



# La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma

Oswaldo Morales  
Armando Borda  
Andrés Argandoña  
Remy Farach  
Lenny Garcia Naranjo  
Katia Lazo



**La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva  
del cacao fino de aroma**

# **La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma**

Oswaldo Morales • Armando Borda • Andrés Argandoña  
Remy Farach • Lenny Garcia Naranjo • Katia Lazo



ESAN/Cendoc

MORALES, Oswaldo ; BORDA, Armando ; ARGANDOÑA, Andrés ; FARACH, Remy ; GARCIA NARANJO, Lenny ; Lazo, Katia

*La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma. –*

Lima : Universidad ESAN, 2015. – 182 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 49)

CACAO / AGROINDUSTRIA / CADENAS PRODUCTIVAS / MODELOS / PERÚ

HD9200 P4M67

ISBN 978-612-4110-44-3

**La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma**

Serie Gerencia para el Desarrollo 49

ISSN de la serie: 2078-7979

© Oswaldo Morales, Armando Borda, Andrés Argandoña, Remy Farach,  
Lenny Garcia Naranjo, Katia Lazo, 2015

© Universidad ESAN, 2015

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

[esanediciones@esan.edu.pe](mailto:esanediciones@esan.edu.pe)

Primera edición

Lima, julio del 2015

Tiraje: 80 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2015-08264

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

# Índice

---

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual y contextual	17
1. Marco conceptual	17
1.1. Producto	17
1.2. Atributos	21
1.3. Procesos	25
2. Marco contextual	28
2.1. Entorno global	28
2.2. Entorno regional	34
2.3. Entorno local	35
Capítulo 2. Metodología	39
1. Naturaleza de la investigación	39
2. Fuentes de información	40
2.1. Fuentes primarias	40
2.2. Fuentes secundarias	44
3. Herramientas metodológicas	44
3.1. Análisis externo e interno	44
3.2. Análisis de <i>stakeholders</i>	49
3.3. Factores críticos de éxito	51
3.4. Análisis económico	54
Capítulo 3. La cadena productiva del cacao	55
1. Características generales	55
1.1. Producción	56
1.2. Acopio	58

1.3. Procesamiento	58
1.4. Comercialización	59
1.5. Consumo	59
2. Modelo de negocio tradicional	61
2.1. Modelo tradicional sin la participación de cooperativas	61
2.2. Modelo tradicional con la participación de cooperativas	61
3. Modelo de negocio ACP	65
3.1. La Alianza Cacao Perú	65
3.2. Puesta en ejecución	70
 Capítulo 4. Análisis externo e interno de la cadena productiva del cacao fino de aroma	 77
1. Evaluación de los factores externos	77
1.1. Análisis social, económico, político, tecnológico y ecológico	77
1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	83
1.3. Análisis de oportunidades y amenazas	89
1.4. Matriz EFE del modelo de negocio tradicional	91
1.5. Matriz EFE del modelo de negocio ACP	91
2. Evaluación de los factores internos	94
2.1. Análisis de fortalezas y debilidades	94
2.2. Matriz EFI del modelo de negocio tradicional	96
2.3. Matriz EFI del modelo de negocio ACP	97
3. Comparación del modelo de negocio ACP con el modelo tradicional	99
3.1. Análisis FODA	99
3.2. Ventajas y beneficios	102
 Capítulo 5. El modelo de negocio ACP	 107
1. Componentes	107
1.1. Actores y relaciones	107
1.2. Actividades	109
1.3. Recursos	114
2. Análisis de <i>stakeholders</i>	117
2.1. Grado de poder	117
2.2. Grado de legitimidad	120
2.3. Grado de urgencia	121
2.4. Índice de preponderancia	122

3. Factores críticos de éxito	124
3.1. FCE obtenidos de los actores internos	124
3.2. FCE obtenidos de los actores externos	131
3.3. Concordancias de los FCE obtenidos de los actores internos y externos	136
4. Análisis de los FCE	138
Capítulo 6. Análisis económico del modelo de negocio ACP	143
1. La cadena de valor del cacao fino de aroma	143
1.1. Complejidad	143
1.2. Márgenes	146
2. Evaluación económica	152
2.1. Flujo de caja	152
2.2. Análisis de escenarios	155
2.3. Análisis de sensibilidad	159
2.4. Impacto socioeconómico	159
Conclusiones y recomendaciones	165
1. Conclusiones	165
2. Recomendaciones	168
Bibliografía	171
Sobre los autores	181

# Introducción

---

La investigación presentada en este libro tiene como objetivo general analizar un modelo de negocio basado en la cadena productiva del cacao fino de aroma (CFdA) de la Alianza Cacao Perú (modelo ACP) y compararlo con el modelo basado en la cadena productiva del cacao tradicional (modelo tradicional) que actualmente predomina en el Perú.

El cacao es un producto de exportación importante para muchas economías en desarrollo en África, Asia y América Latina. Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO), en 2010 su producción representó un valor en el mercado de US\$ 12 mil millones y es un medio de sustento para un estimado de entre 40 y 50 millones de personas (LMC International, 2012).

Actualmente existe una brecha entre la oferta y la demanda mundial de cacao. Según las proyecciones de ICCO, hasta el 2023 se mantendrá el déficit en el suministro de cacao. El aumento de la demanda se origina principalmente por el fortalecimiento de los nuevos mercados emergentes, en particular Asia (ICCO, 2014a); mientras que por el lado de la oferta ha habido una menor producción de cacao de los países de África Occidental (como Costa de Marfil y Ghana) que redujeron sus rendimientos en un 2.8% y un 5.0%, respectivamente (Pipitone, 2013).

A este fenómeno se suma el alto riesgo de reputación al que están expuestas las grandes empresas chocolateras, debido a que la producción



de cacao por lo común se relaciona con problemas sociales como tráfico y explotación infantil, inequidad en género y malas condiciones laborales, entre otros. La presión constante de gobiernos, organismos internacionales, empresas distribuidoras (*retailers*) y la sociedad civil de los principales países consumidores están obligando a esta industria a buscar nuevos proveedores que les permitan, por un lado, cubrir su demanda de cacao de alta calidad y, por el otro, la sostenibilidad de esa provisión. Con este propósito asumen compromisos de largo plazo e invierten en el desarrollo de nuevas cadenas productivas de cacao a escala mundial.

El Perú, por sus condiciones políticas y económicas, clima y biodiversidad para el cultivo de una amplia variedad de tipos de cacao, el reconocimiento por parte de ICCO como país productor de CFdA y una cultura cacaotera aún en crecimiento, es atractivo para empresas de la industria del cacao las cuales están migrando a países que ofrezcan condiciones para asegurar responsabilidad social y ambiental en su suministro.

Además, como país reúne otras características para llegar a ser uno de los principales productores de cacao a escala mundial: intereses públicos y privados para invertir en modelos de desarrollo en cultivos alternativos; estabilidad política; crecimiento; biodiversidad del producto; y políticas públicas para el reemplazo de cultivos de hoja de coca por cacao.

A pesar de estas condiciones favorables, el Perú afronta obstáculos que dificultan el desarrollo de cadenas productivas de cacao. Uno de estos obstáculos es el bajo nivel organizacional de sus productores. De acuerdo con Larrea y Lynch (2012), entre un 60% y un 70% del total no están organizados, lo que genera ineficiencias en la cadena productiva y falta de transparencia de la información, lo que afecta el margen al productor (Swisscontact, 2012) y la trazabilidad del producto al no poder identificar su origen. El otro inconveniente es el financiamiento al productor pues, según el Censo Nacional Agropecuario del 2012, solo el 8% de los productores accede a un crédito formal. El microfinanciamiento a través de cajas municipales y rurales ha surgido como alternativa para los pequeños productores, pero estas instituciones financieras intermediarias (IFI) no llegan todavía a zonas rurales alejadas como son las productoras de cacao (Devaney, 2011).

Dado el atractivo del Perú para la industria, diversas empresas nacionales y extranjeras han empezado a invertir en el sector. La Alianza Cacao Perú (ACP) se formó con el objetivo de posicionar al Perú como uno de los líderes en la producción del CFdA a escala mundial a través de un modelo de negocio alternativo al que predomina en el país, capaz de aprovechar las oportunidades y de integrar objetivos tanto públicos como empresariales.

En este contexto, la presente investigación se origina en la oportunidad de negocio que existe en el desarrollo de cadenas productivas de cacao. El libro que la resume presenta un estudio del modelo propuesto por la ACP para identificar sus ventajas y beneficios frente a la cadena tradicional de producción de cacao en el Perú.

El modelo basado en la cadena productiva del CFdA representa una oportunidad para que tanto el sector público como el privado puedan participar en la producción de cacao de fuente sostenible, al destinar fondos y realizar inversiones que permitan cumplir de manera exitosa objetivos sociales y empresariales que contribuyan al desarrollo sostenible.

Por ello, la investigación se plantea un conjunto de preguntas como: ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del modelo de la cadena productiva del cacao tradicional? ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del modelo de negocio basado en la cadena productiva del CFdA de la ACP? ¿Qué ventajas ofrece el modelo de negocio basado en la cadena productiva del CFdA de la ACP frente al modelo de la cadena productiva del cacao tradicional? y ¿Cuáles son los factores críticos de éxito (FCE) para el sostenimiento del modelo de negocio basado en la cadena productiva del CFdA de la ACP?

La metodología empleada recurre a fuentes secundarias, informes y reportes de entidades relacionadas con el sector cacao, y a fuentes primarias, entrevistas no estructuradas y flexibles a los participantes de la ACP y a expertos en cadenas productivas y en agronegocios.

Para el análisis se utilizaron las herramientas del análisis social, económico, político, tecnológico y ecológico (Septe) y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter en el caso del entorno externo y, luego, los análisis EFE y EFI para identificar si el medio externo e interno son favorables

o desfavorables para ambos modelos de producción de cacao. Asimismo, el estudio del modelo ACP se profundiza con un análisis de los grupos de interés (*stakeholders*), la cadena de valor y un análisis VRIO y FODA. Además, se realizó un análisis económico para conocer el impacto de ambos modelos en el productor, y se aplicó la metodología de Caralli para identificar los FCE para el sostenimiento del modelo ACP.

La investigación abarca un nivel estratégico, mas no operativo, basado en una investigación cualitativa, la cual está enfocada en el cacao y no en los cultivos asociados. Se utiliza como referencia la cadena tradicional productiva del cacao sin considerar las cooperativas, debido a que del 60% al 70% de los productores trabajan bajo este modelo. El ámbito geográfico del estudio comprende los departamentos de San Martín y Huánuco donde la ACP desarrolla el modelo.

Uno de los criterios utilizados para evaluar los beneficios de cada modelo es el valor económico para el productor y el uso de flujos de caja para identificar el comportamiento del modelo durante el horizonte evaluado. Se utilizaron precios referenciales locales de mercado obtenidos de fuentes secundarias y de las entrevistas.

Cabe señalar que no se pudo acceder a información de las operaciones de la ACP en Ucayali, solo se pudo visitar las operaciones en San Martín y Huánuco. Asimismo, si bien podría ser recomendable realizar encuestas a los productores de las zonas visitadas no se hizo esto porque los productores de cacao se encuentran en zonas alejadas, dispersas y de difícil acceso, y porque las exigencias de su preparación demandarían un esfuerzo económico y de tiempo muy oneroso para realizar adecuadamente las encuestas. Por ello, se decidió realizar entrevistas de profundidad. Estudios posteriores podrían incluir el uso de encuestas como mecanismos de información.

La investigación muestra que el modelo tradicional, sin la participación de cooperativas, tiene debilidades y amenazas que dificultan su desarrollo. En cambio, el modelo ACP propone una alternativa mediante una estructura más fuerte, con un control adecuado de sus fortalezas y debilidades que le permiten aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas de su entorno, lo que se traduce en mayores beneficios para los productores y los actores del modelo. Profundizando, se identificaron siete FCE para el sostenimiento del modelo ACP.

El libro está dividido en seis capítulos:

- El primer capítulo identifica y describe los conceptos básicos relacionados con la producción de cacao y los elementos del entorno económico global y local para abordar el tema de las cadenas de negocio.
- El segundo capítulo expone la metodología utilizada: naturaleza de la investigación, fuentes de información y herramientas metodológicas.
- El tercer capítulo presenta la cadena productiva del cacao, tanto en su modelo de negocio tradicional, con y sin participación de cooperativas, como en el modelo de negocio ACP.
- El cuarto capítulo realiza un análisis externo e interno de la cadena productiva del cacao con el fin de comparar las ventajas y los beneficios de ambos modelos.
- El quinto capítulo presenta el modelo de negocios ACP, a través de la descripción de la cadena de valor del CFdA, el análisis de *stakeholders* y de los FCE.
- El sexto capítulo desarrolla el análisis económico y financiero del modelo de negocio ACP, incluyendo análisis de escenarios, de sensibilidad y de impactos.

Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones resultado del estudio.

# 1

---

## Marco conceptual y contextual

El objetivo del presente capítulo es identificar y describir los conceptos básicos relacionados con la producción de cacao y los elementos del entorno económico global y local para abordar el tema de las cadenas de negocio.

### 1. Marco conceptual

El marco conceptual aborda las definiciones básicas sobre el producto, los atributos que debe tener y los procesos de mercado o de producción dentro de los que se le debe enmarcar.

#### 1.1. Producto

El foco del estudio es el cacao (*Theobroma Cacao L.*), insumo básico de la industria chocolatera. Con un nombre científico que significa «alimento de los dioses», no resulta sorprendente que el cacao sea uno de los alimentos de mayor consumo en la actualidad prácticamente en todos los países del mundo.

A continuación se repasan brevemente las características y la distribución de su producción en el ámbito mundial, regional y nacional.

### 1.1.1. El cacao en el mundo

El árbol de cacao es una planta que crece de forma silvestre, cuyo origen se ubicaría hace más de cuatro mil años en la cuenca del río Amazonas. Las más antiguas referencias históricas indican que fue domesticado en América Central por la cultura Maya, que lo consumía como bebida amarga. Descubierta durante las primeras exploraciones de América, el cacao se extendió con éxito a través de Europa en el siglo XVII conforme se le fueron añadiendo edulcorantes y saborizantes (Canessa, 2014).

El fruto del cacao, también llamado mazorca, tiene forma ovalada de color rojo o verde y, dependiendo de la variedad, supera los 25 centímetros de largo. Su semilla es el grano de cacao y supera los 1.8 gramos de peso, pudiendo encontrarse hasta 40 granos por mazorca. Estos están cubiertos por una pulpa de color blanco y presentan distintos sabores, aromas y grado de acidez. Estos granos constituyen el insumo básico para las industrias chocolatera, farmacéutica y cosmética (García, 2000 y 2007).

Desde la época precolombina en América Central y luego de su difusión a América del Sur, Asia y África se han desarrollado distintas variedades. Lachenaud (1997) realizó estudios genéticos del *Theobroma Cacao L.* e identificó tres variedades principales, Criollo, Forastero y Trinitario:

- *Criollo*: variedad que crece bajo condiciones semisilvestres y se distribuye desde México hasta Colombia y Venezuela. Son árboles poco vigorosos, de lento crecimiento y más susceptibles a enfermedades y plagas que la variedad Forastero. Sin embargo, su fruto se caracteriza por ser dulce y por producir un chocolate de menor amargor. Es el cacao de mayor calidad.
- *Forastero*: originario de la Alta Amazonía, es el de mayor producción en los países de África. Por ser resistente y poco aromático es principalmente usado para mezclar y dar cuerpo al chocolate.
- *Trinitario*: híbrido entre el Criollo y el Forastero, originario de la isla Trinidad nunca se ha encontrado en estado silvestre. Posee características intermedias entre el Criollo y el Forastero. Se diseminó en América Latina y El Caribe y fue introducido en África alrededor de 1850. Es más aromático que el Forastero y más resistente que el Criollo. Representa del 10% al 15% de la producción mundial (Estela, 2012).

También se han creado múltiples variedades híbridas. Una variedad importante es el cacao CCN51, un cacao convencional obtenido en Naranjal, provincia de Guayas en Ecuador en el año 1965 por el agrónomo Homero Castro Zurita. Su denominación CCN alude a Colección Castro Naranjal y su numeración como 51 al número de cruces realizados para obtener la variedad deseada. Este cacao ha adquirido gran popularidad entre los agricultores por tener características de alta productividad por hectárea, autocompatible al no necesitar de polinización cruzada para su fructificación, de cultivo precoz al iniciar su producción a los dos años de edad, resistente a plagas y enfermedades, fácilmente adaptable a diversas zonas tropicales y poseer un alto porcentaje de grasa (54%) haciéndolo muy cotizado por la industria. Por el lado contrario, no cuenta con las características del CFdA al tener un sabor ácido y astringente (ICCO, 2014b).

Según la ICCO, el mercado mundial de cacao distingue dos variedades de granos: el cacao convencional y el CFdA. El convencional, típico de África, proviene de la variedad Forastero, es resistente al clima, posee un sabor ácido y astringente y es el de mayor producción mundial; a esta variedad pertenece el cacao CCN51. Por otro lado, el CFdA proviene de las variedades Criolla y Trinitaria y posee aromas y sabores frutales, florales, de nueces y de malta. Este sabor es característico y lo diferencia de los demás cacaos en el mundo (ICCO, 2013).

