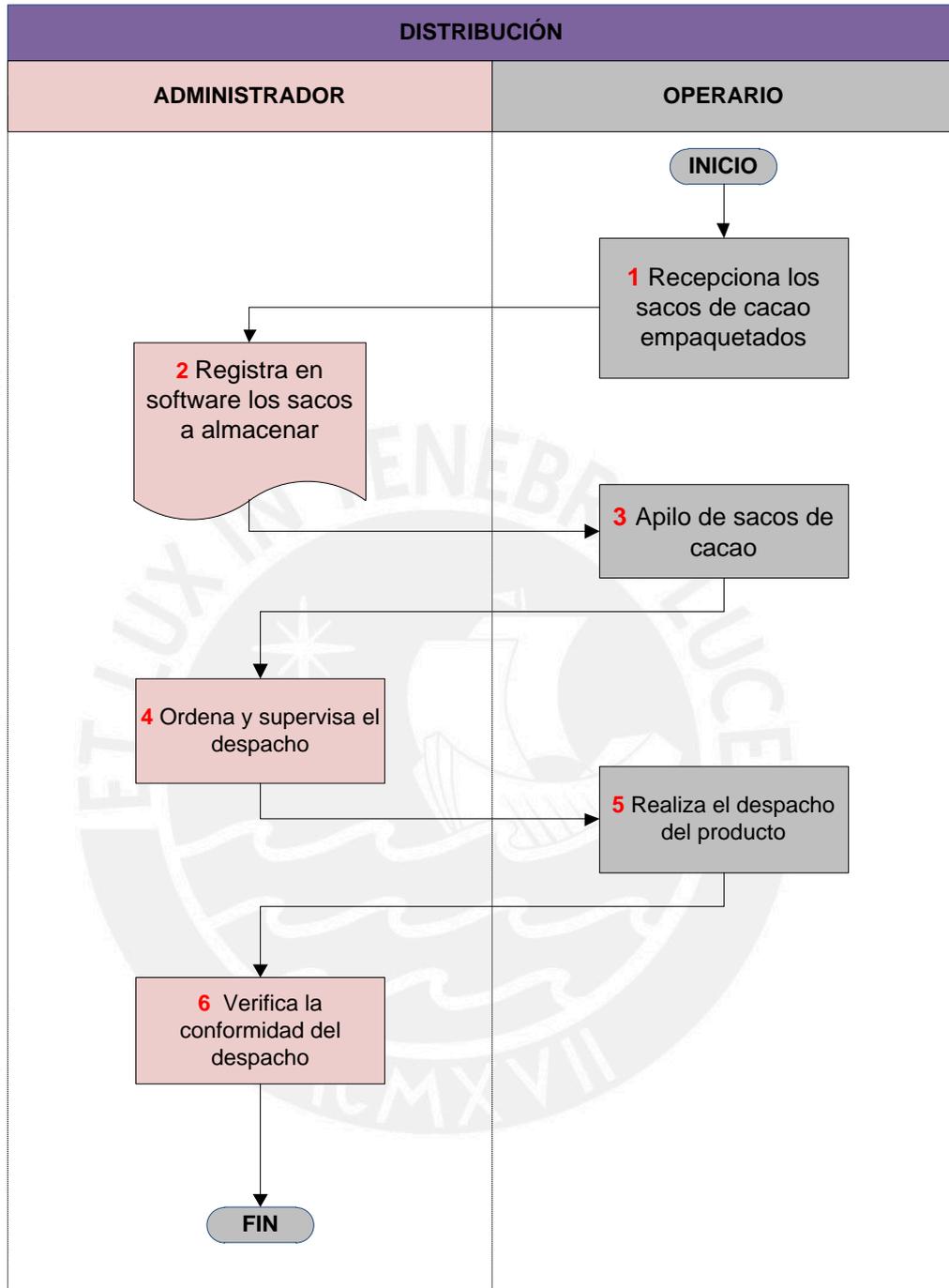
Elaboración propia.

FLUJOGRAMA DE PROCESAMIENTO



Elaboración propia.

ANEXO 25: FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN



Elaboración propia.

ANEXO 26: COSTOS DE EXPORTACIÓN

Emisión de certificados

Se requerirá emitir los siguientes certificados:

El certificado de origen emitido por la Cámara de Comercio de Lima asciende a S/. 48.98. Es necesario éste documento porque identifica el lugar desde donde se han elaborado, fabricado u originado la mercancía a exportar.

El certificado de transacción emitido por la certificadora Bio Latina asciende a S/. 170.00, el cual valida al producto como orgánico ante el cliente extranjero.

El certificado fitosanitario se emite con el fin de garantizar que el producto de encuentra exento de plagas o enfermedades. El costo de la emisión del documento es de 1.2% de una UIT, además hay un costo adicional de S/. 90.00 por tonelada referido a la inspección que realiza SENASA para supervisar el producto.

Costos de transporte

El flete interno desde el local de Jéga Bakáu S.A.C. hasta Lima-Callao, será realizado por la empresa Alvatrans, quien tiene un costo por tonelada de S/. 300, por tanto el costo de un embarque para exportar estará en función al peso que se trasladará.

Agenciamiento Aduanero

Refiere a la asesoría, tramitación y gestión documentaria que realizará la Agencia de Aduanas SIÓN con el fin de exportar correctamente toda la mercancía. Este costo asciende a 0.4% del valor FOB.

Costos por embarque

Se inicia con el gasto de posicionamiento, que refiere a la reserva del espacio donde se ubicará el contenedor (reserva de booking). El costo de posicionamiento asciende a S/. 500.00 por envío.

Una vez llegada la mercadería al Callao y con la fecha de reserva de booking, el paso siguiente es el pago por Manifiesto de Carga o Conocimiento de Embarque (Bill of Loading) el cual tiene un costo de S/. 1500.00. Éste es un recibo donde se manifiesta las mercaderías entregadas al embarcador, el cual demuestra la existencia de un contrato de transporte marítimo y otorga derechos sobre la mercadería. El siguiente costo es el pago por el Visto Bueno de la Línea Naviera que asciende a S/. 1 200.00. Por último, se incurrirá en gastos operativos de S/. 120.00, los cuales refieren a la logística de la mercancía.

Costos por contenedor

Para trasladar la mercancía del almacén al contenedor se incurrirá en gastos de estiba y desestiba, los cuales ascienden a S/. 98.00 por contenedor. Otro de los costos son los precintos de seguridad, cuya función es controlar la manipulación de la cerradura del contenedor. El costo del precinto de seguridad es de S/. 75 por contenedor.