El CFdA posee granos de muy buena apariencia, de color achocolatado cuando está bien fermentado y, con una selección de semillas y el arreglo clonal respectivo, se obtienen altos rendimientos similares o mayores a los cacaos convencionales. El CFdA requiere el mismo cuidado que el cacao convencional para evitar las plagas y las enfermedades más comunes. Esta variedad de cacao representa aproximadamente el 8% de la producción mundial con el 76% concentrada en Colombia, Ecuador, Venezuela y el Perú (Casa Luker, 2014).

### **1.1.2. El cacao en el Perú**

En el Perú existen distintas variedades de cacao que fueron introducidas desde El Caribe, América Central y Ecuador, además de los cruces con las variedades nativas. Por ello, se estima que posee el 60% de las variedades de cacao del mundo.

Las principales zonas productoras son los valles de La Convención (Cusco), del río Apurímac-Ene, o VRAE (Ayacucho, Cusco y Junín), del Huallaga (Huánuco y San Martín), de Tambo (Junín) y del Marañón (Cajamarca y Amazonas).

Las variedades Forastera y Trinitaria fueron introducidas en paralelo con el café durante la colonización de la Amazonía peruana en 1930. En la década de 1970 el cultivo del cacao creció y se orientó a cubrir la demanda del mercado internacional. A partir de la década de 1980 el cultivo del cacao fue reemplazado por el cultivo ilegal de la coca, mucho más rentable para el productor, sumándose a ello la presencia del terrorismo en la zona. Además, el limitado o nulo manejo técnico de las plantaciones, el tratamiento deficiente de los granos en la etapa poscosecha, el material genético de baja calidad, el ser poco resistente a enfermedades y plagas, la ausencia y el debilitamiento de las organizaciones productoras de cacao y la escasa inversión público-privada, estancaron y redujeron las zonas de cultivo de cacao.

En la década de 1990 se inició una política de pacificación social y se pusieron en marcha campañas de erradicación de los cultivos ilegales de coca. Paralelamente, de la mano de la cooperación internacional, se ejecutaron programas de desarrollo alternativo. A partir del 2000, se comenzó a incentivar la producción de cacao CCN51 con el apoyo técnico-financiero de entidades como la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNOCD, por su sigla en inglés), la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida), el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) y la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). Se ha obtenido así mejoras en calidad y rendimiento del cacao producido.

En su catálogo de cultivares del Perú, García (2012) señala la siguiente distribución para los departamentos de Huánuco y San Martín:

- En Huánuco, para un total de 4201 hectáreas tiene un 45% de Criollo y Nativo, un 50% de CCN51 y un 5% de Trinitario más Forastero.
- En San Martín, para un total de 28,984 hectáreas, tiene un 8% de Criollo y Nativo, un 90% de CCN51 y un 2% de Trinitario más Forastero.



Según el gerente general de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo, una de las mayores productoras nacionales de cacao, Huánuco tiene la ventaja frente a San Martín de tener variedades más atípicas. Los socios de esta cooperativa tienen mezcladas distintas variedades de cacao en sus parcelas, lo cual origina que su producción de grano de cacao sea variada: el 50% corresponde a Trinitario, el 40% a CCN51 y el restante 10% a Nativo. Se observa una relación directa entre los tipos de grano de cacao producidos por los socios de la cooperativa y las estadísticas elaboradas por el Minagri y Devida, en las cuales se registran volúmenes de producción aproximadamente equiparables entre el CFdA y el CCN51. Diferente situación ocurre en San Martín donde se evidencia una preferencia del productor por el cultivo del CCN51 sobre el CFdA.

Además, en el Perú se producen otros tipos de cacao criollo como el cacao de grano blanco, también llamado cacao Porcelana, cultivado en las provincias de Morropón y Huancabamba, departamento de Piura, y el cacao Chunchu, producido en la provincia de La Convención, departamento de Cusco.

Ante estas realidades disímiles, existe interés de diversas entidades y el apoyo del gobierno para aumentar la producción del CFdA en otras zonas. Así surge el proyecto de la ACP como una iniciativa público-privada para promover el cultivo del CFdA, un cacao diferenciado que logre posicionar al Perú en el mapa mundial de los cacaos finos.

## **1.2. Atributos**

Las características del producto deben ser analizadas, además, en relación con los atributos básicos para su viabilidad en el mercado: trazabilidad, competitividad y asociatividad, que se definen a continuación.

### **1.2.1. Trazabilidad**

El Parlamento Europeo, dentro del Reglamento (CE) 178/2002, define la trazabilidad como:

... la posibilidad de encontrar y seguir el rastro a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un alimento, un

pienso, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia destinada a ser incorporada en alimentos o piensos o con probabilidad de serlo (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 2002).

Según ese reglamento, la trazabilidad de los alimentos es importante debido a que localiza su origen. De esta manera, si el alimento pusiese en peligro el mercado, la trazabilidad logra detectar el producto defectuoso y se pueden tomar medidas oportunas como retirar el producto de manera específica y precisa. Otro aspecto relevante es que la trazabilidad garantiza la obtención de la información necesaria y contribuye a la investigación de algún alimento específico.

Hay conceptos asociados a la trazabilidad, como el rastreo y el trazado. Gutiérrez (2010) precisa que el rastreo (*tracking*) es la capacidad para seguir la ruta de un producto a través de la cadena de abastecimiento, así como sus movimientos entre las organizaciones, efectuándose de atrás hacia adelante; mientras que el trazado (*tracing*) es la capacidad de identificar el origen de la unidad y/o lote en particular dentro de una cadena productiva, para ello su ruta es de adelante hacia atrás.

La trazabilidad es un aspecto importante dentro de la tendencia mundial actual sobre todo en las políticas públicas relacionadas con la salud. Sánchez (2009) señala que la más importante apareció cuando los países desarrollados mostraron una preocupación creciente por la inocuidad de los alimentos y las garantías que estos deben ofrecer desde el punto de vista de la salud pública, debido a la ocurrencia de casos de contaminación que pusieron en riesgo la salud de la población en dichos países.

La trazabilidad trae beneficios adicionales. Gutiérrez (2010) señala entre ellos que da un valor agregado a las empresas al alcanzar un alto nivel de protección de la vida y la salud de los consumidores; facilita la generación de información de fuentes fidedignas; y contribuye a garantizar la calidad y la certificación del producto. Los beneficios para los consumidores están relacionados con la garantía y la transparencia de información en el producto consumido.

Sánchez (2009) también menciona como beneficios de la trazabilidad que en el caso de una partida defectuosa se pueda reducir el impacto al

permitir la rápida localización del producto a retirar; la ayuda a mejorar el control de *stocks* al reducir la cantidad de existencias almacenadas; y el incremento de la confianza del consumidor en la seguridad y la calidad de los productos. Se alcanzan estándares más altos exigidos por empresas que solicitan productos adecuadamente identificados y etiquetados como características indispensables. Finalmente, se convierte en una herramienta para la toma de decisiones empresariales al contar con información permanente del producto.

Juan Pablo Vial, gerente de Soluciones GS1 Chile, en una entrevista (Agroeconómico, 2008) señaló que la trazabilidad soluciona cuatro aspectos importantes:

- Los requerimientos legales y comerciales.
- La visibilidad, saber exactamente donde están los productos en un momento determinado, y la confianza, acciones eficaces ante algún problema suscitado o respaldar la veracidad de las afirmaciones en torno a los productos.
- La protección de la marca.
- La diferenciación de la competencia.

### 1.2.2. Competitividad

El concepto de competitividad está basado en la definición de la ventaja competitiva:

La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra (Porter, 1988: 15).

Magretta (2013) señala que uno de los aspectos que contribuyen a conseguir y sostener una ventaja competitiva es la construcción de una estrategia en torno a una configuración especial de actividades. Lombana y Rozas (2009) indican que a escala microeconómica la competitividad evalúa a sectores, empresas y productos:

En este nivel de análisis algunas de las formas de medir y definir la competitividad se basan cuantitativamente en la participación del mercado,

indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones de tipo cualitativo como la investigación y desarrollo además de las estrategias gerenciales (Lombana & Rozas, 2009: 6).

### 1.2.3. Asociatividad

Según Palacios (2010), las estrategias cooperativas de las firmas se han convertido en un componente fundamental en el repertorio de la estrategia. Las alianzas entre empresas redefinen y transforman la naturaleza de la competencia. Las alianzas se originan por diferentes motivos: porque los aliados tienen ventajas preexistentes, por la proximidad geográfica o la historia compartida, o debido a que se han dado las condiciones para su existencia como la creación de una ley por el gobierno.

Rosales (1997), citado por Vergara *et al.* (2012), define la asociatividad como un mecanismo de cooperación entre organizaciones, empresas o territorios (que mantienen su independencia jurídica y su autonomía) que permite la unión voluntaria de esfuerzos de un grupo para la búsqueda de objetivos, oportunidades y metas comunes. Entre los rasgos específicos de la asociación entre sujetos se incluye la satisfacción de objetivos comunes, cooperación (todos ganan o pierden), apertura, diálogo y confianza mutua.

Goshis (1996), citado por Mariño (2012), destaca las siguientes características de la asociatividad:

- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes por lo que cada empresa vinculada toma sus decisiones en forma independiente.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Brinda una amplia gama de posibilidades dentro de las actividades empresariales como el financiamiento, la inversión y la operación en sí sin que existan restricciones de participación por tipo de actividad de las empresas vinculadas.
- No excluye a ninguna empresa por el mercado en el que opera dándoles una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en

redes verticales u horizontales o, incluso, para aquellas que no pertenezcan a ninguna red.

- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas, ya que funciona como un mecanismo de agregación de intereses contrario a las grandes empresas que ejercen alianzas estratégicas con acuerdos específicos mas no colectivos.

Bravo *et al.* (2014) señalan que existe un sinnúmero de estrategias de asociación que, en última instancia, tienen como finalidad mejorar el desarrollo de las empresas. En ese sentido, cuando se abordan los modelos de asociación se abordan también, de forma implícita, las estrategias de desarrollo.

El proceso de asociación empresarial se puede realizar mediante diferentes esquemas o modelos entre los que destacan las empresas integradoras, las cadenas productivas, los distritos industriales y las redes de empresas.

### **1.3. Procesos**

Igualmente, el análisis del producto debe realizarse en el marco de los procesos más generales de los cuales forma parte como la cadena productiva del cacao y los sistemas agrosilvoforestales.

#### **1.3.1. Cadenas productivas**

El enfoque de cadenas productivas es relativamente nuevo en América Latina, pero se usa desde hace décadas para orientar el trabajo en otros países principalmente en Europa. Este enfoque, desarrollado en la década de 1970, ha permitido mejorar la competitividad de varios productos de primer orden (leche, carne, vino, etc.) al promover la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena (Cidca *et al.*, 2004).

Según la Dirección General de Promoción Agraria del Minagri, la cadena productiva es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado, desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta llegar al consumidor final. Cuando estos agentes se articulan en términos de tecnología, financiamiento y/o capital se está frente

a una cadena productiva competitiva, capaz de responder con rapidez a los cambios del mercado (Minagri, 2014).

Castro *et al.* (1996, citados por Hoeflich, 2000) definen una cadena productiva agrícola como el conjunto de operaciones de producción, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización de insumos y productos agropecuarios y agroforestales que incluye servicios de apoyo (asistencia técnica, crédito, etc.). Estos autores señalan cinco como los componentes más comunes de una cadena agrícola o agroforestal:

- El mercado consumidor, integrado por aquellos que consumen y pagan por el producto final.
- La red de mayoristas y minoristas.
- La industria de procesamiento y/o transformación del producto.
- Las propiedades agropecuarias o agroforestales con sus diferentes sistemas productivos.
- Los proveedores de insumos para la producción primaria: fertilizantes, pesticidas, maquinaria, equipos y otros servicios.

Estos componentes están relacionados con un entorno institucional (leyes, reglamentos, instituciones reguladoras, etc.) y un entorno organizacional (gobierno, instituciones financieras, etc.) que en conjunto influye sobre los componentes de la cadena.

### **1.3.2. Sistemas agroforestales**

Mendieta y Rocha (2007) indican que un sistema agroforestal (SAF) es un sistema agropecuario cuyos componentes son árboles, cultivos o animales. Tiene los atributos de cualquier sistema: límites, componentes, ingresos y egresos, interacciones, una dinámica y una relación jerárquica con el sistema de finca. El límite define los bordes físicos del sistema; los componentes son los elementos físicos, biológicos y socioeconómicos; los ingresos son la energía solar, la mano de obra o los productos agroquímicos; y los egresos son la madera, los productos animales, frutos, cultivos o leña; las interacciones son las relaciones o la energía o la materia que intercambian los componentes del sistema; y la jerarquía señala la posición de un sistema respecto de otros y las relaciones entre ellos.

Según Catie (2001, citado por Mendieta y Rocha, 2007), son tres los atributos deseables de los SAF:

- La productividad al elaborar bienes, mercancías y servicios requeridos por los productores.
- La sostenibilidad al mantener o aumentar su productividad en el tiempo, producir conservando y conservar produciendo.
- La adaptabilidad al ser aceptado por el agricultor inclusive con las limitaciones económicas y biofísicas impuestas por el medio.

Moreno-Calles y Casas (2008) concluyen que los sistemas agroforestales tienen una importante función en el mantenimiento de la diversidad biológica y son una buena alternativa técnica para el manejo sustentable de recursos y ecosistemas. La clave para su mejoramiento es el desarrollo de estrategias que favorezcan la productividad de los cultivos, el mantenimiento de especies que permitan ampliar el espectro de recursos y beneficios para las comunidades locales, y la diversidad de interacciones que aseguren la estabilidad y la resiliencia del sistema.

Por otro lado, se hace necesario explicar algunos conceptos que se emplearán con frecuencia en esta investigación:

- Material vegetal son los insumos usados en el SAF, por ejemplo, plántones de cacao, varas yemeras, hijuelos de plátano y plántones de árboles maderables, entre otros.
- Clon es una planta de características genéticas idénticas a las de sus progenitores que se propaga por medios vegetativos como estacas o injertos.
- Jardines clonales son viveros de los que se obtiene, en número considerable y diversificado, el material vegetal que luego se utiliza en el cultivo de las parcelas.
- Arreglo clonal es la forma como se distribuyen los clones de cacao dentro de una parcela. Así, al combinar los clones con mayor poder de polinización y mayor intercompatibilidad se aumentan los índices de productividad por hectárea.

## **2. Marco contextual**

Son tres los niveles que marcan el contexto de la producción de cacao: los entornos global, regional y nacional, sin cuya consideración no es posible abordar el análisis de este producto. A continuación se delinearán brevemente.

### **2.1. Entorno global**

El entorno global lo definen la producción, la demanda, los precios y los requerimientos de sostenibilidad más importantes del mercado mundial del cacao.

#### **2.1.1. Producción y demanda**

El 2013 la producción mundial de cacao bordeó los 3.9 millones de toneladas; África contribuyó con el 72%, América con un 15% y Asia con un 13%. Es importante anotar que solo dos países de África Occidental, Costa de Marfil (1.46 millones de toneladas) y Ghana (850.000 toneladas), representan más del 50% de la producción mundial.

La tendencia de la producción ha sido creciente. Sin embargo, esta retrocedió casi 3% respecto de 2012, principalmente debido a la menor producción de los grandes productores, Costa de Marfil y Ghana, que ese año redujeron sus rendimientos en un 2.8% y un 5%, respectivamente (ICCO, 2014a).

En cuanto a la demanda de cacao en grano, la Unión Europea representa el 37% del consumo mundial, seguida por América del Norte con 24% y Asia con 16%. A pesar de la recesión sufrida en 2009, el consumo de chocolate está creciendo a un ritmo del 2% anual (LMC International, 2012). En esas regiones se concentran las principales empresas de molienda y transformación del grano en productos intermedios, como el licor y la manteca de cacao, al igual que las grandes empresas chocolateras como Hershey's, Mars y Nestlé.

Actualmente existe un déficit en el suministro de cacao que se pronostica se mantendrá en el largo plazo. Una proyección econométrica de la



oferta y la demanda indica que, de mantenerse las condiciones actuales, el suministro de cacao a la industria mundial seguirá en déficit (figura 3.1).