Además, será necesario contar con 24 deshumecedores y cartones corrugados en cada contenedor para así preservar el nivel de humedad del cacao. Con ello se garantizará que el cacao no llegue con otras características a las enviadas. El costo del paquete de

deshumedecedores (24 unid.) es de S/. 612.00 y el de cartones corrugados es de S/. 19.40 por cada contenedor.

Por último, se presenta una tabla resumen de los contenedores que se exportarán durante el 2017 y 2018, así como los gastos anuales asociados a dicho proceso:

Cuadro: Total de contenedores de exportación 2017-2018

Meses	2017	2018
	N contenedores de 20	
Enero	0.00	0.00
Febrero	1.00	1.00
Marzo	1.00	1.00
Abril	1.00	1.00
Mayo	0.00	1.00
Junio	2.00	1.00
Julio	1.00	2.00
Agosto	0.00	0.00
Setiembre	1.00	1.00
Octubre	0.00	1.00
Noviembre	1.00	0.00
Diciembre	1.00	2.00
Total Contenedores	9.00	11.00

Elaboración propia.

	2017					2018				
	Por envío	Por contenedor	Inspección	Agencia aduanero	Total	Por envío	Por contenedor	Inspección	Agencia aduanero	Total
Enero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Febrero	3,582.18	804.39	1,440.00	509.97	6,336.54	3,582.18	804.39	1,440.00	509.97	6,336.54
Marzo	3,582.18	804.39	1,440.00	509.97	6,336.54	3,582.18	804.39	1,440.00	509.97	6,336.54
Abril	0.00	804.39	1,440.00	509.97	2,754.36	3,582.18	804.39	1,440.00	509.97	6,336.54
Mayo	3,582.18	0.00	0.00	0.00	3,582.18	3,582.18	804.39	1,440.00	509.97	6,336.54
Junio	3,582.18	1,608.78	2,880.00	1,019.93	9,090.89	3,582.18	804.39	1,440.00	509.97	6,336.54
Julio	3,582.18	804.39	1,440.00	509.97	6,336.54	3,582.18	1,608.78	2,880.00	1,019.93	9,090.89
Agosto	3,582.18	0.00	0.00	0.00	3,582.18	3,582.18	0.00	0.00	0.00	3,582.18
Setiembre	0.00	804.39	1,440.00	509.97	2,754.36	0.00	804.39	1,440.00	509.97	2,754.36
Octubre	3,582.18	0.00	0.00	0.00	3,582.18	3,582.18	804.39	1,440.00	509.97	6,336.54
Noviembre	0.00	804.39	1,440.00	509.97	2,754.36	3,582.18	0.00	0.00	0.00	3,582.18
Diciembre	3,582.18	804.39	1,440.00	509.97	6,336.54	3,582.18	1,608.78	2,880.00	1,019.93	9,090.89
					53,446.65					66,119.72
Transporte de distribución anual					43,176.70					49,663.18
Costo total de exportación					96,623.34					115,782.90

Cuadro: Costos totales de exportación 2017-2018 (Soles)

Elaboración propia.

ANEXO 27: COTIZACIONES

Las cotizaciones son las mostradas a continuación:



ESMOGRAPH // 2011-09-23

SEÑORES

Samuel Gonzales

Presente.-

Nos es grato saludarlos y aprovechamos la oportunidad para presentarles a nuestra empresa ESMOGRAPH.

A continuación detallamos LA cotización solicitada

IMPRESIÓN DE 1000 FACTURAS ORIGINAL Y 2 COPIAS A UN SOLO COLOR MEDIO OFICIO ENUMERADO Y PEGADO

PRECIO X 1000 UNIDADES: S/. 155.00

IMPRESIÓN DE 1000 GUIAS DE REMISION ORIGINAL Y 2 COPIAS AUN SOLO COLOR MEDIO OFICIO ENUMERADO Y PEGADO

PRECIO X 1000 UNIDADES: S155.00

*TIEMPO DE ENTREGA 3dias

*CONDICION DE PAGO :

ENTREGA A DOMICILIO SIN RECARGO (LIMA)

BANCO INTERBANK PERU - CTA CORRIENTE S/. 488 3000571889

LOS PRECIOS INCLUYEN IGV

PIERO ROMERO P

Representante de ventas

pvmcopycomputer@gmail.com

NEXTELL 112*0995 830*9298 132*3386

CELULAR: 998309298 981323386 981120995

TELF. 7340108

ANEXO 27: COTIZACIONES

Las cotizaciones son las mostradas a continuación:



ESMOGRAPH // 2011-09-23

SEÑORES

Samuel Gonzales

Presente.-

Nos es grato saludarlos y aprovechamos la oportunidad para presentarles a nuestra empresa ESMOGRAPH.

A continuación detallamos LA cotización solicitada

IMPRESIÓN DE 1000 FACTURAS ORIGINAL Y 2 COPIAS A UN SOLO COLOR MEDIO OFICIO ENUMERADO Y PEGADO

PRECIO X 1000 UNIDADES: S/. 155.00

IMPRESIÓN DE 1000 GUIAS DE REMISION ORIGINAL Y 2 COPIAS AUN SOLO COLOR MEDIO OFICIO ENUMERADO Y PEGADO

PRECIO X 1000 UNIDADES: S155.00

*TIEMPO DE ENTREGA 3dias

*CONDICION DE PAGO :

ENTREGA A DOMICILIO SIN RECARGO (LIMA)

BANCO INTERBANK PERU - CTA CORRIENTE S/. 488 3000571889

LOS PRECIOS INCLUYEN IGV

PIERO ROMERO P

Representante de ventas

pymcopycomputer@gmail.com

NEXTELL 112*0995 830*9298 132*3386

CELULAR: 998309298 981323386 981120995

TELF. 7340108

DAVIS CORPORATION S.A.C.
RUC: 20509655384

HOJAS	FECHA				
01	28	09	11		

CARMEN RODRIGUEZ AGUILAR ATT: Sr. STEFANIE CRUZ

ORETTO Nº 283 – URB SAN BORJA – LIMA 41 TELF: FAX:

DESCRIPCION	MONTO EXPRESADO DOLARES USA											
	CANTIDAD UNIDADES	PRECIO UNIDAD	SUB TOTAL									
SACO YUTE BEIGE 10 Oz 64.0 KG CACAO PROCEDENCIA INDIA LIBRE DE HIDROCARBUROS C/DUA-DRAWBACK GARANTIZADO	CLASE : "A" 100% FIBRA VEGETAL TIPO : ARPILLERA MEDIDAS : 29" X 40" PESO UNIDAD : 550 grs. APROX IMPRESION : 01 CARA-01 COLOR	100	\$ 1.69	+ IGV								
			SUB TOTALS \$ 169.00 % IGV \$ 30.42 TOTAL \$ 199.42									
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">CANTIDAD UNIDADES</th> <th style="width: 15%;">PRECIO UNITARIO</th> <th style="width: 10%;">SUB TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"> SUB TOTAL % IGV TOTAL </td> </tr> </tbody> </table>	CANTIDAD UNIDADES	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL				SUB TOTAL % IGV TOTAL		
CANTIDAD UNIDADES	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL										
SUB TOTAL % IGV TOTAL												
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">CANTIDAD UNIDADES</th> <th style="width: 15%;">PRECIO UNITARIO</th> <th style="width: 10%;">SUB TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"> SUB TOTAL % IGV TOTAL </td> </tr> </tbody> </table>	CANTIDAD UNIDADES	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL				SUB TOTAL % IGV TOTAL		
CANTIDAD UNIDADES	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL										
SUB TOTAL % IGV TOTAL												

...clausulas de nuestras condiciones comerciales especificadas en hoja anexa.

COMUNICAR SI RECIBIO LA PRESENTE COTIZACION.

...ATION SAC

Av. Los Ingenieros Norte Mz. E Lt. 14-5 Urb. Ind. Santa Raquel – Ate – L.03
 Teléfono: 340-1242 / Fax : 355-0834 / Cel.: 9962-02944 / Nex.: 823*5769
 e-mail: davis_group@terra.com / davis_groupsac@hotmail.com

-----Mensaje original-----

De: hugo esteban <estebanhu@hotmail.com>

Enviado el: 05-Oct-2011 3:47:21 PM

Para: stefanie.cruz@pucp.edu.pe

Copia:

Asunto: RE: Cotización de ambiente prefabricado

saludos Stefanie.

Nuestro Modulo prefabricado es de Madera Bolaina. lleva 01 puerta y 01 ventana con techo de madera Bolaina, su costo es 1,760

Nuevos Soles . (La madera es el llamado Comercial con Ojos-parecido al Pino)

Adicional Puede Cubrir el techo con Eternit color Gris; su costo es: 600 Nuevos Soles

Los Costos Incluyen Instalado el modulo en su Domicilio (si se trata de subir a los Techos uds. Apoyan con 02 personas.) No Incluye transporte.

Esperamos su respuesta.

Atte.

Esteban Turco

Rpte. Ventas Grand House.

Cel. 992726436

next. (98) 117 * 9349

Srta.:
 Johanna Maje Rondon
 Asistente IDE

COTIZACION N. - 104 - 2011

ST/MV - 90 - 2011

03.10.2011

Le agradecemos el interés en uno de nuestros productos con valor agregado como son nuestros pallets de madera, enviamos cotización según requerimientos para su evaluación.

1. - Pallet 1.00 m. x 1.20 m. Modelo EAN Peru.

Modelo: 4 entradas

Composición:

(3) Tablas de plataforma de: 23 mm. x 145 mm. x 1.20 mt.

(4) Tablas de plataforma de: 23 mm. x 100 mm. x 1.20 mt.

(3) Tablas cruzantes de: 23 mm. x 145 mm. x 1.00 mt.

(3) Tablas de base de: 23 mm. x 145 mm. x 1.20 mt.

(9) Tacos de: 75 mm x 145 mm. x 145 mm.

48 clavos espiralados de 1 $\frac{3}{4}$ "

99 clavos espiralados de 2 $\frac{1}{2}$ "

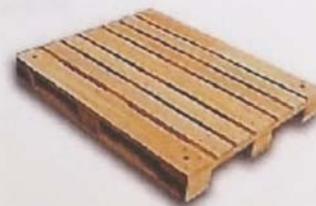
Precio: S/. 67.00 + IGV.

CONDICIONES DE VENTA:

- Condición de pago: Contado.
- Especie de madera: Roble nacional.
- Tiempo de entrega: 3 días.
- La cotización incluye el transporte dentro de Lima Metropolitana.

Nuestras parihuelas son elaboradas con clavadora neumática SENCO y clavos espiralados en acero de bajo carbono bañados en polimer plastic para garantizar una mejor sujeción y duración de las parihuelas.

Luis Enrique Anaya Reategui
 Maderera Villasol S.R.L
 51-1-528-0527
 RPM *252230 Nextel 102*3117
www.madereravillasol.com



From: zoraida.flores@sion.pe
To: yessi_drr@hotmail.com
CC: samuel.gonzalesg@gmail.com; guimo.tacca@sion.pe
Subject: RE: Solicitud de COTIZACIÓN
Date: Mon, 26 Sep 2011 14:59:09 -0500

Estimada Yessenia, con las disculpas del caso aquí remito lo solicitado.

En una exportación de contenedor de 20 y/o 40 se incurren los siguientes gastos:

FLETE INTERNO LOCAL DESDE SAN MARTIN A LIMA ...

DERECHO DE EMBARQUE: ALMACEN	S/.	1500.00
VISTOS BUENOS LINEA NAVIERA	S/.	1200.00
POSICIONAMIENTO DE CONTENED	S/.	500.00
PRECINTOS	S/.	75.00
AGENCIAMIENTO DE ADUANA	S/.	500.00
GASTOS OPERATIVOS	S/.	120.00

TODO ESTO INLCUYE EL IGV.

Estos son los gastos a incurrir de ser canal naranja en caso de pasar aforo físico se adicionarán gastos de reconocimiento físico, movilización de contenedor, montacraga, cuadrilla, etc. Gastos aprox pro cnt adicionales de s/. 400.00.

Esperamos su pronta confirmación de los embarques.

Saludos cordiales

C.P.C. Zoraida FLORES QUISPE

Gerente General

Telf: central (01) 7150650, 4645052 Anexo 653, Directo 7150653, Fax: 7188104

Nextel : 113*5276 | RPM #750212, CELULAR : 990931404.

Dirección: Jr. Los Cóndores 295 2do Piso Urb. San José , Bellavista - Callao

Mail: Mail: zoraida.flores@sion.pe Web: www.sion.pe

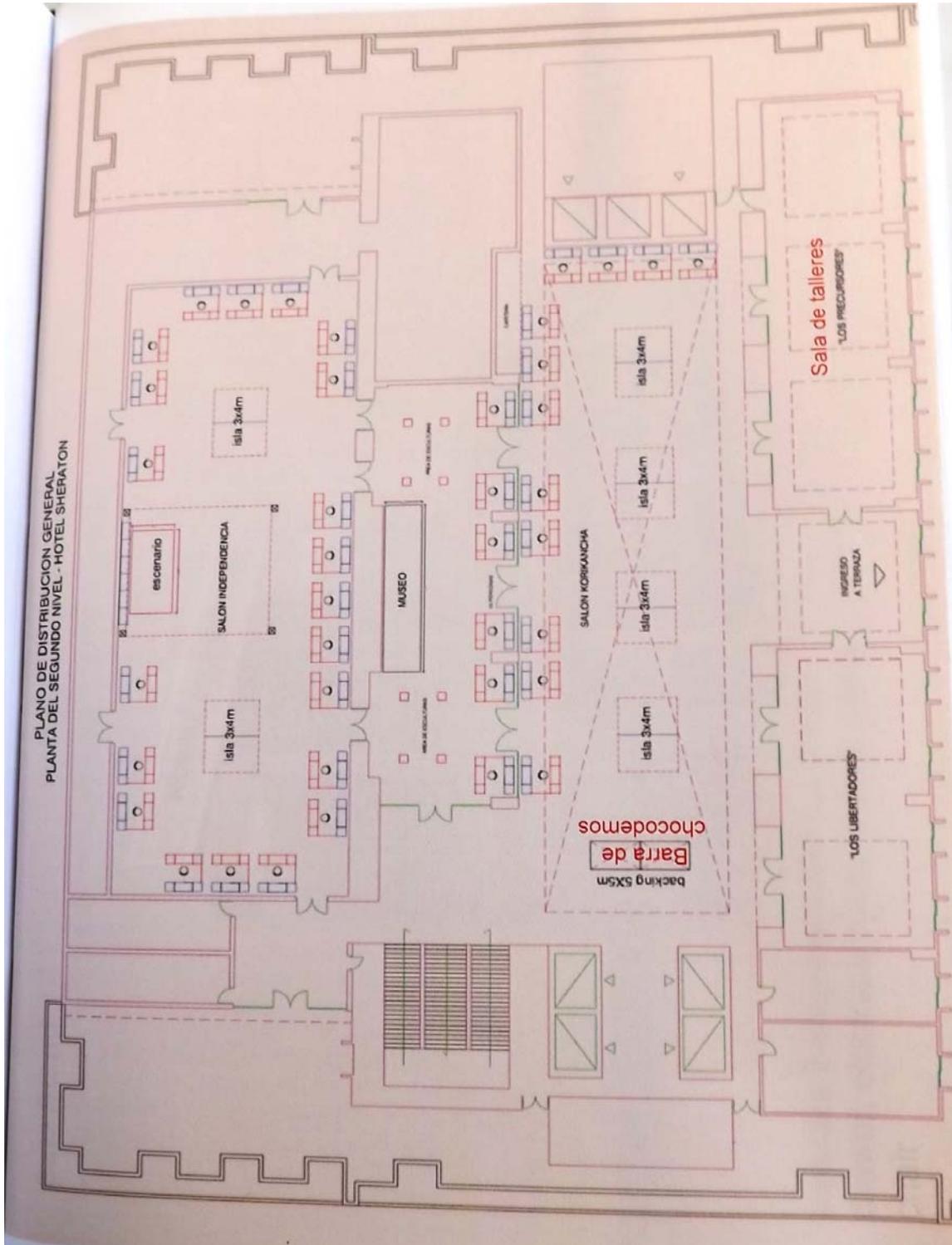


EXPOALIMENTARIA 2011
DEL 28 AL 30 DE SEPTIEMBRE

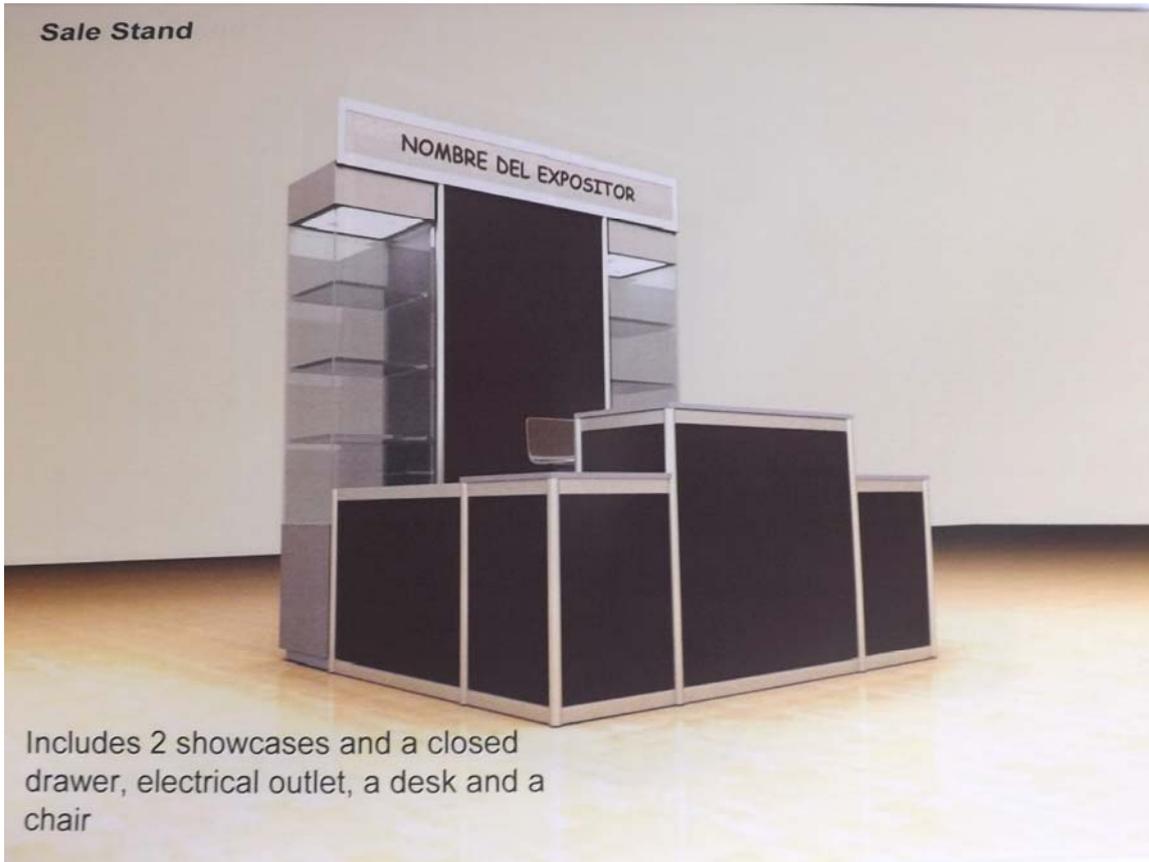
PRECIOS DETALLADOS EN DOLARES AMERICANOS				
EA 2011	STAND	\$		
		S/IGV	c/IGV	DSCTO 5% al contado (31-05-2011) Inc.IGV
SOCIOS	3 X 2	\$1.304,00	\$1.539	\$1.462
	3 X 3	\$1.863,00	\$2.198	\$2.088
	4 X 5	\$4.140,00	\$4.885	\$4.641
	5 X 5	\$5.175,00	\$6.107	\$5.801
	6 X 8	\$9.936,00	\$11.724	\$11.138
NO SOCIOS	3 X 2	\$1.449,00	\$1.710	\$1.624
	3 X 3	\$2.070,00	\$2.443	\$2.320
	4 X 5	\$4.600,00	\$5.428	\$5.157
	5 X 5	\$5.750,00	\$6.785	\$6.446
	6 X 8	\$11.040,00	\$13.027	\$12.376