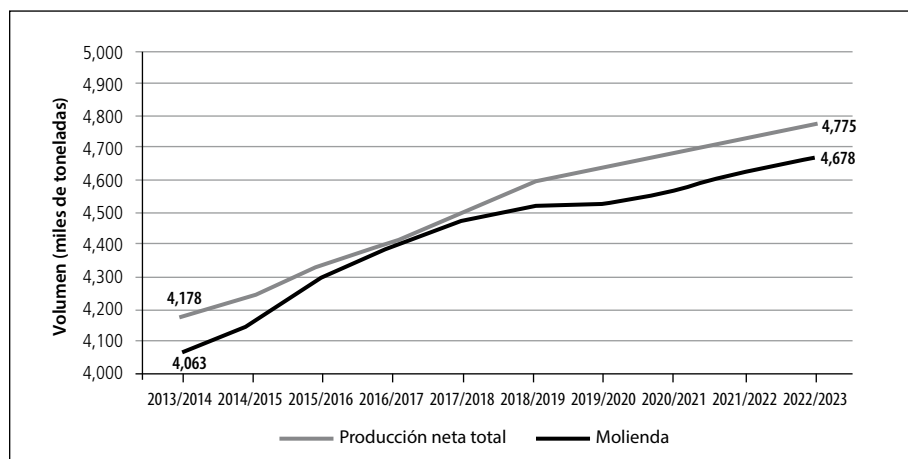


Figura 1.1. Cacao: proyección de la oferta mundial, 2013-2023

Fuente: Anga, 2014.

El aumento en la tendencia de consumo de chocolate negro (con un contenido de cacao de hasta 99%) ha incrementado la demanda de CFdA para asegurar la calidad y el sabor del producto final (Daniels *et al.*, 2012). Esta tendencia la impulsa principalmente una mayor conciencia sobre su salud del consumidor final ante los beneficios antioxidantes y energizantes del chocolate, y por los mercados donde el gusto por los sabores dulces es menor, por ejemplo China (KPMG, 2012b y 2014a).

### 2.1.2. Precio

El precio internacional del cacao se forma principalmente en los mercados de futuros de Londres y Nueva York. El London Market Commodities (LMC) cotiza el cacao proveniente de los países de África y Asia y el InterContinental Exchange de Nueva York (NYSE: ICE) cotiza el cacao proveniente de América Latina.

Actualmente el precio del cacao supera los US\$ 3000 por tonelada: US\$/t 3163.30 al 23 de junio del 2014, según ICCO. En los últimos diez años el precio ha mostrado una tendencia alcista (figura 3.2).

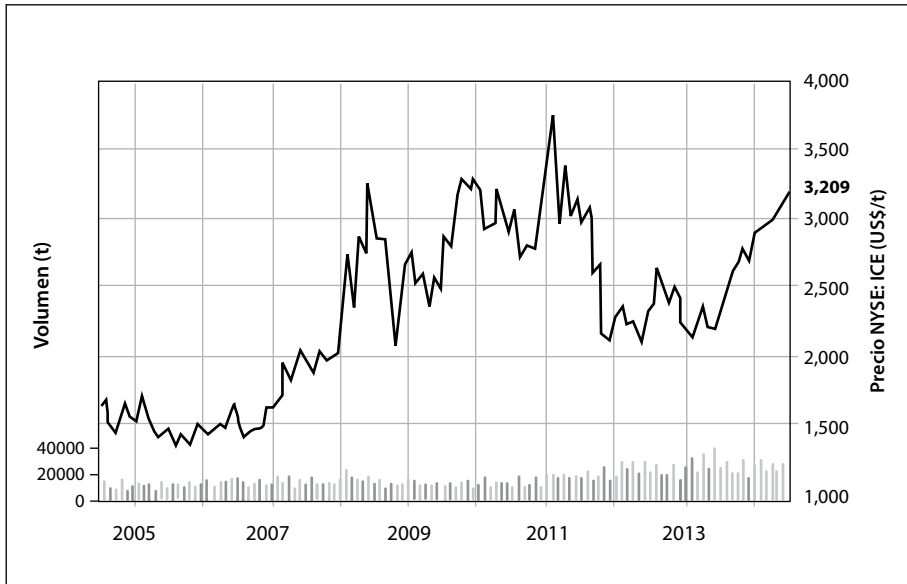


Figura 1.2. Cacao: volumen comercializado y precio en NYSE, 2005-2014

Fuente: Nasdaq, 2014.

De acuerdo con un análisis realizado por Root Capital (2012), la cotización internacional del cacao se ve afectada por varios factores como índices de almacenaje/consumo (*stock/grind*), expectativas por producción y demanda futura, precio global de los alimentos y consolidación/fragmentación en las industrias de procesamiento y comercialización de cacao. Estos factores marcan la tendencia de largo plazo de los precios.

Si se analiza la evolución del precio durante el 2013, la tendencia al alza se debe a que la producción de los países productores está disminuyendo, y al aumento de la demanda de los países emergentes, en particular de Asia, y por tanto a la reducción de los *stocks* de cacao (ICCO, 2014a).

### 2.1.3. Sostenibilidad del mercado

En el artículo 2.14 del International Cocoa Agreement 2010 se señala que una economía cacaotera sostenible supone una cadena de valor integrada en la que todas las partes se interesen en desarrollar y promover políticas apropiadas para lograr niveles de producción, transformación y consumo

económicamente viables, ecológicamente racionales y socialmente responsables para beneficio de las generaciones futuras.

El objetivo de este enfoque es mejorar la productividad y la rentabilidad en la cadena de valor del cacao para todas las partes interesadas, principalmente para los pequeños productores, mediante la introducción de buenas prácticas en los campos de la responsabilidad social, el comercio justo y la certificación.

### *Suministro con responsabilidad social*

Como parte de las tendencias que se observan en el mercado del cacao se pueden mencionar las siguientes:

Ética empresarial, respecto a una mayor preocupación de los productores de cacao a corto plazo en temas relacionados a no usar mano de obra infantil para la producción de cacao, medios de subsistencia y condiciones de trabajo dignas que favorezcan la calidad de vida de los productores. A largo plazo en el aseguramiento del suministro futuro del cacao y a mitigar el impacto ambiental que pudiera ocasionar la actividad productiva (Debenham, 2014).

Por consiguiente, la tendencia mundial es la búsqueda de fuentes de suministro sostenibles por parte de los compradores de cacao bajo los principios de responsabilidad social, gestión ambiental, viabilidad económica, administración y trazabilidad (ICCO, 2014b).

Según Dalberg Global Development Advisors (2012: 6), los principales motivos que alientan a los compradores de cacao en esta tendencia son la sostenibilidad de su marca al satisfacer la demanda de los consumidores (prácticas de comercio justo compatibles con el cuidado del medio ambiente); la protección y el crecimiento de su negocio a través del aseguramiento de sus necesidades de suministro; la diversificación y la trazabilidad de la cadena (productividad, calidad, seguridad alimentaria, compromiso y fortalecimiento de las capacidades del productor); y tener una posición defensiva y manejar los riesgos externos a través de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) y obtención de la licencia social, entre otras acciones.

### *Suministro con comercio justo*

En el mundo, la demanda de cacao seguirá en crecimiento; sin embargo, a menos que se intervenga para incrementar la productividad y las áreas sembradas, la oferta de cacao no parece poder satisfacer la demanda futura. La producción del cacao es volátil debido al clima, las fluctuaciones en la producción, la amenaza de plagas y la especulación de precios. África, por ejemplo, principal productor de cacao a escala global (Pipitone, 2013), enfrenta problemas como el bajo nivel de inversión en los cultivos, plantaciones con una edad estimada mayor a 35 años, control gubernamental del precio (en Ghana) y altos impuestos a los productores.

Además, el cacao, entre otros cultivos, ha estado relacionado en algunos países productores con el pago de precios por debajo del valor de mercado, explotación laboral, esclavitud, mano de obra infantil, bajos salarios que no permiten condiciones de vida dignas, malas condiciones de seguridad y salubridad, y destrucción del medio ambiente (Traoré, 2009). Todo lo anterior va en contra de lo que hoy se conoce como prácticas de comercio justo (*fair trade*).

El monitoreo de esas prácticas por organizaciones no gubernamentales pro comercio justo, como World Fair Trade Organization (WFTO), ha permitido detectarlas y poner en cuestión el nombre de importantes marcas. Por ello, las empresas fabricantes de chocolate no quieren verse involucradas con proveedores que pongan en riesgo su nombre y exigen que todos los actores de la cadena estén atentos al origen del cacao adquirido (WFTO, 2014).

### *Suministro con certificación*

De igual manera, con el fin de asegurar que el cacao provenga de productores que practiquen el comercio justo, las empresas fabricantes de chocolate exigen que estén certificados y están dispuestos a pagar una prima por certificación. De hecho, los grandes fabricantes de chocolate se han comprometido a adquirir solo cacao certificado a partir del año 2020 (Debenham, 2014).

Existen diversas certificaciones que buscan promover prácticas sostenibles en la cadena productiva del cacao y mejorar la calidad de vida de los agricultores en los países productores.

Al 2010, solo el 6% de la producción mundial de cacao estaba certificada y, aunque este porcentaje va en aumento, se tiene que considerar que no todo el cacao certificado se vende en su mercado de destino. En el 2011, el 33% del total de cacao certificado se vendió como tal, el 37% se vendió como cacao no certificado en el mercado convencional y el 30% restante era cacao con doble certificación, lo cual afecta el volumen real de la oferta (Hütz-Adams & Fountain, 2012).

Según Rusillo (2014), a pesar de los beneficios que en teoría ofrece la certificación como medio de aseguramiento de la sostenibilidad y mejora del estándar de vida de los agricultores, existe una preocupación generalizada de que las iniciativas de certificación no traen beneficios económicos claros y sin ambigüedades para los productores de cacao cuando los costos y los beneficios se evalúan de manera rigurosa.

Algunos analistas indican que los organismos de certificación tienden a seleccionar y trabajar solo con los productores de cacao que ya están bien organizados en cooperativas que tienen éxito y que, por lo tanto, pueden cosechar fácilmente los beneficios de esa condición. Esto deja a la gran mayoría de los productores de cacao marginados sin poder beneficiarse de la certificación.

Asimismo, Rusillo (2014) añade que la certificación debe tomarse solamente como una herramienta de los sistemas de estandarización para lograr la sostenibilidad y no como la solución de todos los problemas y las barreras relacionadas con esta. Si bien los sistemas de estandarización son parte importante de la sostenibilidad, se necesita la intervención de los gobiernos a través de políticas adecuadas y del sector privado en los distintos eslabones de la cadena para fundar sus bases en temas como aseguramiento de terrenos, acceso equitativo a recursos, explotación infantil e instituciones de apoyo adecuadas.

Por otro lado, la proliferación de certificaciones tanto locales como internacionales, todas reclamando la sostenibilidad y enfocadas en el

mismo productor ha resultado en confusiones y presiones en las cadenas productivas en detrimento de los productores (Rusillo, 2014).

## 2.2. Entorno regional

Los principales países productores de cacao en América Latina y El Caribe son Brasil, Ecuador, el Perú, República Dominicana, Colombia y México; los cuales son reconocidos por sus variedades de cacao Criollo de alta calidad.

En el 2013 la producción de región latinoamericana y caribeña fue de 605,000 toneladas, que representaron el 15% de la producción mundial (Pipitone, 2013). La reciente tendencia de crecimiento en la producción es en parte una respuesta al incremento global de la demanda y a un aumento en el suministro de cacao sostenible (certificado y trazable) y con características especiales de sabor y aroma, del que la región ha sido proveedor dominante, con el 48% de la producción global de cacao sostenible y el 85% del cacao orgánico (Larrea & Lynch, 2012).

Brasil, con una alta producción regional, ha perdido su liderazgo debido a la plaga de «escoba de bruja», que en 1989 asoló su industria de cacao a la que redujo de 400,000 toneladas a 120,000 toneladas. Además, su producción actual la consume el mercado interno y no se exporta (Larrea & Lynch, 2012).

Respecto al CFdA, este representa anualmente un mercado mundial de 300,000 toneladas y US\$ 900 millones. De él participa el Perú con el 10% aproximadamente (Debenham, 2014).

Ecuador y el Perú son los mayores productores de CFdA en América del Sur. Ecuador lidera la participación en este sector con 58% al año 2010 (Larrea & Lynch 2012). Según un estudio del mercado de CFdA realizado por el Royal Tropical Institute de Holanda, Ecuador tiene como fortalezas un ambiente favorable para el cultivo de CFdA, buen rendimiento y cultura del cacao fino, entre otros. Entre sus principales problemas está la mezcla del CFdA con los clones CCN51, lo que reduce la calidad de su cacao en general. Por este problema, desde el 2005 la ICCO ha bajado a 75% el reconocimiento de las exportaciones de cacao ecuatoriano como CFdA (Van der Kooij, 2013). Por otro lado, el Perú busca convertirse en el líder mundial en la producción de CFdA a partir de sus variedades Criollo y nativas; para

ello ha aumentado sus áreas de cultivo y sigue las tendencias de mercado por fuentes sostenibles de cacao de calidad.

Sin embargo, el sector cacao de América Latina y El Caribe presenta ciertos problemas que afectan su producción y expansión, por ejemplo: la inestabilidad financiera de sus productores y su limitado acceso al crédito formal, la falta de conocimientos sobre gestión administrativa y financiera, y los bajos niveles de productividad en las áreas de cultivo.

Larrea y Lynch (2012) concluyen que la región representa una importante oportunidad para las instituciones financieras de invertir en un negocio sostenible que no solo provea retornos financieros atractivos sino que cree beneficios sociales y ambientales para las comunidades locales de la región. Con grandes actores en la cadena de suministro como Mars, Mondelez, Nestlé y Barry Callebaut comprometidos en incrementar las prácticas de suministro sostenible de cacao, la demanda por financiamiento continuará creciendo. Todo esto hace que la oportunidad de inversión en el sector cacao sea un negocio sostenible.

### **2.3. Entorno local**

La producción de cacao en el Perú en el 2013 fue de aproximadamente 61,000 toneladas, de las cuales 32,061 toneladas se exportaron, con un valor FOB de US\$ 88'893,000 (ITC, 2014).

#### **2.3.1. El mercado nacional**

El mercado peruano de cacao se caracterizó por ser productor de cacao convencional, en especial por la introducción del clon híbrido CCN51. Sin embargo, desde que las tendencias del mercado mundial empezaron a favorecer el cacao de alta calidad y de fuente sostenible, los productores han tenido incentivos para sembrar CFdA a partir de las variedades Criollo y Nativo (Larrea & Lynch, 2012).

Es conocida la riqueza biológica del Perú, con zonas de climas húmedos y tropicales que favorecen el crecimiento de los árboles de cacao. Según el último catálogo de cultivares del Perú, se identifican 73 tipos de cacao agrupados en los tres grupos genéticos ya mencionados: Trinitario (11),

Forastero (7) y Criollo (4). También se considera el grupo genético Nacional (6) de Ecuador. Además, se suman las variedades Misceláneos (5), cultivares Huallaga (10), cultivares Ucayali-Urubamba (10), cultivares Marañón (9) y Nativos (2) (García, 2012).

La ICCO reconoce al Perú como un país con potencial de crecimiento en el cultivo del CFdA, al calificar al 90% de sus exportaciones como de este tipo. Según un estudio de mercado realizado por el Royal Tropical Institute de Holanda, las fortalezas del Perú en el cultivo del CFdA son:

- Alto rendimiento productivo relativo (comparado con Colombia, México y Ecuador inclusive).
- Variedad de tipos de cacao.
- Alta resistencia a enfermedades y plagas.
- Buena calidad del cacao.

Asimismo, considera el proyecto ACP como una oportunidad para impulsar el liderazgo del Perú en el mercado de los cacaos de alta calidad (Van der Kooij, 2013).

Desde 1930, la producción de cacao ha pasado por varias etapas. Comenzó por satisfacer únicamente la demanda interna hasta 1970. A partir de 1980, el cultivo recibió el interés de programas de cooperación internacional que ayudaron al desarrollo alternativo y al aumento de la demanda internacional (IICA, 2009).

A pesar de que entre las décadas de 1980 y 1990 la producción se vio mermada como consecuencia de plagas y problemas sociopolíticos y de narcotráfico en las zonas productoras de cacao (Conchanya et al., 2011), la oferta nacional ha experimentado un incremento exponencial durante los últimos 42 años (figura 3.3).

### **2.3.2. Asociatividad**

Una de las debilidades del sector es el bajo nivel de asociatividad y los efectos perniciosos de esta situación sobre la comercialización y el financiamiento (Larrea & Lynch, 2012).



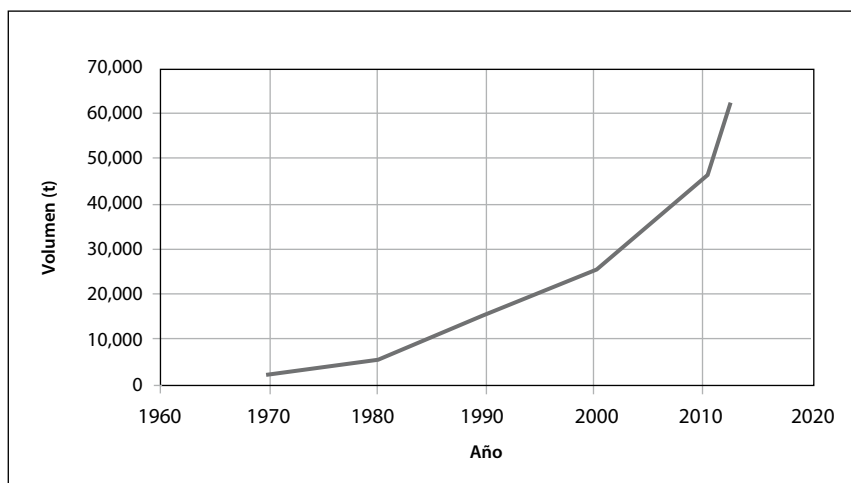


Figura 1.3. Perú: producción de cacao, 1970-2012

Fuente: Minagri.