PRECIOS DETALLADOS EN NUEVOS SOLES				
EA 2011	STAND	S/.		
		S/IGV	C/IGV	DSCTO 5% al contado (31-05-2011) Inc.IGV
SOCIOS	3 X 2	S/. 3.782,00	S/. 4.463	S/. 4.239,62
	3 X 3	S/. 5.403,00	S/. 6.376	S/. 6.056,76
	4 X 5	S/. 12.006,00	S/. 14.167	S/. 13.458,73
	5 X 5	S/. 15.008,00	S/. 17.709	S/. 16.823,97
	6 X 8	S/. 28.814,00	S/. 34.001	S/. 32.300,49
NO SOCIOS	3 X 2	S/. 4.202,00	S/. 4.958	S/. 4.710,44
	3 X 3	S/. 6.003,00	S/. 7.084	S/. 6.729,36
	4 X 5	S/. 13.340,00	S/. 15.741	S/. 14.954,14
	5 X 5	S/. 16.675,00	S/. 19.677	S/. 18.692,68
	6 X 8	S/. 32.016,00	S/. 37.779	S/. 35.889,94

* Tipo de Cambio S/ 2,90



Sale Stand



Includes 2 showcases and a closed drawer, electrical outlet, a desk and a chair






 EUREPSA S.A.
 European Representaciones

Guayaquil, 29 de Abril del 2010

 Señor
 Ing. Gerald A. Castañeda L.
 ECOANDINO SAC

PROFORMA

DESCRIPCION DE INSUMO 2010

CANTIDAD	DESCRIPCION	FECHA ENTREGA	VALOR UNITARIO	TOTAL USD
1	MEDIDOR AQUA-BOY	INMEDIATO	\$ 1590,00	\$ 1590,00
			TOTAL	\$ 1590,00

El precio está sujeto a las variaciones en el diferencial cambiario Euro/Dólar.
 Duración de cotización 15 días.
 Este precio unitario es por la adquisición de mínimo 2 medidores.
 Este precio incluye flete vía correos del Ecuador.

Saludos Cordiales,

 Dipl. Ing. Daniel Ajoy
 EUREPSA S.A. – Representaciones Europeas

 DIR.: AV. LAS AGUAS # 911 Y COSTANERA (URDESA CENTRAL)
 TEL. (593) 4 2889757 - (593) 2384024 FAX: (593) 4 6039855
 E- mail: info@eurepsa.com Web: www.eurepsa.com
 GUAYAQUIL - ECUADOR



Europro S.A.
EQUIPOS TECNOLÓGICOS

MEDIDOR



DIR.: AV. LAS AGUAS # 911 Y COSTANERA (URDESA CENTRAL)
TEL. (593) 4 2889757 - (593) 2384024 FAX: (593) 4 6039855
E-mail: info@eurepsa.com Web: www.eurepsa.com
GUAYAQUIL - ECUADOR



PRESUPUESTO ANUAL PARA LA CERTIFICACIÓN

Representación: BIOLATINA - PERU Código: PER-PC1-210711
 Entidad: PROFORMA PRESUPUESTO
 Solicitante: Stefanie Cruz Cargo: _____
 Tipo de certificación: PRODUCCION, PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACION
 N° Fincas: 40 N° de hectáreas: _____
 Producto(s): cacao Posible fecha de Inspección: _____

Detalle del presupuesto

DETALLE	AREAS DE CERTIFICACION			COSTO	
	A	B	C	UNITARIO	PARCIAL
1. Revisión de la solicitud					
2. Costo inspección Principal				320.0	320.0
Inspección de la unidad	2.0	1.0	1.0	480.0	2,880.0
Inspección SIC*	1.0	0.0	0.0	480.0	
Elaboración del informe	1.0	1.0	1.0	160.0	
3. Costo inspección adicional					640.0
Inspección de la unidad	1.0	0.0	0.0	480.0	2,880.0
Inspección SIC*	0.0	0.0	0.0	480.0	
Elaboración del informe	1.0	0.0	0.0	160.0	
4. Costos de la Certificación					2,880.0
Certificación por categoría	1.0	1.0	1.0	640.0	1,780.0
Certificado de transacción			0.0	0.0	
Evaluación del informe	1.0	1.0	1.0	320.0	
Traducción del informe de inspección	0.0	0.0	0.0	320.0	
6. Otros costos inspección programada					1,780.0
Días de viaje	1.0	0.0	0.0	480.0	1,380.0
Cargos por día / Viáticos fijos	3.0	1.0	1.0	100.0	
Transporte	1.0	0.0	0.0	800.0	
Otros <input type="checkbox"/> NO	0.0	0.0	0.0	0.0	
7. Otros costos inspección adicional					1,380.0
Días de viaje	1.0	0.0	0.0	480.0	9,880.0
Cargos por día / viáticos fijos	1.0	0.0	0.0	100.0	
Transporte	1.0	0.0	0.0	800.0	
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	
SUBTOTAL SIN IVA					9,880.0
5. Impuesto 18%					1,778.4
TOTAL GENERAL					11,658.4

*SIC= Sistema de aseguramiento de la calidad

Lugar: Lima Peru

Fecha: 21/07/2011

Moneda: NUEVOS SOLES

TC-USD: NO

BIO LATINA

 **BIO LATINA**
CERTIFICADORA
PRESUPUESTO ANUAL PARA LA CERTIFICACIÓN

Atención

- *El periodo de conversión/transición empieza con la aceptación de la solicitud.
- *A la aceptación del presente Presupuesto anual se firma el contrato de certificación y/o adendum, y se procede a la planificación de las inspecciones.
- *Bio Latina a la firma del contrato explicará su Sistema de Certificación y Calidad, haciendo la entrega de la documentación respectiva para llevar adelante eficientemente el programa de certificación.
- *A la firma del contrato se deberá cancelar el total del monto estipulado o por acuerdo mutuo.
- *BIO LATINA no cobra costos adicionales a los estipulados en el contrato de certificación de productos ecológicos.
- *El firmante del contrato se responsabiliza por la buena ejecución de la certificación.
- *En caso de mala planificación de la inspección el contratista deberá asumir los gastos pertinentes por los días empleados por el ente certificador.
- *Los gastos de hospedaje y logística del inspector corren por cuenta del cliente.
- *La cuota de solicitud no es reembolsable. Desde el momento de la firma del Contrato de Certificación (BB1) o del Adendum al Contrato (BB2), el presupuesto acordado no es reembolsable, a menos que el operador o solicitante retire su solicitud 10 días antes de la inspección y en este caso será responsable por los costes de servicio incurridos hasta la fecha de retiro de la misma
- *Los certificados e informes de la inspección realizada se entregarán en un término de 45 días hábiles a partir de la finalización total de la inspección (Fecha de la última información entregada a BIO LATINA).
- *A la entrega de la "Solicitud de certificación" (AC1) se debe efectuar la cancelación del respectivo pago

---0---

Octava idea
S.R.L.
DISEÑO Y PUBLICIDAD

PRESUPUESTO

No. 00158-2011

Fecha	Lima, 29 de Marzo de 2011		
Cliente	Área de Incubación de Empresas - CIDE	Lugar Entrega	CIDE
		Forma de Pago	A 30 días
Atención	Jenny Bobadilla	Motivo	Audiovisual
Teléfono No.		Plazo de Entrega	A tratar

Item	Cant.	M2.	Descripción	Valor unitario	Valor Total
1	1		Grabación: Grabación de 10 entrevistas de proyectos de empresas de CIDE. Formato: Mini-DV Incluye: 1 cámara semi-profesional Sony HDR-FX7 HDV 1 Camarógrafo profesional Locución profesional según guión. Edición de video 1 Entrega de video en soporte DVD	S/. 830,00	S/. 830,00
			* EL PRESUPUESTO TIENE UNA DURACIÓN DE 7 DÍAS ÚTILES		
			Total Neto		S/. 830,00
			IGV 18%		S/. 149,40
			Total		S/. 979,40

FAVOR INDICAR EL No. DEL PRESUPUESTO EN SU ORDEN DE COMPRA

Girar cheque a:

Octava Idea SRL
 Nextel: 98 116*7349
 RUC: 20538266958

A la espera de sus gratas ordenes, quedamos de usted
 Muy atentamente,
 Jackelin Echevarría Ch.

PROPUESTA DE CONSULTORÍA

Diagnostico situacional e Implementación del SISTEMA INTERNO DE CONTROL, en base a las exigencias de la producción agrícola para grupo de productores de las normas de producción ecológica del NOS-USDA, CEE 889/834 y Perú.

Elaborado por:
Grupo Consultor

Antecedentes:

Con la finalidad de acceder a los mercados de la agricultura orgánica a nivel nacional, se ha propuesto implementar las actividades y ejecutar las acciones necesarias que se requiere para pasar un proceso de certificación orgánica, y a la vez brindar un producto de calidad a todos sus clientes, para ello se ha convocado la contratación de un grupo consultor experto en el tema de producción orgánica, para poner en marcha el programa de certificación orgánica, así como re direccionar la actividad de Producción para agricultura orgánica, y de esta manera solicitar lograr los objetivos trazados en sus proyectos.

Objetivo de la propuesta de Consultoría:

Implementación del SISTEMA INTERNO DE CONTROL de grupo de productores, para el cumplimiento de las normas de producción orgánica de EE UU, CEE y Perú.

Propuesta de trabajo:

La propuesta de trabajo se ajusta a los términos de referencia alcanzados por Solicitante. Para ello, se trabajará sobre la elaboración de herramientas didácticas relacionada a la norma actualizada de NOS-USDA, CEE 889/834 y Reglamento técnico peruano de productos orgánicos.

Para lograr los objetivos propuestos en la presente consultoría se realizará un diagnostico de las acciones de la infraestructura actual y los documentos para la trazabilidad, para ello se debe contar con el apoyo de los responsables de la producción, así como del personal que elabora en la empresa y/o asociación y todas las personas involucradas en la producción.

Así también se realizará un análisis comparativo entre el diagnostico y las normas de producción orgánica en mención, con la finalidad de atender todas las exigencias de dichas normas y de esta manera no solo ofrecer un producto certificado con una garantía del 100%.

De acuerdo a los resultados de este análisis se elaborará un plan de implementación de actividades y acciones, con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad que se exigen en los productos agrícolas, y a la vez cumplir con las exigencias de las normas y obtener la certificación orgánica del producto.

De igual manera se realizaran capacitaciones y trabajo de campo al personal con la finalidad de fortalecer capacidades entre los inspectores internos y el sistema de trazabilidad del grupo de productores, se elaborará los sistemas documentarios propios de un operador colectivo.

La presente consultoría tendrá una duración de 6.0 días, (dos de campo y 04 de gabinete) para lo cual se deberá contar con la logística necesaria para el desarrollo del trabajo.

Productos esperados

- 01 Diagnostico inicial.
- 01 Análisis comparativos.
- 01 Plan de implementación.
- 01 Sistema documentario de la trazabilidad del producto.
- 01 inspección interna y acta de inspección
- 01 curso de capacitación al personal técnico y administrativo (teórico y práctico).
- 01 llenado de los formularios y formatos de la entidad certificadora, en caso sea los de BIO LATINA.