Elaboración propia.

Solo entre el 30% y el 40% de los 20,000 a 22,000 productores de cacao están organizados en cooperativas, a pesar del esfuerzo del Gobierno por promover el modelo asociativo. Esto hace que del 60% al 70% de los productores que no están asociados entreguen sus productos a intermediarios que luego los venden a las grandes empresas exportadoras y las empresas locales.

Peor aún, en este contexto de escasa organización del productor, el incremento en los precios del cacao, en lugar de actuar como un factor positivo, fomenta la fragmentación de la cadena de comercialización, lo que resulta en pequeñas cooperativas o intermediarios que operan en forma independiente, sin la capacidad de negociar directamente con los clientes. Esta fragmentación se traduce en ineficiencias y costos adicionales.

En cuanto al acceso al financiamiento, cerca del 60% de los productores consigue algún tipo de financiamiento comercial. El financiamiento formal lo brinda la banca pública y las instituciones financieras que principalmente otorgan crédito comercial de corto plazo (Larrea & Lynch, 2012).

### 2.3.3. Alianza para el Desarrollo Global

A partir del año 2000, la USAID identificó como nueva tendencia que el sector privado representaba más del 80% de la inversión en los países en desarrollo, a diferencia de las últimas décadas en las que se financiaba casi totalmente la inversión con fondos públicos. Reconociendo este cambio, la agencia creó el concepto de Alianza para el Desarrollo Global (GDA, por la sigla en inglés de Global Development Alliances) para llevar ayuda al exterior.

Según señala USAID (2014b), las GDA tienen como objetivo mejorar las condiciones sociales y económicas en los países en desarrollo al combinar recursos públicos con fondos privados, experiencia y acceso a los mercados con el fin de obtener resultados sostenibles para alcanzar mayor impacto en los proyectos de desarrollo. Están diseñadas, financiadas y gestionadas por todas las partes involucradas (sean públicas o privadas) con el propósito de compartir riesgos, responsabilidades y beneficios inherentes a la asociación. No tienen un enfoque de responsabilidad social sino una visión empresarial.

Para que una asociación se considere una GDA deberá cumplir con los siguientes criterios: financiamiento mínimo uno a uno, es decir, por cada aporte público debe haber un aporte igual del sector privado; presentar objetivos comunes definidos para todos los socios; significar una solución a un problema de desarrollo social o económico; participación de los socios con recursos no tradicionales; los recursos, los riesgos y los resultados los comparten los socios; y, finalmente, el desarrollo debe tener un alcance innovador y sustentable (USAID, 2014b).

Una de las más importantes experiencias de las GDA en el Perú se está desarrollando en la producción de cacao.

DENTRO DE LOS MARCOS conceptual y contextual expuestos se estudiará la cadena de producción, explicitando en primer lugar el enfoque metodológico adoptado.

# 2

---

## Metodología

El presente capítulo expone la metodología utilizada en este estudio: presenta la naturaleza de la investigación, las fuentes de información utilizadas y las herramientas metodológicas empleadas.

### 1. Naturaleza de la investigación

La investigación recurrió a una metodología de carácter cualitativo debido a ciertas características del tema que hacen preferible esta metodología a la cuantitativa.

Una manera de expresar la peculiaridad de los métodos cualitativos frente a los cuantitativos es la de reconocer como tales a aquellos modos de investigar en los que se den las cinco características siguientes o, al menos, alguna de ellas: su objetivo es la captación y reconstrucción de significado, su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico, su modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado, su procedimiento es más inductivo que deductivo y la orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora (Ruiz, 2003: 23).

Para el cumplimiento de los objetivos de investigación fue necesario describir y entender el modelo de negocio desde la perspectiva de sus actores, complementado con una visión externa de expertos en temas

relacionados con cadenas productivas. Para la descripción se trabaja con conceptos, dándose preferencia al recojo de información mediante entrevistas abiertas debido a las diferentes características y posiciones que presentan los entrevistados en el modelo. Finalmente, como el estudio es específico y está relacionado únicamente al modelo ACP, los resultados obtenidos no pretenden ser generalizables.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2010: 368), los métodos cualitativos resultan apropiados cuando existe interés «por el significado de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado; así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes». Este enfoque justifica la utilización de una metodología cualitativa debido a que la investigación se centra en un modelo de negocio donde las fuentes de información consultadas son los participantes directos de los componentes que integran el modelo ACP.

El estudio busca el entendimiento de un fenómeno particular y no la generalización de los resultados a una población determinada y, con este fin, sigue un procedimiento inductivo y no deductivo. Finalmente, se recoge la información de manera no estructurada y flexible a través de entrevistas, por dos razones fundamentales: la dispersión, la lejanía y la dificultad de acceso a la zona para aplicar encuestas a los productores y el grado de preparación de los productores que dificulta la realización de entrevistas sin asistencia.

## **2. Fuentes de información**

El estudio utilizó fuentes primarias y secundarias que se reseñan brevemente.

### **2.1. Fuentes primarias**

La principal información utilizada proviene de entrevistas en profundidad. Entre otras situaciones en las cuales es adecuada la utilización de esta fuente, según Taylor y Bogdan (1987), se encuentran dos que se ajustan a las características de la presente investigación:

- Que los intereses de la investigación sean relativamente claros y estén relativamente bien definidos.
- Que la investigación dependa de una amplia gama de escenarios o personas.

Para Ruiz (2003), la distinción entre entrevista y sondeo proviene del grado de control que se aplica en cada una de ellas; para el desarrollo de la entrevista se establece menos control en comparación con el sondeo. Agrega el autor que mediante el control se puede estudiar un fenómeno cualquiera en estado puro y su conocimiento pueda generalizarse a todos los demás fenómenos, que asimismo estén decantados mediante la técnica de igualdad de condiciones.

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un análisis específico del modelo de negocio basado en la cadena productiva del CFdA de la ACP y no generalizar los resultados obtenidos para otros modelos de negocios iguales o parecidos a este. Por lo tanto, el uso de entrevistas cumpliría de mejor manera los requisitos de recolección de datos en comparación con el empleo de sondeos o encuestas.

Una de las ventajas fundamentales fue el acceso al ambiente (campo) para recopilar documentación relacionada con el proyecto y aplicar las entrevistas. Como señalan Hernández *et al.*:

Dos dimensiones resultan esenciales respecto al ambiente: conveniencia y accesibilidad. La primera responde a las siguientes interrogantes: ¿el ambiente definido contiene los casos, personas, eventos, situaciones, historias y/o vivencias que necesitamos para responder a las preguntas de investigación? La segunda tiene que ver con el cuestionamiento: ¿es factible realizar la recolección de datos? o ¿podemos acceder a los datos que necesitamos? Lograr el acceso al ambiente es una condición para seguir con la investigación e implica obtener permiso de parte de quienes controlan el ingreso (denominados *gatekeepers*) (2010: 372).

Hernández *et al.* (2010) definen a los *gatekeepers* como los individuos que, si bien a veces tienen un papel oficial en el contexto y otras veces no, de cualquier manera pueden autorizar la entrada al ambiente o al menos facilitarla. También ayudan al investigador a localizar participantes y lo asisten en la identificación de lugares.

Desde el inicio del estudio se tuvo acceso a las fuentes de información con el aval del director de la ACP y del Head of Latin America de Armajaro Trading Ltd., quienes brindaron las autorizaciones y las facilidades para desarrollar el trabajo y visitar las zonas de estudio (ciudades de Tingo María y Tarapoto) y las oficinas, y para el logro de las entrevistas a representantes de los actores que participan en el modelo ACP.

Para la obtención de información se realizaron entrevistas abiertas a los actores internos y externos de la ACP para conocer el modelo y sus ventajas frente al modelo de la cadena productiva de cacao tradicional, respondiendo así las preguntas planteadas para la presente investigación. Por ello, se crearon dos grupos de entrevistados formados por actores internos y expertos externos al modelo ACP.

Las entrevistas a los actores internos tuvieron el objetivo de entender la participación y las expectativas de la entidad dentro de la ACP, identificar las fortalezas y las debilidades de la cadena productiva propuesta por la ACP y discernir las ventajas del modelo ACP frente al modelo tradicional en la entidad de cada uno de los entrevistados.

Las entrevistas a los expertos externos buscaban conocer las fortalezas y las debilidades de la cadena productiva del cacao y recoger su apreciación de la situación de los modelos de negocio tradicional y de la ACP (tablas 2.1 y 2.2).

Las entrevistas se realizaron principalmente en las oficinas de los representantes de las instituciones integrantes de la ACP y de expertos en las ciudades de Lima, Tarapoto, Juanjuí y Tingo María. También se visitaron las cooperativas Acopagro, en Tarapoto, y Agraria Industrial Naranjillo, en Tingo María, y a funcionarios del Gobierno Regional San Martín. Finalmente, se realizó una visita de campo para conocer el proceso de producción del cacao *in situ* e interactuar con los productores locales.

En la selección de la muestra de entrevistados se consideró por lo menos un representante de cada actor interno que participa en el modelo ACP, para obtener un panorama completo del modelo de negocio enfocado desde la perspectiva de cada uno de los actores internos. Los actores internos seleccionados corresponden a la plana gerencial de las

Tabla 2.1. *Modelo de negocio ACP: entrevistas a actores internos*

N.º	Posición del entrevistado	Actores internos
1	Gerente del Área de Educación	Acopagro
2	Director Regional de San Martín	ACP
3	Director Regional de Huánuco	ACP
4	Monitoreo & Evaluación de San Martín	ACP
5	Gestor de Agronegocios de San Martín	ACP
6	Presidente	APDF
7	Responsable para las tres regiones	APDF
8	Especialista en Servicios Financieros, jefe de Oficina, analista de Créditos	APDF, Caja Luren
9	Head of Sustainable Cacao	Armajaro Trading
10	Head of Latin America	Armajaro Trading
11	Coordinadora regional	Armajaro Trading
12	Jefe de Calidad de San Martín	Armajaro Trading
13	Gerente de Agronegocios y Medio Ambiente, especialista en cadenas de valor, consultor especializado en agronegocios	Carana Co.
14	Jefe del Área de Monitoreo y Evaluación	Carana Co.
15	Director de la ACP	Carana Co.
16	Gerente general	Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo
17	Regional Manager for the Americas	Geotraceability
18	Jefe de Comercialización	Inka Crops
19	Gerente general	Exportadora Romex
20	Gerente general	SourceTrust
21	Gerente del proyecto Alianza Cacao Perú, especialista en el sector empresarial	USAID

Elaboración propia.

Tabla 2.2. *Modelo de negocio ACP: entrevistas a expertos y actores externos*

N.º	Expertise del entrevistado	Actores externos
1	Agronegocios	Junta Nacional del Café
2	Agronegocios	Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas) del Minagri
3	Agronegocios	ESAN
4	Supply chain management	ESAN
5	Comercio y marketing relacionado con el chocolate	ID Consulting Group
6	Control de calidad del cacao	Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo
7	Cadena productiva del cacao	Mesa Técnica de Cacao
8	Gestión pública de la cadena de valor del cacao y del proyecto «Mejoramiento de la cadena productiva de cacao y pijuayo para palmito»	Gobierno Regional San Martín
9	Cadena productiva del cacao	Capacitador local

Elaboración propia.

empresas involucradas. Complementariamente, se incluyó una muestra por conveniencia de expertos en temas referentes a cadenas productivas, con lo cual se obtuvo una perspectiva externa al modelo ACP.

De esta manera se contó con información proveniente de dos perspectivas, una interna basada en enfoques estratégicos y operacionales del modelo ACP y una externa a partir de un enfoque del modelo de negocio y el entorno en el cual se desarrolla. Finalmente, se interactuó con algunos productores en las ciudades visitadas para conocer el proceso productivo del modelo ACP.

## **2.2. Fuentes secundarias**

En el caso de fuentes secundarias se revisó literatura elaborada por entidades como la ACP, el ICCO, el Minagri, el Ministerio de la Producción, USAID, Oxfam, la APPCACAO, la World Cocoa Foundation y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). La documentación generada como parte del desarrollo del modelo ACP sirvió para complementar la información recabada de las fuentes primarias para una mejor comprensión del modelo. Los documentos de las instituciones involucradas en el sector sirvieron como insumo para el análisis del entorno y económico.

Finalmente, la validación del proceso y los resultados obtenidos de la investigación se realizó con el Head of Latin America de Armajaro Trading, quien posee una visión estratégica del modelo.

## **3. Herramientas metodológicas**

Como herramientas metodológicas se utilizaron el análisis externo e interno, de *stakeholders*, de los factores críticos de éxito (FCE) y económico.

### **3.1. Análisis externo e interno**

La primera herramienta es el análisis externo e interno de la cadena productiva. El análisis externo brinda información sobre las fuerzas que inciden en el modelo ACP y el análisis interno informa sobre el funcionamiento del modelo ACP y las ventajas competitivas que presenta frente al modelo tradicional.



### 3.1.1. Análisis externo

Para desarrollar el diagnóstico estratégico externo se utilizaron indicadores del entorno contextual:

El entorno contextual se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos, o sea el entorno demográfico, el económico, el político-legal, el socio-cultural, el tecnológico y el de los recursos naturales (medio ambiente). Se deben escoger indicadores sensibles de cada aspecto del entorno contextual y que sean capaces de detectar los cambios y las tendencias que llegarán (Chiavenato & Sapiro, 2011: 88).

Según Wheelen y Hunger (2011), el análisis externo incluye las variables que afectan de forma más directa el desempeño de una empresa y que tienen que ver con distintos grupos como gobiernos, comunidades, proveedores, competidores y acreedores, entre otros, los cuales pertenecen al llamado entorno industrial en el cual la industria se define como un grupo de empresas que ofrecen un producto o un servicio similar.

El diagnóstico estratégico externo se obtiene mediante el análisis Septe. Como señala David (2013), este análisis busca identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual, revela así las oportunidades y las amenazas claves a las que se enfrenta la compañía (en este caso el modelo ACP), lo que permite que los gerentes formulen estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenazas.

Luego se realiza el análisis competitivo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter como herramienta, de acuerdo con el cual una corporación está más consciente de la intensidad de la competencia dentro de su industria. Sin embargo, existen factores adicionales con un papel determinante sobre la capacidad de generar retornos superiores en la industria. Por ello, Porter (1980) sostiene que la estructura de una industria es la que determina la capacidad de sus participantes de generar retornos mayores.

Se concluye así el análisis externo, obteniéndose el contexto global y nacional en el cual se desarrolla el modelo ACP y los factores que inciden en él, se presentan las oportunidades y las amenazas, y se identifica el grado de competencia a escala nacional en el cual actúa este modelo.

### 3.1.2. Análisis interno

En el caso del análisis interno, para Tarziján (2008) su objetivo es identificar en la organización (sus actividades, procesos y operaciones) las posibles fuentes que generen ventajas competitivas sobre las que sustentan la construcción de su estrategia.

Para Wheelen y Hunger (2011), el objetivo del análisis interno es identificar y desarrollar los recursos y las competencias de la organización. Los recursos se definen como los activos sobre los que se sustenta una organización, los cuales pueden ser tangibles (equipos, instalaciones, finanzas, capital humano) e intangibles (patentes, cultura, organización). Las capacidades se refieren a la habilidad de una empresa para explotar sus recursos, consisten en procesos y rutinas de negocios que manejan la interacción entre los recursos para transformar *inputs* en *outputs*. Una competencia es la integración y la coordinación funcional cruzada de capacidades. Finalmente, una competencia fundamental es el conjunto de competencias que traspasa los límites de las divisiones de una empresa y se extiende en toda la compañía. Estas son las competencias que destacan y aquellas que la compañía puede desempeñar excepcionalmente mejor que las demás.

Para el desarrollo del diagnóstico estratégico interno la primera herramienta a utilizar es el análisis de la cadena de valor, o conjunto de actividades que agregan valor al producto. Según Porter (1985) está compuesta por actividades primarias y de apoyo:

- Actividades primarias: son las que generan valor para la compañía, típicamente, logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios.
- Actividades de apoyo: son las que apuntalan las actividades primarias como recursos humanos, compras, y tecnología e informática, entre otras.

La aplicación de la cadena de valor al modelo de negocio ACP permitirá identificar sus eslabones más valiosos, es decir, conocer todos los componentes e identificar aquellos principales por ser fuentes de ventajas competitivas y, por otra parte, también las limitaciones que pudiera presentar.