Información de base

1. REGLAMENTO DE LA UNION EUROPEA CEE 834/2007 Y SU APLICACIÓN CEE 889/2008
2. Normas NOP-USDA
3. Reglamento técnico peruano de productos orgánicos

Cronograma de Trabajo

Inspección a la unidad de producción y entrevista a los involucrados	1 día
Elaboración del diagnostico inicial y análisis comparativo	1 día
Curso de capacitación al personal técnico y administrativo	1 día
Elaboración de Plan de Implementación	1 día
Elaboración de un sistema documentario	1 día
Inspección interna y dictamen de certificación (acompañamiento)	2 día
Elaboración de informe final	1 día

Costos (máximo 100 productores)

DETALLE	DETALLES			COSTO	
	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNI.	COSTO TOTAL	COSTO
1. Preparación	1	plan de trabajo /diagnostico	560	0.0	0.0
2. evaluación	2	días	560	1120.0	1,120.0
3. capacitación					2240.0
campo (producción)	2.0	días	560.0	1120.0	
oficina (documentación)	1.0	días	560.0	560.0	
Trazabilidad(documentación)	1.0	días	560.0	560.0	
SUB TOTAL SIN VIA					3,360.0
IMPUESTO (18%)					
SUB TOTAL CON IVA					
4. Otros costos de inspección					2,040.0
Viatico por día	6.0	días	100.0	600.0	
Viatico de campo	0.0	días	0.0	0.0	
transporte (diagnostico)	2.0	viajes	120.0	240.0	
Transporte (capacitación)	4.0	viajes	120.0	480.0	
transporte (inspección interna)	6.0	viajes	120.0	720.0	

Otros	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL GNERAL				5,400.0
NUEVOS SOLES				
Forma de pago:				
50% al inicio de la consultoría e implementación				
30% a la elaboración del sistema documentario				
20 % a la entrega del informe final				
Atte.				
GRUPO CONSULTOR				
GRUPO CONSULTOR:				
Reynoso Arenas Fernando Alejandro				
Roxana Laynes Ramos				
Luz Esther Morillo Zavaleta				
JULIO 2011				



Py.SG.01

Diagnóstico de operación

1. Objetivo general:

- Realización del diseño y programación de la página web de la empresa.

2. Definición del servicio:

Se realizará el diseño y programación de la página web de la empresa, presentando una propuesta inicial de la página web, para brindar la posibilidad al cliente de realizar una evaluación y corrección al diseño.

La página web tendrá la siguiente estructura:

1. Nuestra empresa
2. Nuestro producto
3. Aliados Estratégicos
4. Responsabilidad social
5. Clientes
6. Contáctenos

La extensión de la página web será entre 15 a 20 páginas informativas distribuida de acuerdo al requerimiento del cliente en la presente estructura.

3. Plan de Trabajo:

- Definición de contenidos web
- Elaboración de propuesta inicial
- Evaluación y correcciones finales
- Presentación de diseño final

4. Alcances y limitaciones:

- El alcance de este servicio se limita solo al diseño y programación de la página web con el contenido que ha sido entregado por el cliente, mas no a la redacción de contenidos ni búsqueda o toma de fotografías.
- El cumplimiento del cronograma está sujeto al tiempo que el cliente se tome para la entrega del contenido web y para la evaluación de la propuesta inicial.
- La presente propuesta no incluye los costos de hosting o dominio para la página web.

5. Requerimientos adicionales

- El compromiso del cliente a facilitar toda la información necesaria para el mejor diseño y programación de la página web.

Documento de uso exclusivo de Empresa Junior



Py.SG.01

- La disposición del cliente para responder la evaluación de la propuesta de página web en los plazos a definir.

6. Metodología

El diseño de la página web será desarrollado en los programas vectoriales CorelDrawX3 Y Adobe Illustrator.

La página web será desarrollada en PHP 5.5., XHTML con aplicativos en Adobe Flash programados ActionScript con XML. Además CSS y Java script.

Para el desarrollo del presente diseño de página web se llevará a cabo la siguiente metodología.

- **Planeamiento**

Se realizará la recolección de la información de los contenidos web.

- **Elaboración de propuesta inicial**

Se procederá a la elaboración del diseño de las pantallas del site.

- **Desarrollo y programación**

Se realizará el ensamblaje de todas las páginas del site así como la programación de los módulos necesarios. Se presentará la propuesta inicial que se evaluará y corregirá por parte del cliente.

- **Presentación de diseño final**

7. Cuadro de precios

Servicio	Monto Total (S/.)
Diseño de Pagina Web	S/. 1 200.00 (sin IGV)

8. Documentos Comerciales:

- *Contrato de Locación de Servicios*
- *Comprobante de pago: Factura*

Documento de uso exclusivo de Empresa Junior

Octava idea
S.R.L.
DISEÑO Y PUBLICIDAD

PRESUPUESTO

No. 00168-2011

Fecha	Lima, 12 de Abril de 2011		
Cliente	CIDE	Lugar Entrega	A tratar
		Forma de Pago	30 días
Atención	Jenny Bobadilla	Motivo	Audiovisual
Teléfono No.		Plazo de Entrega	A tratar

Item	Cant.	M2.	Descripción	Valor unitario	Valor Total
1	1		Grabación: Cobertura de evento del CIDE Hora: de 5:00 pm hasta las 9:00 pm Fecha: Viernes 15 de Abril del 2011 1 Cámara de video semi profesional 1 Cámarógrafo Edición de todo el material en resumen Entrega en formato DVD	S/. 1.020,96	S/. 1.020,96
			* EL PRESUPUESTO TIENE UNA DURACIÓN DE 7 DÍAS ÚTILES		
			Total Neto		S/. 1.020,96
			IGV 18%		S/. 183,77
			Total		S/. 1.204,73

FAVOR INDICAR EL No. DEL PRESUPUESTO EN SU ORDEN DE COMPRA

Girar cheque a:

Octava Idea SRL
 Nextel: 98 116*7349
 RUC: 20538266958

A la espera de sus gratas ordenes, quedamos de usted
 Muy atentamente,
 Jackelin Echevarría Ch.