Luego de desarrollar el análisis de la cadena de valor aplicado al modelo ACP se realiza el análisis VRIO. Barney (1991) propone esta herramienta basada en los recursos y las capacidades de una empresa como fuentes de ventaja competitiva. Estos permiten a una empresa el total aprovechamiento de otros recursos y pueden clasificarse como:

- Financieros: dinero, crédito o utilidades.
- Físicos: plantas y equipos, *hardware*, *software* o ubicación geográfica.
- Individuales: entrenamiento, experiencia, capacidades, relaciones y, en general, el recurso humano.
- Organizacionales: estructuras de reportes formales, planeamiento, control, sistemas de coordinación, reputación y cultura, relaciones informales entre grupos o con el exterior.

Se puede identificar así las fortalezas y las debilidades de una empresa con base en cuatro preguntas sobre el valor, la rareza, la imitación y la organización.

En el caso del valor, la pregunta sería: ¿Los recursos y las capacidades permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas? Si la respuesta es afirmativa, sus recursos y capacidades tienen valor y se les puede considerar como fortalezas, de lo contrario son una debilidad.

En el caso de la rareza, las preguntas serían: ¿Cuántas compañías competidoras poseen este recurso o capacidad? ¿Está el recurso, o la capacidad, controlado por un pequeño grupo de empresas competidoras? Solo cuando un recurso no lo controlan numerosas empresas se le puede considerar como una fuente de ventaja competitiva.

En el caso de ser imitable, la pregunta sería: ¿Para las empresas competidoras es costoso o difícil obtener o desarrollar el recurso o la capacidad? Si lo es, los demás competidores están en desventaja y el recurso o la capacidad de la empresa se convierten en una ventaja competitiva sostenible.

En el caso de organización, la pregunta sería: ¿Las políticas y los procedimientos de una empresa están organizados para explotar sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar? Se refiere a la estructura organizacional, el sistema de control de gestión, los controles formales e informales y

las políticas de compensación. Estos componentes solos no generan una ventaja competitiva pero en combinación con otros recursos y capacidades permiten potenciar al máximo las ventajas competitivas.

El enfoque VRIO permitirá jerarquizar los recursos identificados en la cadena de valor, los cuales son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles dentro del modelo ACP.

### 3.1.3. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Finalmente, consolidando la evaluación interna y externa se elaborará el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del modelo ACP. El análisis FODA, como indica Serna Gómez, «... se encuentra diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa» (2000: 157).

La matriz FODA permitirá desarrollar dos matrices de evaluación:

- *Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)*: la cual tiene por objetivo evaluar la situación interna del modelo ACP, la identificación de las fortalezas y las debilidades permitirá establecer si el medio interno del modelo en su conjunto es favorable o desfavorable.
- *Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*: la cual tiene por objetivo evaluar si el medio externo es favorable o desfavorable para el modelo de negocio.

Para el modelo tradicional se realizó el mismo análisis con el objetivo de comparar las respuestas de ambos modelos.

Las oportunidades y las amenazas obtenidas del análisis externo y de las fortalezas y las debilidades fruto del análisis interno del modelo ACP se cruzan para proponer estrategias: Fortalezas-Oportunidades, Debilidades-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas y Debilidades-Amenazas para el modelo ACP.

### 3.2. Análisis de *stakeholders*

El análisis de los grupos de interés o *stakeholders* del modelo ACP permite determinar el grado de influencia y preponderancia de estos en la organización. Fue el profesor R. Edward Freeman quien acuñó el término *stakeholder* y lo introdujo en las teorías de gerencia o *management*. Lo define como «cualquier grupo o individuo quien puede afectar o es afectado por los logros de los objetivos de una organización» (Freeman, 1984: 46). Savage *et al.* definen *stakeholder* como aquel que «tiene un interés en las acciones de una organización y [...] la habilidad para influenciar en esta» (1991: 61). Considerando ambas definiciones, para el presente trabajo se asume que *stakeholder* es todo actor, interno o externo, que influye y recibe influencia del modelo ACP.

Se realiza un análisis de *stakeholders* del modelo para identificar el grado de influencia y preponderancia de los actores que intervienen en él. Con similar propósito, Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood Mitchell (1997) postularon un modelo conceptual de identificación y relevancia de *stakeholders* basado en tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.

Partiendo de ese modelo, Falção y Rubens (1999: 10) adoptaron las siguientes definiciones de cada uno de esos atributos:

Sobre el poder:

Trata de la existencia o de la posibilidad de obtención por un actor social —o alguna de las partes en el juego social, para usar la nomenclatura de Matus (1993)— de recursos coercitivos (fuerza física, armas), recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas) y recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otro(s) en una relación (juego social).

Sobre la legitimidad:

Es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones. Es evidente que este concepto de legítimo como socialmente deseable, nacido de Suchman (1995), implica el reconocimiento de que los actores sociales no siempre tienen claramente definido lo que es deseable en ciertas circunstancias.

### Sobre la urgencia:

Consiste en el clamor por una atención inmediata en función de diferentes grados de: a) sensibilidad temporal de no aceptación del atraso; y b) criticidad, equivalente a la importancia del clamor, teniendo en vista la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

También señalan que este último atributo es el factor que confiere mayor dinamismo a esta metodología. Además, operacionalizan el modelo conceptual de identificación de *stakeholders* propuesto por Mitchell y colaboradores en un sistema de seis pasos:

- *Paso 1:* identificación de los *stakeholders* primarios y secundarios. Son los *stakeholders* externos e internos que puedan influenciar o ser influenciados por los objetivos de la organización.
- *Paso 2:* identificación de expectativas e intereses potenciales para cada *stakeholder* potencial. Para nuestro caso, la recopilación de esta información se realizó a través de las entrevistas hechas a los actores y las entidades participantes en el modelo ACP.
- *Paso 3:* evaluación del grado de poder, para lo cual se realiza una evaluación ponderada en función de los medios disponibles como medios coercitivos (fuerza física y armas), medios utilitarios (financieros, logístico, materiales y tecnológicos) y medios simbólicos (reconocimiento y estima). Para la evaluación:
  - Primero, se asigna un grado de sensibilidad de 0 (insensible) a 3 (recurso crítico) a cada uno de estos atributos.
  - Segundo, a cada actor se le asigna un grado de disponibilidad para cada recurso, 0 (no posee el recurso) a 3 (magnitud de influencia).
  - Tercero, el grado de poder del *stakeholder* se obtiene de multiplicar el grado de sensibilidad del recurso por el grado de disponibilidad.
  - Por último, para hallar el grado de poder total del *stakeholder* se multiplica cada grado de poder del actor para los diversos recursos. Luego se normalizan esos grados mediante la división de cada resultado obtenido entre el promedio del grado de poder de todos los *stakeholders*.

- *Paso 4*: evaluación del grado de legitimidad. Aquí se realiza el análisis correspondiente de las acciones de cada *stakeholder* respecto de que tan deseables y apropiadas son para la organización y la sociedad. Para medir el grado de legitimidad se utiliza este procedimiento:
  - Primero, se atribuye un valor de 0 a 3 al grado de deseabilidad de las acciones de los *stakeholders* en la organización, donde 0 significa que las acciones son indeseables y 3, muy deseables.
  - Segundo, se repite el paso anterior, esta vez para el grado de deseabilidad de las acciones para con la sociedad.
  - Finalmente, el grado de deseabilidad total se obtiene de la multiplicación de ambos. La normalización del grado de deseabilidad se obtiene mediante la división de cada resultado obtenido entre el promedio del grado de deseabilidad de todos los *stakeholders*.
- *Paso 5*: evaluación del grado de urgencia, que consiste en evaluar la premura de un *stakeholder* respecto de sus expectativas. Se evalúan dos atributos: sensibilidad temporal y criticidad, de la siguiente forma:
  - Primero, se asigna para la sensibilidad temporal un valor de 0 si el *stakeholder* puede aceptar totalmente una demora en sus expectativas y 3 cuando un retraso no es aceptado.
  - Segundo, para la criticidad se asigna un valor de 0 cuando las expectativas no implican pérdidas y 3 cuando implican altas pérdidas. La normalización del grado de urgencia se obtiene de la división de cada resultado obtenido entre el promedio del grado de urgencia de todos los *stakeholders*.
- *Paso 6*: identificación de *stakeholders*. Este paso consolida los resultados obtenidos de los pasos 3, 4 y 5, buscando un índice de preponderancia para cada *stakeholder*. Este índice se obtiene de la división del producto de cada valor normalizado de los pasos 3, 4 y 5 entre el promedio de estos, y se utiliza para determinar la incidencia y la preponderancia de cada *stakeholder* en el modelo.

### 3.3. Factores críticos de éxito

Durante las décadas de 1970 y 1980, cuando las empresas se encontraban en medio de la revolución tecnológica, la producción de información era

tal que sobrepasaba la capacidad de los gerentes para analizar y tomar decisiones. El método de los FCE es consecuencia de estudios y prácticas realizadas por Ronald Daniel, quien por primera vez enunció que para ser capaz de evitar la sobrecarga de información, el sistema de información de una organización debe enfocarse en los factores que determinen su éxito.

Prosiguiendo con esta línea de trabajo, John F. Rockhart experimentó con el método en diferentes industrias e identificó los FCE a partir de los cuales se determinaba las necesidades de información gerencial. Rockhart define los FCE como:

Número limitado de áreas en las cuales la obtención de resultados satisfactorios asegurará un rendimiento competitivo para el individuo, el departamento o la organización. Son áreas donde las «cosas deben ir bien» para que el negocio pueda alcanzar y mantener sus metas establecidas (1979: 85).

A pesar de que surgieron de una necesidad de los sistemas de información, los FCE se utilizan para distintos fines: contribuir al desarrollo de planes estratégicos; identificar áreas claves en distintas etapas de un proyecto y determinar causas de fallas; evaluar la confiabilidad de un sistema de información; identificar oportunidades y amenazas en un negocio; o medir la productividad de la gente, entre otros.

Basado en el trabajo de Rockhart, Caralli (2004) desarrolló un método para determinar los FCE, el cual tiene cinco fases: definición del alcance, recopilación de los datos, obtención de los FCE, análisis de los FCE e interrelación entre ellos:

- El alcance debe abarcar todos los ámbitos de la organización, lo cual debe ser discutido y analizado con la administración.
- La recolección de datos implica la realización de entrevistas con personal clave y la revisión de información documental relevante de cada área o unidad de negocio.
- Para la obtención de los FCE los datos se agrupan y se identifican aquellos que comparten características o cualidades.
- Los FCE se derivan de los temas principales que se extraen de los datos obtenidos durante el proceso de análisis. La información se



agrupa de tal manera que representa las actividades claves que se realizan o se deberían realizar en la organización.

- Finalmente, el análisis busca las relaciones entre los FCE identificados y las funciones del negocio, temas emergentes y cuestiones a incorporar en la estrategia empresarial.

En este caso, el objetivo es identificar los FCE del modelo ACP para su sostenibilidad. Utilizando la metodología Caralli, las cinco actividades desarrolladas con este fin fueron:

- *Alcance*: el análisis debe atravesar toda la organización, para lo cual se debe considerar cada nivel ejecutivo. En el caso del presente estudio se debe atravesar todo el modelo y se considera la participación de los actores con mayor incidencia en cada uno de los componentes del modelo.
- *Recopilación de datos*: las fuentes primarias se dividieron en dos grupos, uno correspondiente a los actores internos del modelo ACP y el otro a los expertos en temas relacionados con cadenas productivas.
- *Obtención de los FCE*: se realizó partiendo del análisis de las transcripciones de las entrevistas, identificándose las principales declaraciones de actividades señaladas por los entrevistados, luego se agruparon las informaciones por afinidad; se obtuvo así de cada grupo temas de apoyo que son ideas globales que agrupan y resumen las informaciones afines identificadas.
- *Análisis*: a partir de los temas de apoyo obtenidos se identificaron y definieron los FCE.
- *Relaciones*: se analizaron los FCE, para lo cual se desarrolló una matriz de doble entrada que relaciona los FCE obtenidos con las actividades de la cadena de valor del modelo ACP. Esta matriz permitirá identificar la incidencia de los FCE en las actividades del modelo ACP.

En este ejercicio se encontró conveniente tener dos niveles de análisis, uno correspondiente a los factores obtenidos de los actores que intervienen en el modelo y otro a partir de los factores provenientes de los expertos externos al modelo. De esta manera se tendrán diferentes perspectivas de los FCE del modelo ACP, una interna y otra externa.

### 3.4. Análisis económico

Como parte del análisis estratégico del modelo ACP se realizará un análisis costo-beneficio comparativo con el modelo tradicional para cuantificar las diferencias entre ambos. Para ello se construirán dos simulaciones de márgenes esperados por el productor considerándolo, en uno, como partícipe del modelo y, en otro, asumiendo que está fuera en una cadena tradicional sin la participación de cooperativas. Se desarrollarán tres escenarios (pessimista, esperado y optimista) respecto de los objetivos alcanzados por el modelo ACP.

El análisis económico concluye con la elaboración de flujos de caja para los escenarios planteados con el fin de identificar puntos débiles que impacten en el productor. El análisis económico comparativo tiene por finalidad cuantificar monetariamente el efecto para el productor de participar en el modelo ACP y, por consiguiente, en la mejora de su calidad de vida.

EL ENFOQUE METODOLÓGICO expuesto permitirá un análisis comparativo válido del modelo ACP frente al modelo tradicional.

# 3

---

## La cadena productiva del cacao

En este capítulo se detalla el funcionamiento de la cadena productiva del cacao. Esta tiene dos variantes: el modelo de negocio tradicional, que a su vez puede ser sin la participación de cooperativas y con la participación de estas, y el modelo de negocio ACP. En primer término se analizarán sus características generales y, luego, se expondrán las variantes de los modelos de negocio.

### 1. Características generales

El Perú ha sido tradicionalmente un productor pequeño de cacao, cuyos derivados procesados se comercializaban por poco valor en mercados de bajo perfil. Entre los años 2008 y 2012 un proyecto realizado por USAID obtuvo su primera producción en 24.000 hectáreas de cacao, la cual contó con gran aceptación en los mercados internacionales que empezaban a demandar más cacao y buscaban nuevas fuentes de suministro de una forma más decidida (USAID, 2012b).

Desde el 2009, el Perú participa en el Salon du Chocolat en París, al cual acuden las más selectas organizaciones del mundo del cacao y el chocolate. El 2013 obtuvo el Cocoa International Award, la más alta distinción otorgada en este encuentro. Con estos reconocimientos, y la labor realizada por Promperú, la reputación del país creció entre los grandes compradores de chocolate fino lo que hizo aumentar la demanda del cacao peruano (RPP, 2013).

La cadena productiva del cacao y del chocolate es similar comparada a otras cadenas de productos agroindustriales. En el primer eslabón están la producción, en el segundo el acopio y la intermediación comercial, en el tercero el procesamiento industrial y en el cuarto los consumidores finales. La cadena es compleja en los temas de sostenibilidad, cuyos problemas se ubican en su mayor parte en la producción (Syahrudin, 2011).

Aparte se considera el proceso de comercialización de los productos finales, a escala mayorista y *retail* (minorista) que, si bien reciben parte del costo del producto final, no se analiza en la presente investigación.

A continuación se describen las operaciones principales del modelo de cadena productiva del cacao tradicional sin la participación de cooperativas.

### **1.1. Producción**

Existen alrededor de 30,000 productores de cacao. Ellos se encargan de sembrar, cultivar, cosechar y poscosechar el grano. En función de su relación legal con la tierra se pueden dividir en tres grupos principales: dueños de parcelas, arrendadores de terrenos y encargados/administradores de terrenos (generalmente de propiedad familiar).

La situación de sus familias es de pobreza. Por eso, los productores se dedican también al cultivo de productos complementarios y a otras actividades de subsistencia. Según un estudio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en la mayoría de las zonas de producción las plantaciones de cacao tienen una extensión menor a dos hectáreas por familia (IICA, 2009).

De acuerdo con la perspectiva del gerente de Agroideas y de la gerente comercial de Armajaro Trading, la producción cacaotera nacional está en manos de pequeños productores pobres que poseen pocas tierras, de mala calidad, insuficiente capital de trabajo, bajo nivel educativo y condiciones precarias de salud y salubridad. En estas condiciones, el objetivo de instalar nuevas áreas de cultivo, introducir semillas, materiales e insumos, mecanizar los procesos y transferir nuevos conocimientos técnicos se convierte en una tarea muy difícil.

Según el gerente de Agronegocios y Medio Ambiente de Carana Corporation, el productor diversifica el uso de su parcela con otras plantaciones (como plátano) y otros cultivos (como arroz), y con la crianza de animales menores. Sin embargo, la modernización productiva requiere la especialización en pocas actividades.

Los productores se encuentran en zonas distantes de las principales ciudades y de difícil acceso, las entidades financieras no tienen presencia en ellas, por lo que el productor no cuenta con un acceso a financiamiento que le permita obtener el capital de trabajo necesario para desarrollar su parcela. Además, usualmente no tiene título de propiedad de sus tierras por lo que se convierte en un sujeto de crédito de alto riesgo. A ello se suman los elevados costos operativos en los que incurren las entidades financieras para llegar a los productores que sí acceden al financiamiento, costo que se traslada al prestatario y se traduce en altos intereses. Por si ello no fuese suficiente, el número de documentos solicitados y los plazos para aprobar los créditos hacen que el productor se desanime o desista de solicitarlos.

El gerente de Source Trust y la gerente comercial de Armajaro Trading concuerdan en que los productores tienen un bajo nivel de capacitación. No cuentan con conocimientos en temas de producción, poscosecha, tecnológicos y comerciales, inclusive en temas relacionados con financiamiento y gestión de sus parcelas.

El productor no dispone de una infraestructura adecuada para el proceso poscosecha. Como señala el jefe de Calidad de Armajaro Trading, en referencia a todas las zonas de producción del país, esta es una debilidad porque el proceso poscosecha requiere la fermentación y el secado. Mediante su fermentación, el grano de cacao adquiere calidad a través de un proceso bioquímico que genera características de aroma y sabor valoradas por los compradores de cacao. Un grano sin fermentar o mal fermentado es amargo y carece de aroma por lo que tiene poco valor comercial. Por ello, las fases de fermentado y secado son primordiales para asegurar el gusto y el aroma y, por tanto, la diferenciación y la calidad del cacao, lo que se traslada al precio.

Sin una buena estandarización de procesos no se puede asegurar la homogeneidad de un volumen de cacao importante, en especial cuando los

productores están tan fraccionados en cuanto a áreas de cultivo y volumen de producción. La mayoría de los productores aún no fermenta adecuadamente sus granos de cacao debido a la falta de capacitación y al costo del equipo de procesamiento.

## 1.2. Acopio

Esta fase consiste en la compra minorista al productor y la realizan distintos actores:

- *Acopiadores locales*: estos compran el grano seco para la venta directa a la industria de procesamiento o elaboración de chocolate en polvo.
- *Cooperativas cacaoteras*: acopian la producción de sus asociados, sea para procesarla directamente o para la venta directa a la industria de procesamiento o elaboración de chocolate en polvo.
- *Intermediarios de empresas exportadoras*: acopian sobre todo cacao orgánico para la exportación directa de grano seco certificado.

Los productores cacaoteros son personas que viven alejadas de las principales ciudades, cuentan con transporte y medios de comunicación restringidos por lo que los intermediarios, individuales, empresariales o asociativos, se vuelven un nexo clave entre los productores y el mercado final.

## 1.3. Procesamiento

En este eslabón se produce la transformación del grano de cacao en productos intermedios como manteca, pasta, polvo y licor de cacao, los cuales se venden a empresas de chocolate. Se distinguen dos actores: las cooperativas procesadoras y las agroindustrias locales.

- *Cooperativas procesadoras*: son las cooperativas que cuentan con plantas procesadoras de cacao.
- *Agroindustrias locales*: son las empresas privadas, ubicadas en las zonas productoras o en Lima, que realizan la conversión del grano, en algunos casos como Machu Picchu Trading o Exportadora

Romex S. A. (del grupo Romero) para exportarla, o en otros casos, como Compañía Nacional de Chocolates del Perú (Winter), Arcor, Kraft Foods o Nestlé (D'onofrio), para abastecer el mercado interno con productos procesados.

#### 1.4. Comercialización

La comercialización tiene los actores que se mencionan a continuación.

- *Traders*: quienes hacen llegar el cacao en grano a la industria chocolatera internacional. Aquí encontramos, por ejemplo, filiales de corporaciones (como Cargill).
- *Mayoristas y retailers*: la labor de los mayoristas y *retailers* consiste en la comercialización del producto final elaborado, el polvo de cacao, hacia su consumidor final.

#### 1.5. Consumo

El eslabón final de la cadena corresponde a la venta del producto, sea cacao en grano o cacao elaborado, a dos actores:

- La industria internacional que, a su vez, lo procesa como chocolate para llevarlo al consumidor final.
- El mercado nacional, formado por los consumidores locales.

En la cadena productiva, además de estos actores principales, intervienen también actores secundarios vinculados a las actividades de apoyo: financiamiento, certificación y transporte. Entre estos actores se encuentran comerciantes locales, organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD), programas de desarrollo alternativo (PDA), y programas del sector público, como Agroideas del Minagri y la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva (Procompite) del Ministerio de Economía y Finanzas (figura 3.1).

Dentro de la cadena productiva se encuentran dos tipos de respuesta a la problemática descrita, el modelo tradicional y el modelo ACP, que se distinguen básicamente en la forma de encarar la comercialización, pero también el procesamiento, el financiamiento y la tecnología.

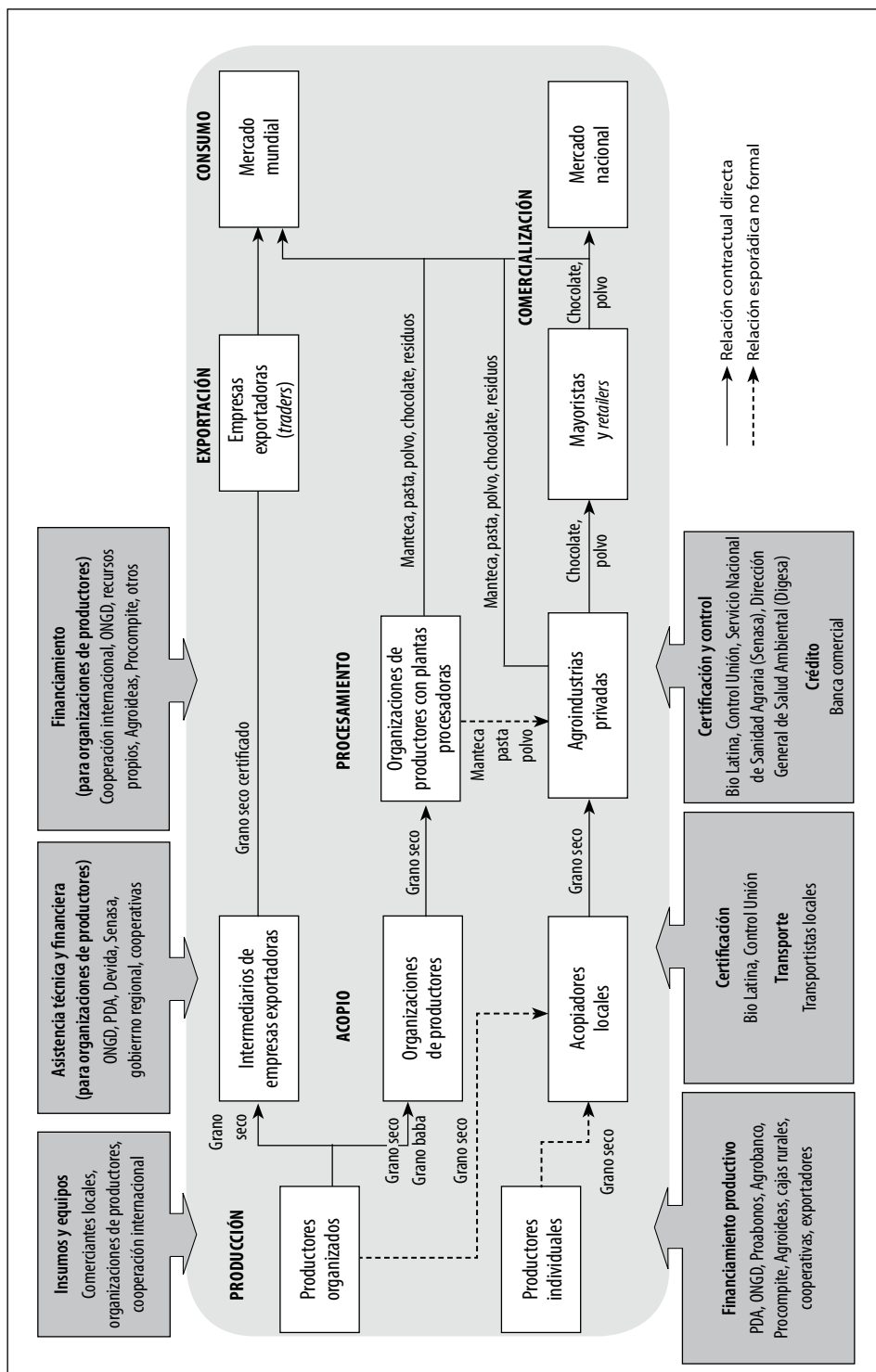


Figura 3.1. Perú: cadena productiva del cacao

Fuente: IICA, 2009: 17.

Elaboración propia.



## **2. Modelo de negocio tradicional**

El modelo tradicional involucra a la gran mayoría de los productores del país. Tiene dos variantes definidas por la participación o no de los productores en cooperativas de comercialización. Como se ha mencionado, solo alrededor del 30% de cacaoteros se encuentra asociado y el 70% restante no lo está.

### **2.1. Modelo tradicional sin la participación de cooperativas**

En esta variante del modelo tradicional los productores de cacao reciben de los intermediarios el pago contra entrega por su producción, generalmente en la propia parcela. De esta modalidad pueden participar incluso productores que cuentan con parcelas de menos de una hectárea pues los compradores no exigen volúmenes mínimos.

La recolección del cacao la realizan los acopiadores que se convierten en el enlace entre cientos de productores y el mercado, al juntar pequeñas cantidades hasta lograr un volumen comercialmente eficiente. Por ello, el cacao recolectado de diferentes productores no es homogéneo ni cumple necesariamente con los estándares solicitados por el mercado.

De acuerdo con el director de ACP y la gerente comercial de Armajaro Trading, en este eslabón de acopio abunda la informalidad y la mala información al productor; de allí que se tiende a engañar con el peso y a pagar menores precios a los del mercado, se evaden impuestos y se adultera el origen de los granos al mezclar cacao certificado, por ejemplo orgánico, con otros que no lo son.

### **2.2. Modelo tradicional con la participación de cooperativas**

El modelo tradicional con cooperativas se inicia con pequeños productores agropecuarios que tienen el cacao como principal producto dentro de su oferta productiva, quienes están asociados en una cooperativa.

#### **2.2.1. Las cooperativas agrarias cacacoteras**

Según Mogrovejo *et al.* (2012), la cooperativa es una organización de un grupo de personas que buscan un beneficio común. Las cooperativas persiguen

beneficios económicos, sociales o culturales y, por ello, se caracterizan por no obtener ganancia de las operaciones con sus asociados, cada cooperativa tiene derecho a un voto y recibe una distribución del excedente de acuerdo con el número de certificados de participación que posea.

El cooperativismo en la selva peruana surge a partir de la década de 1960 como una forma de colaboración entre agricultores para generar mejores oportunidades de negociación en cuanto a los precios y los volúmenes de venta de sus productos. A mediados de la década de 1990 las cooperativas tuvieron un crecimiento importante al negociar directamente con el comprador extranjero (La Serna, 2010). El crecimiento registrado a partir de la vinculación de compradores extranjeros con las cooperativas agrícolas de la selva ha tenido una influencia notable en el desarrollo social de las regiones; a pesar de ello, el retraso en cuanto a indicadores educativos y sociales es aún evidente.

Las cooperativas agrarias cacaoteras han surgido en los últimos años. En el 2000 contaban con 41.264 hectáreas sembradas de cacao. Al 2010 habían aumentado a 77.192 hectáreas que producían un volumen anual de 46.613 toneladas, con una productividad de 0.604 toneladas por hectárea (La Serna, 2012).

Los problemas internos de gestión, como la desconfianza, la corrupción y los intereses políticos, son las variables que no dejan que una cooperativa prospere. Mantener un equilibrio político dentro de la cooperativa es difícil. Como indica el director de la ACP, el problema con las cooperativas es el equilibrio político, pues existen grupos de intereses políticos en ellas.

Un aspecto que se debe considerar es fomentar la preparación de los productores, no para que sean empresarios, sino para que entiendan las nociones básicas de gestión dentro de sus organizaciones y así reducir los riesgos y mejorar el apoyo a su administración. Según el presidente de la Asociación Perú Desarrollo Financiero (APDF), el productor no tiene formación empresarial y menos para ser director: no está preparado para dirigir una empresa por lo que trae gerentes de afuera. Las dos experiencias más notables son las de las cooperativas Acopagro y Agraria Industrial Naranjillo.

### 2.2.2. Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro

Una de las cooperativas con mayor participación en la oferta exportable de grano de cacao nacional es la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro que, según un informe de la Comisión Nacional de la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC, por su sigla en inglés), en el 2012 tuvo un volumen exportado de cacao de 3059 toneladas, con un valor FOB de US\$ 8'489,757 (UNODC, 2013). Acopagro es una organización de pequeños agricultores de cacao ubicados en el valle del Huallaga Central, en el departamento de San Martín. La cooperativa tiene 2000 socios y alrededor de 6000 hectáreas. Para ser socio, el productor debe contar por lo menos con una hectárea.

De acuerdo con la gerente del área de Educación de Acopagro, el objetivo de esta cooperativa es crecer en calidad y no en número de socios, por lo que se trata de fidelizarlos brindándoles dos beneficios:

- Promover el crecimiento de los asociados, organizándolos y dirigiéndolos para cumplir con sus metas.
- Brindar financiamiento a través de un área de crédito interno que ofrece préstamos entre S/. 3000 y S/. 10,000 a una tasa mensual del 1.7%.

El objetivo de Acopagro no es lucrar con los intereses generados, por el contrario, este esquema de financiamiento busca que el socio pueda invertir ese dinero en sus cultivos. Otro objetivo es distribuir las utilidades generadas a lo largo del año en diciembre y marzo, aproximadamente 30 céntimos por kilogramo (el 2013 se repartieron 60 céntimos por kilogramo). También Acopagro busca proporcionar seguro de sepelio y otros servicios como la entrega de canastas navideñas y polos.

Una vez que la cooperativa ha recolectado los granos procede a su comercialización entre clientes nacionales y extranjeros. Uno de los procesos que desarrolla la cooperativa es la homogeneización y la estandarización de los granos de cacao.

Al ingresar los sacos con granos de cacao se mide la humedad y se realiza un análisis de fermentación debido a que los pedidos se atienden con

determinada especificación técnica; por ejemplo, porcentaje de fermentación del grano. Se hace un tratamiento de secado para bajar la humedad, y separación de granos partidos e impurezas de acuerdo con el requerimiento del cliente.

Acopagro se dedica netamente a la comercialización de grano seco de cacao principalmente hacia clientes extranjeros. Uno de los procesos que desarrolla es la selección de granos, pues antes de empacarlos para la exportación es necesario homogeneizarlos para cumplir con estándares de calidad, por lo que realiza una minuciosa selección que descarta los granos partidos, dobles o germinados, entre otros defectos (Acopagro, 2013).

De manera paralela a este proceso de comercialización del cacao en grano, en algunos casos las cooperativas que cuentan con plantas de transformación comercializan derivados del cacao, lo que genera un mayor valor agregado en el producto comercializado y, con él, un mayor margen en comparación con el cacao en grano.

### **2.2.3. Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo**

La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (Coopain) no solamente comercializa el cacao en grano sino que también lo transforma en distintos productos dándole un mayor valor agregado. Se obtienen derivados como manteca, pasta y polvo de cacao, chocolate de cobertura y chocolate propiamente dicho.

En casos como Coopain y Acopagro se aplica la trazabilidad como parte del monitoreo y el seguimiento del producto para asegurar su calidad.

Estela (2012) señala como un aspecto destacable la trazabilidad de la producción que realiza Coopain, la cual controla el 100% de la cadena de exportación de los productos elaborados. Para un maestro chocolatero es importante conocer todo el proceso del chocolate, desde sus orígenes hasta la industrialización de la cobertura. Los clientes de Coopain pueden visitar las fincas de cultivo de los asociados y probar el cacao en la chacra, así como las instalaciones industriales y ver el proceso de elaboración de los derivados del cacao.

Cabe resaltar que estas cooperativas manejan certificaciones como Fair Trade, Organic y UTZ, entre otras, como estrategia comercial.

### **3. Modelo de negocio ACP**

El modelo de negocio de la ACP se plantea como una alternativa integral frente al modelo tradicional. A continuación se revisarán brevemente sus antecedentes, programa de acción, actores que la integran, principales componentes, puesta en práctica y las actividades o recursos que demanda su cadena de valor.

#### **3.1. La Alianza Cacao Perú**

El promotor de este nuevo modelo de negocio es la ACP, una iniciativa público-privada que apuesta por el CFdA como cultivo alternativo a la hoja de coca en la ceja de selva peruana.

##### **3.1.1. Proceso de creación**

El crecimiento del cultivo de cacao en el Perú surgió como resultado de los programas de erradicación de coca llevados a cabo durante la última década por el Gobierno peruano y apoyados por otros países.

Una lección inicial dejada por las acciones de erradicación fue que no serían sostenibles sino se acompañaban del debido seguimiento. Fue así que la USAID planteó los Programas de Desarrollo Alternativo (PDA), diseñados para apoyar a ex productores cocaleros con alternativas lícitas de cultivos rentables. Entre estas destaca el cacao debido a que es un cultivo agradecido que responde bien a las buenas prácticas, tiene una productividad aceptable y requiere mínimo cuidado. Además de ser amigable con el medio ambiente, crecer en sombra y ser compatible con otros cultivos (USAID, 2012b).