SILICA GEL GRANULADA CRISTALINA

Composición Química	:	DIOXIDO DE SILICIO CRISTALINO (SiO ₂)
Dimensión y forma	:	2 ½ x 5 m.m., esférica
Capacidad Desecante	:	30 – 33% en peso
Concentración	:	98%
Indicador (gránulos)	:	Color azul - sin uso Torna al rosado en saturación
Marca	:	Yuang (R.O.C.)
Empleo	:	Desecante químico seco, no tóxico, inodoro Uso en Laboratorio, Industria Farmacéutica, Papelería, Transporte, Carga, Almacenaje, etc. No genera ningún tipo de humedad en uso.
Presentación	:	Sobres permeables 1gr- 500gr.
Reciclabilidad	:	900v. aprox.

Lima, 04 de Octubre de 2011

CAL. MANUEL TOVAR 272 - SANTA. CRUZ - Miraflores Telefax: 222-1991
e-mail: homepower@speedy.com.pe



Lima, 22 de setiembre del 2011

Señores:
UNIVERSIDAD CATOLICA
 Atención:
 Jega Bakau

Por medio de la presente es grato dirigirme a Ud. con la finalidad de presentar nuestro presupuesto según su requerimiento:

MANUAL. Tamaño 20.5 x 22 cm., en couche de 115 gr.
 Impreso a full color 80 páginas, carátula en foldcote C. 16 contra placado
 Plastificado mate.

50	Precio	S/. 5990.00
1,000	Precio	S/. 9650.00

TRPTICO Tamaño 17 x 25.5 cm., cerrado en couche de 150 gr.
 Impreso a full color Plastificado mate.

100	Precio	S/. 650.00
500	Precio	S/. 782.00
1,000	Precio	S/. 1120.00

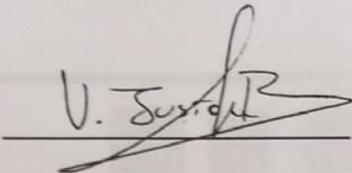
VOLANTE Tamaño 18 x 18 cm., en couche de 115 gr.
 Impreso a full color tira y retira.

1,000	Precio	S/. 220.00
-------	--------	------------

TARJETA PERSONAL Tamaño 9 x 5 cm., en couche de 300 gr.
 Impreso a full color tira y retira. Plastificado mate.

500	Precio	S/. 90.00
1,000	Precio	S/. 120.00

El precio incluye I.G.V. 18%
 Esperando su grata atención para satisfacer las necesidades que su empresa requiera.
 Sin otro particular quedamos de Ud. Atentamente .


 VÍCTOR JUSTO RAVICHAGUA

Jr. Ica 660 - Lima Teléfono: 425-1822 Celular: 9880-26957 Nextel: 826*2070 E-mail: vandgraf@msn.com
 » Diseño Gráfico » Edición de Libros, Revistas, Catálogos, Afiches, Etiquetas, etc. » Formatos Autorizados por SUNAT
 Servicio de impresión offset » Impresión en todo tipo de Material: Papel, Cuero, Plástico, Metal, etc. » Servicio de matriz



CARTONES Y PAPELES PICAMI SAC

WWW.CORPORACIONPICAMISAC.COM

RUC: 20544126068

COTIZASFG ST 28-09-11

La Molina, 28 de Septiembre de 2011

SEÑORES :
ATENCION :

Estimados señores, mediante la presente nos es grato saludarlos y así mismo hacerles llegar nuestra cotización del requerimiento solicitado.

ITEM	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	ANCHOS DISPONIBLES	CANTIDAD	PRECIO KG	Observación
01	Cartón corrugado 100gr o 130 gr	1.56	+ 1000kg	S/. 2.60	Incluye Flete
01 - B	" "	1.56	- 1000Kg	S/. 2.70	
02	Cartón corrugado 190gr	1.23 - 1.64	+1000Kg	S/. 2.50	Incluye flete
02 - B	" "	1.23 - 1.64	-1000Kg	S/. 2.60	

Observación:

Condiciones de Venta:

Forma de Pago : Contra entrega por ser la 1era venta.
 Plazo de Oferta : 15 Días
 Los precios : **LOS PRECIOS INCLUYEN EL IGV**
 Plazo de entrega : Inmediata según Stock
 Diseño :

Nº de Cuentas Banco Scotiabank

Cta. corriente. Soles : 000-8926646
 CCI Interbancario : 009 238 000008926646 74

Agradeciéndoles por la atención a la presente, quedamos de ustedes.
 Atentamente.



Planta: Mz A Lt 6 7 8 sector III grupo 22A - Villa el Salvador
 Sede La Molina: Mz M1 LT 4 Las Viñas - La Molina
 Central Telefonica : 2592005



CARTONES Y PAPELES PICAMI SAC

WWW.CORPORACIONPICAMISAC.COM

RUC: 20544126068

Lesly Arredondo Soto
Representante de ventas
2592005 / 636*2348
946362348

Paul Llerena Salazar
Jefe de Ventas
2592005 anexo 21
Nextel 636-2341 Cel. 946362341



Planta: Mz A Lt 6 7 8 sector III grupo 22A – Villa el Salvador
Sede La Molina: Mz M1 LT 4 Las Viñas – La Molina
Central Telefonica : 2592005
Ventas: 636*2341/636*2348



Py.SG.01

PROPUESTA EMPRESA JUNIOR

Fecha	Cotización No		
<input type="text" value="30/08/2011"/>	<input type="text" value="Py.SG.01"/>		
Razón Social o Nombre del Negocio			
<input type="text" value="JÉGA BAKÁU S.A.C."/>			
Nombre del Contacto	Cargo		
<input type="text" value="Samuel Gonzales"/>	<input type="text"/>		
Teléfono	Anexo	Celular	Correo Electrónico
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="949 175 543"/>	<input type="text" value="Samuel.gonzalesg@gmail.com"/>

Propuesta de Servicio

Nombre del Programa	Diseño de Página Web
Descripción	Empresa Junior realizará el diseño y programación de la página web de la empresa a constituirse.
Duración del Programa	3 semanas. La duración del programa se sujeta al tiempo que el cliente se tome para la definición de contenidos de la página web y para la evaluación y corrección de la propuesta inicial de página web.
Inicio de ejecución del proyecto	El inicio del proyecto se realizará a partir que Empresa Junior cuente con toda la información que se ingresará en la página web.
Costo del servicio	S/. 1 200.00 (No incluye I.G.V.)
Requerimientos de Pago	50% de adelanto al iniciar el servicio, 50% a la entrega del diseño de la página web.
Moneda	Nuevos soles

Información adicional: La vigencia de la presente cotización es de 15 días calendario.

Documento de uso exclusivo de Empresa Junior