Los PDA tienen como principal característica la participación activa de los pequeños productores a quienes se apoya en el aspecto productivo a través de paquetes tecnológicos y asistencia técnica, así como la promoción de la asociatividad con participación de los gobiernos locales (Devida, 2012).

Un caso de éxito fue el PDA III, última fase de una larga década de cooperación entre la USAID y el Gobierno peruano. Este programa poserradicación se ejecutó entre 2007 y 2012 principalmente en el departamento de San Martín donde alcanzó su mayor éxito. El PDA III contribuyó a la plantación de 27,000 hectáreas de cacao y de 24,000 hectáreas de café, capacitó a más de 10,000 productores, y apoyó a cooperativas como Aco-pagro, Oro Verde y Agraria Industrial Naranjillo, entre otras, con lo que logró el incremento de las exportaciones y la mejora del ingreso promedio familiar anual de US\$ 2700 a US\$ 5000 (USAID, 2012b).

A medida que la producción de cacao en el Perú aumentaba, hubo un creciente interés de inversión de parte del sector privado, en especial de los compradores internacionales y los bancos comerciales. El reto pasaba por construir una capacidad productiva local que satisficiera los estándares del mercado.

Desde el año 2012, USAID promueve fondos destinados al desarrollo a través de las GDA en países que han mostrado mejora y crecimiento en los últimos años, entre ellos el Perú. Mediante las GDA se busca la participación público-privada en iniciativas y proyectos de negocios que cumplan al mismo tiempo los objetivos de USAID. Surgió así el proyecto de la ACP para promover el cultivo del CFdA con el fin de mejorar las condiciones de vida del productor a través de un modelo de negocio sostenible.

### **3.1.2. Programa de acción**

El objetivo de la ACP es sumar esfuerzos e inversiones de los diversos actores de la cadena productiva y de negocios del CFdA con tecnología de punta, un enfoque de trazabilidad (seguimiento del producto desde su origen hasta el mercado) y la garantía de una conexión ventajosa de los productores de cacao con los mercados (Carana Co., 2013).

De esta manera se busca generar un impacto directo al mejorar la calidad de vida de los productores y expandir y hacer sostenible un modelo de desarrollo alternativo basado en una economía lícita. Con esta iniciativa se benefician los productores, al colocar en mejores términos sus productos, al igual que la industria internacional de cacao que busca fuentes del CFdA trazable y, finalmente, las instituciones financieras peruanas que buscan

nuevos mercados y clientes al otorgar créditos en zonas antes excluidas (Carana Co., 2013).

Las entidades fundadoras fueron Armajaro Trading, Devida, Source Trust, Carana Co. y AZMJ, que formaron el consorcio ACP para participar de los fondos de USAID a través de los GDA (Carana Co., 2013).

La visión y la misión de la ACP describen los objetivos compartidos por sus miembros:

**Visión:** La alianza es el referente técnico e institucional más importante en el desarrollo ambientalmente sostenible del cacao fino y de aroma en el Perú.

**Misión:** Poner al Perú en el mapa mundial de los cacaos finos y de aroma (ACP, 2013).

La ACP trabaja con productores de los departamentos de San Martín, Huánuco y Ucayali que cuentan con experiencia en el cultivo de cacao. Los principales servicios que brinda al productor son: acceso al mercado, al relacionar a los productores con los compradores nacionales e internacionales de cacao y otros cultivos asociados; transferencia tecnológica, mediante el otorgamiento de asistencia técnica y capacitación a los productores para la mejora del cultivo de cacao bajo SAF; y acceso al crédito, al poner en contacto a los productores con entidades financieras para que accedan a líneas de crédito para sus cultivos (ACP, 2013).

El plan de negocios ofrecido por la ACP al productor se basa en SAF adecuados de acuerdo con las condiciones de la zona y las necesidades del productor. El SAF incluye, junto al cacao, cultivos de corto plazo como plátano, frijol y ají, cuya finalidad es la generación de ingresos al productor y ofrecer sombra al cacao durante su periodo de crecimiento de tres años; y cultivos de largo plazo, como árboles maderables de capirona y bolaina, de rápido crecimiento, que generen ingresos por la venta de madera en un periodo de 7 u 8 años.

Las metas de la ACP para fines del 2016, fecha en que debe terminar de desarrollarse el modelo, son:

- Sembrar 28,000 nuevas hectáreas de CFdA.
- Integrar a 23,000 mil familias a la cadena de valor del CFdA.
- Permitir el acceso de 10,000 familias a servicios financieros.
- Facilitar colocaciones por US\$ 60 millones de parte de instituciones financieras.
- Generar 18,000 puestos de trabajo.

### 3.1.3. Actores

Los actores que actualmente forman parte de la alianza son USAID, Devida, Carana Co., Armajaro Trading, Exportadora Romex, APDF, Geotraceability, Inka Crops, y las cooperativas Acopagro, Naranjillo, Oro Verde, San Alejandro y Nuevo Progreso.

La USAID es la agencia del Gobierno de Estados Unidos para cooperación internacional no militar. En el Perú apoya programas de desarrollo alternativo, medio ambiente, salud, democracia, gobierno, educación y crecimiento económico. Ha comprometido un aporte US\$ 36 millones hasta el 2016 con el propósito de reemplazar los cultivos de coca por cultivos de CFdA (USAID, 2012a).

Devida es un organismo público descentralizado, adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, responsable de diseñar y conducir la estrategia nacional de lucha contra las drogas y ser la contraparte nacional para todos los fondos de cooperación internacional destinados a la lucha contra las drogas. Brinda a la ACP el apoyo político necesario por alinearse con su objetivo de propiciar la solución al problema nacional de producción de cultivos para fines ilícitos, principalmente el de la hoja de coca para usos no tradicionales ni industriales, desde una perspectiva social amplia que propone la reducción progresiva de estos cultivos mediante acciones orientadas al desarrollo sostenible (Devida, 2013).

Carana Co. es una consultora estadounidense que diseña y dirige estrategias de crecimiento económico para países, empresas privadas y agencias internacionales de cooperación. Desde 1984, ha guiado enfoques prácticos de competitividad global, que reducen la pobreza y mejoran la calidad de vida alrededor del mundo. Trabaja en más de 100 países en desarrollo. Como parte de la ACP busca promover el SAF que beneficia la relación de los productores con el mercado internacional (Carana Co., 2013).



Armajaro Trading fue fundado en el año 1998 y actualmente es uno de los más grandes *traders* de *soft commodities* en el mundo, con sede en Londres. Se dedica a administrar cadenas de suministro de cacao, café y azúcar con la participación de más de 2000 personas en todas sus subsidiarias. Trabaja con los principales fabricantes de chocolate y café del mundo (Bloomberg Business, 2014).

Exportadora Romex es una empresa peruana dedicada a la producción de café tostado y a la exportación de café verde y de cacao. Nació en julio de 2009 a partir de una escisión del bloque patrimonial de café y cacao de Romero Trading (fundada en 1998). Posee una planta de procesamiento de derivados de cacao y aprovecha la estructura organizativa del café para comenzar a producir cacao. Con la ACP tiene comprometidas 1500 hectáreas de su propiedad y 2500 hectáreas a través de productores para el sembrado de CFdA por el SAF.

Source Trust es una organización sin fines de lucro creada por Armajaro Trading con el fin de lograr el desarrollo sostenible de cultivos al promover y apoyar prácticas agrícolas que mejoran la calidad y la productividad de los cultivos y, en consecuencia, las condiciones de vida de los productores y de sus comunidades. Trabaja con los productores en proyectos que buscan desarrollar sus conocimientos de negocios y habilidades agrícolas al hacer del cacao y del café un negocio sostenible en el largo plazo. Como parte de la ACP, Source Trust es el brazo técnico de Armajaro Trading que aporta conocimientos agrícolas y de negocios (Source Trust, 2014).

La Asociación Perú Desarrollo Financiero (APDF) ofrece alternativas de negocio a entidades financieras y servicios financieros a organizaciones, articula ambos sectores. También ayuda a que los pequeños productores manejen su dinero de forma eficiente y eficaz, promoviendo una cultura financiera (ACP, 2013).

Geotraceability es una empresa con sede en Inglaterra que ofrece soluciones de trazabilidad y recopilación de datos globales. Como parte de la ACP, recopila, almacena, analiza y procesa la información de los productores.

Inka Crops es una empresa peruana especializada en la producción y la comercialización de productos alimenticios naturales. Se unió a la ACP

con el compromiso de comprar el cultivo asociado (plátano) que produzca el proyecto.

Acopagro es una cooperativa de pequeños productores de cacao del valle del Huallaga Central, en el departamento de San Martín. Cuenta con alrededor de 2000 socios. La producción de cacao la exporta a empresas europeas, que reconocen su cacao de alta calidad. Acopagro se unió a la ACP para brindar a sus socios la oportunidad de sembrar CFdA y estar dentro de la tendencia del mercado.

La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo es una cooperativa ubicada en el departamento de Huánuco dedicada al acopio, la industrialización y la comercialización de café, cacao y sus derivados. Coopain cuenta con cultivos de cacao nativo, el 10%; Trinitario, el 50%; y CCN51, el 40%. Su objetivo al unirse a la ACP es aumentar los cultivos de cacao Trinitario como CFdA.

La Cooperativa Agraria Cacaotera San Alejandro del departamento de Ucayali se dedica a la ampliación de sus cultivos de cacao, unas 400 toneladas anuales (Info Región, 2012).

Por último, la Cooperativa Agroindustrial Cordillera Nuevo Progreso de Tocache, San Martín, cuenta con 60 socios (Prodatu II, 2013).

### **3.2. Puesta en ejecución**

La puesta en marcha del modelo de negocio ACP se basa en la articulación de tres componentes principales: financiero, técnico y agronegocios; complementados por componentes de apoyo como la georreferenciación de los nuevos cultivos de CFdA y la comercialización de estos (figura 3.2.).

Esta descripción de los componentes se basa en fuentes primarias como las entrevistas hechas a actores internos en Lima, San Martín y Huánuco.

#### **3.2.1. Componente financiero**

El componente financiero de la ACP facilita el vínculo del productor con las entidades del sector para expandir y mejorar su producción. APDF es

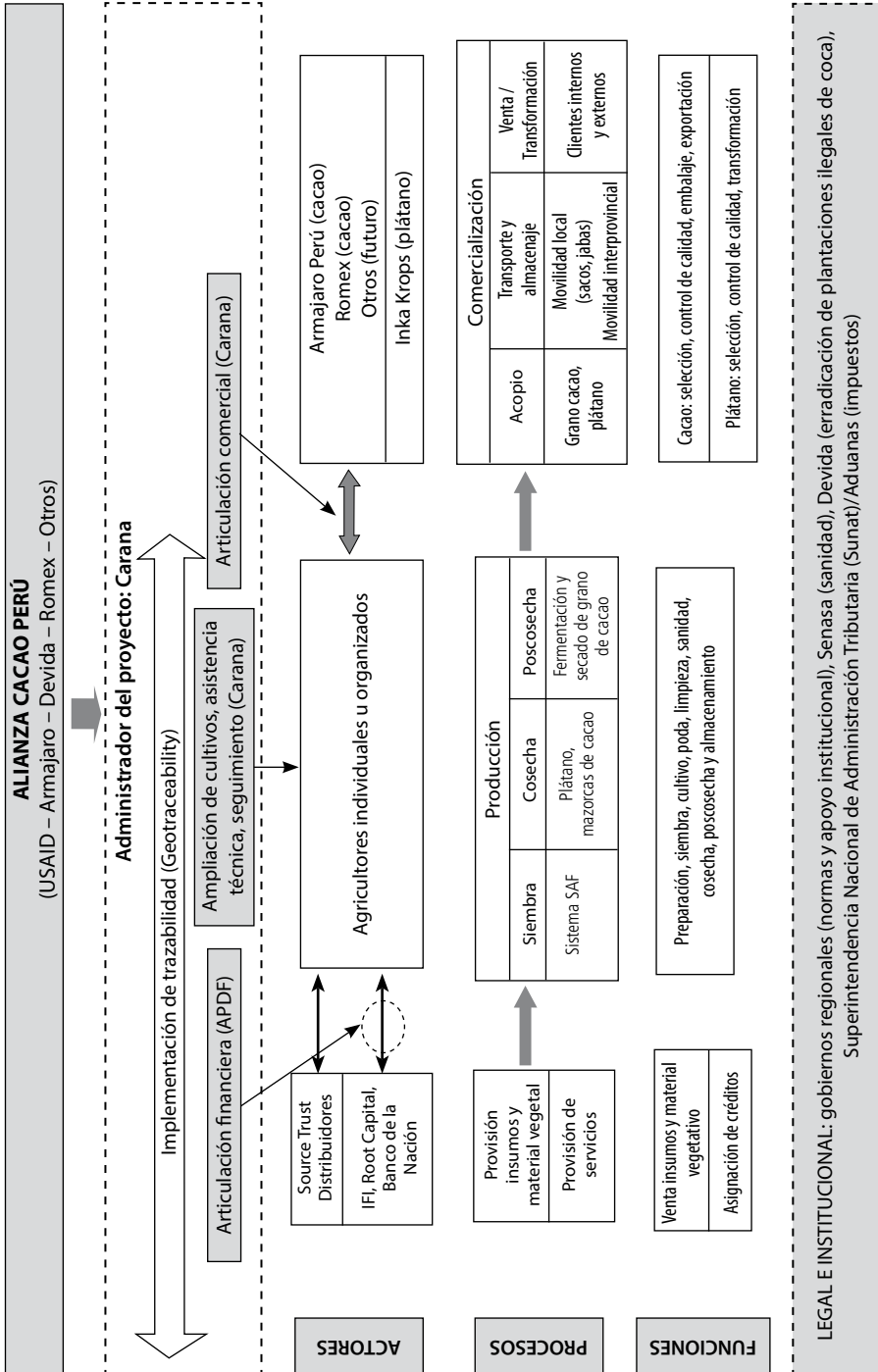


Figura 3.2. Modelo de negocio ACP: esquema conceptual

Elaboración propia.

la encargada de brindar este servicio de articulación, en el que el acceso al financiamiento para el productor se basa en tres premisas:

- *Inversiones*: APDF realiza un servicio de recepción de fondos de inversionistas y bancos internacionales (CAF, BIF, GrassRoots Business Funds, entre otros) que puedan ser utilizados por empresas dentro de la ACP para ejecutar proyectos de inversión con préstamos de largo plazo.
- *Servicios de apoyo*: APDF ayuda a IFI, empresas y organizaciones a acercarse a productores independientes de cacao. Sus actividades son:
  - Identificar necesidades de financiamiento de productores u organizaciones (capital de trabajo, ampliaciones de áreas de cultivo, inversiones e infraestructura).
  - Identificar obstáculos para el acceso al crédito y proponer soluciones; asesorar y apoyar a organizaciones de productores, empresas privadas y productores individuales en la presentación de propuestas de inversión para financiamiento ante las IFI.
  - Promover y lograr la presencia de las IFI afiliadas a ACP en actividades con organizaciones de productores, empresas privadas y comunidades, lo que ayuda a establecer un primer contacto, y brindar apoyo a los analistas de crédito en las centrales de riesgo, la elaboración de un padrón de socios de interés para las IFI, acompañamiento en visitas al campo y en la conformidad de documentos y la subsanación de requisitos.
  - Gestionar ante el Fondo de Garantías del Tesoro Americano el apoyo a las IFI en el acceso al seguro de cobertura y respaldo líquido de hasta 50% ante deudas impagas, lo que reduce el riesgo y la provisión que tendrían que realizar las IFI asociadas a la ACP.
- *Cultura financiera*: busca fortalecer, a través de actividades de capacitación, la comprensión del pequeño productor respecto del manejo de su dinero de forma inteligente y eficaz en sus actividades diarias para lograr beneficios, reducir costos, inculcar responsabilidades y minimizar los riesgos de los servicios financieros mediante la toma de decisiones informadas que permitan mejorar su calidad de vida.

### 3.2.2. Componente tecnológico

El componente tecnológico de la ACP estuvo inicialmente a cargo de la empresa colombiana Casa Luker, la que proveyó el paquete tecnológico SAF durante el primer año del proyecto. El aporte de Casa Luker fue el estudio hecho en Colombia sobre la compatibilidad e incompatibilidad de los clones. Por motivos operativos, esta labor fue asumida por Source Trust a inicios del segundo año.

El componente tecnológico del proyecto otorga al productor un subsidio parcial de insumos que le permite establecer el SAF asociado al cacao en su finca. Los insumos se otorgan de acuerdo con la solicitud del componente productivo del proyecto, liderado por el área de Agronegocios de Carana Co., según su análisis y el trabajo que realiza con cada uno de los productores.

Entre los insumos subsidiados se encuentran los hijuelos de plátano y la totalidad de las varas yemeras de cacao. Estas últimas son críticas para mantener el arreglo clonal y asegurar la productividad y la calidad del cacao del que se dispondrá para las siguientes etapas del proyecto.

Los insumos ofrecidos son: hijuelos de plátano, semillas de cacao, varas yemeras de cacao, plantones de maderables y bolsas para los plantones. Las fuentes de recolección de insumos son jardines clonales que abastecen del material genético requerido por el área de Agronegocios. Source Trust cuenta con plantaciones madre en San Martín, Huánuco y Ucayali, 20 hectáreas aproximadamente, en las cuales se siembra cacao y plátano en campos de alta densidad.

El arreglo de siembra que propone el SAF considera una selección y un arreglo clonal adecuado que pueda obtener alto rendimiento, similar o mayor al cacao convencional. Existen combinaciones de clones con mayor poder de polinización que otros, seleccionándose aquellos con las más altas intercompatibilidades (mayores a 70%). La ACP está trabajando con siete clones finos: ICS1, ICS6, ICS39, ICS95, TSH565, IMC67 y UF 667, y cuenta con aproximadamente 40,000 árboles de los cuales se cortan y obtienen las varas yemeras de cacao, las que los técnicos del área de Agronegocios entregan directamente a los productores para que realicen injertos en los árboles madre de cacao.

### 3.2.3. Componente de agronegocios

La función de este componente es buscar mercados y clientes para sus productos. Su objetivo principal es insertar a los agricultores en la cadena comercial fortaleciéndolos con capacitación y asistencia técnica para mejorar sus cultivos.

El área de Agronegocios articula comercialmente al productor con el mercado, identificando primero a los compradores de cacao y cultivos asociados y, luego, a productores de cacao que cuenten con nuevas áreas disponibles y estén interesados en cultivar CFdA bajo el SAF.

Dentro de los compradores, socios de la ACP, están Armajaro Trading y Exportadora Romex para el cacao, e Inka Crops para el plátano. Sin embargo, se busca nuevos compradores con el objetivo de ampliar las opciones de mercado del productor.

También se deben aumentar las áreas de cultivo para llegar a una meta de 28,000 hectáreas de nuevos sembríos de CFdA. Para ello se debe identificar a productores que cuenten con experiencia en el cultivo de cacao y tengan áreas disponibles de por lo menos una hectárea para iniciar el cultivo de CFdA. El objetivo de la ACP no es reemplazar los cultivos de cacao convencional que tengan los productores sino incorporar áreas nuevas usando el SAF. Por el lado de la oferta son cerca de 32 las organizaciones de agricultores, como las cooperativas Acopagro y Agro Industrial Naranjillo, y agricultores que trabajan en pequeñas asociaciones como los clubes Armajaro o los comités Romex.

Otra actividad de esta área es fortalecer la infraestructura para la poscosecha con módulos centralizados de fermentado y secado con el objetivo de estandarizar la calidad del cacao recolectado. Así se optimizan los recursos evitando que cada productor cuente con infraestructura propia o se realice la poscosecha en condiciones inadecuadas, lo que lleva a obtener un cacao no homogéneo que no cumple con el estándar de fermentación y humedad.

Además, debe fortalecer a las organizaciones de productores a través del asesoramiento y la capacitación con un fin comercial. La capacitación se realiza en temas técnicos como arreglos clonales, injertos, podas, abono, cosecha, acopio y poscosecha, y también en manejo contable.

Por último, debe gestionar y coordinar las relaciones entre los actores que forman el modelo ACP y los actores externos proveedores de insumos, gobiernos locales, gobierno central, Minagri, Devida, Procompite y Agroideas.

### **3.2.4. Componentes de apoyo**

Estos son la trazabilidad y el componente logístico-comercial.

#### *Componente de trazabilidad*

La gerente regional de Geotraceability, empresa contratada por ACP para encargarse de la georreferenciación de los nuevos cultivos de CFdA, afirma que la trazabilidad permite conocer el historial de un producto desde el agricultor hasta el cliente. Geotraceability solo se encarga en este proyecto de realizar la recopilación de datos y el mapeo de agricultores, como base para que los socios que continúen en el modelo adopten la trazabilidad. Su trabajo busca identificar datos del productor (perfiles socioeconómicos de los agricultores y sus familias), datos medioambientales, detalles sobre la entrega de insumos y área real de las fincas.

Las áreas de cultivo se mapean con GPS. Los datos se procesan con el Sistema Trazabilidad y Mapeo (TMS) mediante tecnología del Sistema de Información Geográfica (SIG).

#### *Componente logístico-comercial*

En principio a cargo de los socios comerciales de la ACP, como Armajaro Trading y Exportadora Romex; sin embargo, el productor es libre de vender su cacao a quien considere conveniente, independientemente de con quien trabaje.

El componente logístico del cacao realiza el acopio, el almacenamiento y el transporte a los almacenes de Lima para luego exportarlo o procesarlo. Cada socio de la ACP cuenta con la infraestructura necesaria habilitada, al igual que con un equipo profesional y confiable para trabajar en un entorno informal de producción de cacao. Cada socio comercial maneja y establece sus propias políticas y procedimientos para el acopio, la comercialización

y el pago al productor. Según la gerente comercial de Armajaro Trading Perú, su empresa trabaja organizando al productor mediante los llamados Clubes Armajaro, de 20 a 30 productores, para un manejo más eficiente del acopio, los pagos y el apoyo.

El componente comercial se encarga de contactar con las empresas chocolateras de Europa para la venta final; además realiza el trámite administrativo de exportación. La venta de cacao a Europa se realiza con precios que se cotizan en la Bolsa de Nueva York en el mercado de futuros ICE.

Sobre el plátano, ACP cuenta con socios como Inka Crops. El representante comercial de esta empresa indica que el acopio es un factor importante que incluye la cosecha y la poscosecha. El tiempo entre la siembra de una planta de plátano y la cosecha del racimo es de 9 a 12 meses. La poscosecha es el acarreo y el traslado del plátano que no debe exceder los tres días. Por ello, el cultivo debe realizarse cerca de vías de comunicación ya que el acarreo maltrata la fruta.

La ACP busca estandarizar la calidad del plátano que el productor siembra entregando hijuelos de plátano. El plátano puede ser vendido a maquiladores para la producción de «chifles» (hojuelas de plátano frito) o harina, y para el consumo fresco en el mercado local, regional o nacional. Un plátano estandarizado es valorado por el mercado, por lo que se paga un precio mayor. Los tipos de plátano que promueve la ACP son bellaco, moquicho e inguiri.

EN SUMA, LA CADENA DE PRODUCCIÓN del cacao tiene dos variantes sustantivas: el modelo tradicional, practicado por la mayoría de los agricultores, con y sin cooperativas, y el modelo ACP que se fundamenta en cinco componentes de la modernidad: agronegocios, financiero, tecnológico, trazabilidad y comercialización. Este es el que tiene perspectivas de crecimiento ya que sus promotores se han propuesto la meta de sembrar 28,000 nuevas hectáreas de CFdA trazable.



# 4

---

## **Análisis externo e interno de la cadena productiva del cacao fino de aroma**

En el presente capítulo se realiza el análisis externo e interno de los modelos tradicional y ACP de la cadena productiva del CFdA, mediante la evaluación de factores externos e internos, con el fin de determinar las ventajas y las desventajas de ambos modelos de negocio.

### **1. Evaluación de los factores externos**

En primer lugar se realizará una breve caracterización de los factores que integran el entorno externo de la cadena productiva para, luego, evaluar cómo afectan estos a los modelos de negocio tradicional y a la ACP.

Para caracterizar el entorno externo de la cadena productiva del cacao se utilizarán el análisis Septe, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz de oportunidades y amenazas.

#### **1.1. Análisis social, económico, político, tecnológico y ecológico**

Este análisis busca evaluar el entorno de la cadena productiva a través de la identificación de los factores sociales, económicos, políticos y legales, tecnológicos y ecológicos que lo condicionan.

### 1.1.1. Factores sociales

El primer factor a evaluar es el social. Al respecto es necesario precisar que, en 2012, el total de unidades agropecuarias en el Perú fue 2'260,973 y el total de productores, de 2'246,702, de los cuales el 23% pertenece a alguna asociación, comité o cooperativa. Además, la actividad agropecuaria genera empleo a 180,500 trabajadores permanentes (INEI, 2013).

A pesar de su crecimiento sostenido en la última década, el Perú está aún clasificado dentro de la categoría de países del Tercer Mundo; sin embargo, sus indicadores de pobreza y equidad han cambiado, acercándose a los índices generales de mejora de la región de América Latina y El Caribe e, inclusive, ha liderado el cambio en el indicador anual sobre incidencia de la pobreza, que lo ubica en el primer lugar para el periodo 2004 a 2011 (Banco Mundial, 2012).

Desde el inicio del siglo XXI, el país ha mantenido un ritmo sostenido de crecimiento por encima del 5% anual, muy superior al de la región, lo que se ha reflejado en una reducción de los índices de pobreza y en el crecimiento de la clase media. No existe un estudio académico que dé cuenta en detalle de este fenómeno, sin embargo, las series estadísticas de la Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercados (Apeim) revelan que se mantienen sustanciales diferencias de ingresos entre los niveles socioeconómicos (NSE) más altos (A y B) y aquellos que concentran a la mayoría (C y D), que alcanzan un 50.2% del total de la población (Apeim, 2013).

En el 2013, 7'284,000 peruanos (23.9%) se encontraban en situación de pobreza, de los cuales el 48.1% tenían como actividad principal agricultura, pesca y minería. Comparando la pobreza por sectores, el 16.1% de la población urbana vive en situación de pobreza, con una canasta básica per cápita de S/. 316; mientras que en el sector rural un 48% de su población es pobre, con una canasta básica per cápita de S/. 218 (INEI, 2014).

Con respecto a la educación de los productores agropecuarios, 1'164,800 tienen educación primaria, 581,300 poseen educación secundaria y 161,500, educación superior (INEI, 2013), lo que muestra el bajo nivel de preparación del agricultor para la gestión de su unidad agropecuaria.

En 2013, el Perú registró 216 conflictos sociales, de los cuales 170 se encuentran activos y 46, latentes. La mayor parte de estos son de tipo socio-ambiental, principalmente en el sector minero (Defensoría del Pueblo, 2013).

Este panorama nacional se refleja en la base productiva para el cacao, necesitada de ingresos, que trabaja de manera desorganizada, con pocos productores con educación secundaria y superior, y que tiene a las cooperativas como única herramienta organizativa, lo que, evidentemente, brinda mejores posibilidades al productor que sigue el modelo tecnificado sobre el que se mantiene en el modelo tradicional.

### **1.1.2. Factores económicos**

El segundo factor es el económico. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la economía mundial ha mantenido un ritmo de expansión moderado y se estima una recuperación generalizada para 2014 y 2015. Así, se proyecta que el PBI mundial crecería 3.6% en 2014 y 3.8% en 2015.

La desaceleración económica que está sufriendo el país, cuyo producto bruto interno (PBI) cayó de 8.8% en el 2010 a 5.0% en el 2013, impactó fuertemente sobre el volumen de exportaciones que se contrajo en 10.5% respecto de 2012 (Gestión, 2014a). Esta desaceleración fue consecuencia de la coyuntura internacional que afectó a sus principales socios comerciales (Gestión, 2013a).

Para el 2014 se esperaba la recuperación económica con una proyección de 5.2% (Gestión, 2014b), lo cual no ocurrió. También se esperaba que la inflación se mantuviese dentro del rango meta del BCRP de 1% a 3% (Gestión, 2014b), pero esta fue de 3.2%.

El sistema financiero peruano se rige de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Banca y Seguros (Ley 26702). Además de los bancos comerciales, se sujetan a esta ley las cajas municipales, las cajas rurales y las edpymes. Según el artículo 9 de esta ley, las empresas del sistema financiero pueden señalar libremente las tasas de interés, las comisiones y los gastos para sus operaciones activas y pasivas y servicios. Sin embargo, para el caso de la fijación de las tasas de interés deberán observar los límites que señale el BCRP. La intermediación financiera no está sujeta a lo anterior, de acuerdo con el primer párrafo del artículo 1243 del Código Civil.

Dentro de este marco, la tasa efectiva anual (TEA) de las cajas rurales de ahorro y crédito para la pequeña y la microempresa se ubican en promedio en un 36.9% (plazo máximo de 360 días en soles), mientras que para los préstamos mayores a un año la TEA promedio es del 30.9%. Según las estadísticas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), para las empresas grandes y medianas estos mismos préstamos tienen un promedio del 13.4% y del 16%, respectivamente. Esta diferencia en contra de los créditos para los pequeños productores, dentro de los cuales están los de cacao, se debe principalmente a los altos costos operativos en que incurren las entidades financieras para llegar a las zonas alejadas donde se encuentra la mayoría de productores rurales y al riesgo que el productor significa para estas.

Esta situación explica también el bajo nivel de bancarización del Perú que, según la Asociación de Bancos (Asbanc), se ha incrementado del 20% al 28% en los últimos seis años. Pero este nivel es aún bajo, comparado con otros países de la región como Chile que ronda el 70% (Gestión, 2014c).

En conclusión, existen condiciones económicas estables para el desarrollo de modelos de negocios en el sector cacao en estabilidad inflacionaria y exportación no tradicional; pero, el nivel de bancarización y las tasas de interés afectan a la base productiva.

### **1.1.3. Factores políticos y legales**

El tercer factor es el político y legal. De acuerdo con la Constitución Política del Perú de 1993, en el Perú la iniciativa privada es libre y se ejerce en una economía social de mercado en la que el Estado actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura. El país tiene una situación política estable lograda durante los tres últimos gobiernos elegidos democráticamente desde el año 2001.

Con respecto a la política interior, el gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000) pacificó el país del terrorismo, aunque todavía quedan remanentes en ciertas regiones del interior del país. Sin embargo, existe una situación de inseguridad debido a los robos y las muertes violentas que se registran diariamente. De acuerdo con una encuesta de Ipsos Apoyo, la delincuencia

fue el principal problema reconocido por el 61% de los peruanos en 2012 (Instituto de Defensa Legal, 2013).

Por otro lado, los analistas coinciden en que existe debilidad institucional. Erich Arispe, director principal de Calificación Soberana para América Latina de Fitch Ratings, indica que el Perú presenta debilidades institucionales cuando se le compara con otros países de la región. Estas debilidades pueden provocar conflictos sociales y generar riesgos para los proyectos de inversión, etc. (Gestión, 2013b). La revista *The Economist* señala también que en el Perú existe debilidad institucional y que, a pesar de ser una democracia, no existen partidos políticos pues 23 de los 25 presidentes (ahora gobernadores) regionales elegidos en las últimas elecciones son independientes (The Economist, 2014).

De acuerdo con la evaluación de USAID (2012b), la corrupción en el país, al igual que en muchos países latinoamericanos, limita la eficacia del gobierno y contribuye a la falta de confianza en las instituciones democráticas.

En cuanto a las políticas de gobierno relacionadas con el cacao, el Gobierno nacional, a través de Devida, tiene como política reemplazar los cultivos ilícitos con cultivos alternativos como cacao, café o palma aceitera a través de la conducción, junto con otros actores, de programas que brindan financiamiento y apoyo técnico a los agricultores y las cooperativas agrarias. En igual sentido, gobiernos regionales, como el de San Martín, apoyan a través de ayuda técnica y financiera la producción de cultivos alternativos.

Otro ejemplo es la Ley 29337, la cual establece disposiciones para contribuir a la competitividad productiva (Procompite), cuyo objetivo es mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología; puede considerar también transferencia de equipos, maquinarias, infraestructura, insumos y materiales para los agentes económicos organizados (productores) en zonas donde la inversión privada sea insuficiente. Esta ley establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, establece que los gobiernos regionales y locales pueden autorizar el uso de hasta el 10% de su presupuesto para inversiones en Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva en fondos concursables.

Finalmente, la promulgación de la Ley 29972, que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de cooperativas, crea un régimen especial tributario exclusivo para las cooperativas agrarias cuyo objetivo sea regular y promover la inclusión de los productores agrarios a través de estas, mejorar su capacidad de negociación y generar una economía de escala para que los productores puedan ingresar al mercado en forma competitiva.

Todo esto significa que existe un entorno positivo en cuanto a la política del Estado peruano para fomentar cadenas productivas a través de fondos concursales y su política de erradicación de la hoja de coca, lo cual puede ser una oportunidad para modelos que ofrezcan el desarrollo de cadenas productivas alternativas. Por otro lado, la amenaza de los remanentes narcoterroristas es latente en zonas donde el cultivo de cacao es favorable por sus condiciones climáticas y biodiversidad.

#### **1.1.4. Factores tecnológicos**

El cuarto factor se refiere a la tecnología. Al respecto es relevante señalar que los modelos de SAF se aplican al cacao porque ayudan al desarrollo óptimo del cultivo, ya que garantizan la sombra necesaria para el crecimiento de sus plántulas. En el SAF se consideran especies de ciclo corto, de sombra temporal y de sombra permanente. Al aplicarse en la producción de cacao se favorece su rendimiento y, por consiguiente, se mejora el ingreso del productor, es decir, se buscan beneficios económicos, sociales y ambientales en el marco de un desarrollo sostenible del sector (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Federación Nacional de Cacaoteros, Fondo Nacional del Cacao, 2013).

En el mundo, la tecnología y la innovación del sector del cacao y derivados se ha basado en la búsqueda de mejorar las técnicas de cultivo y poscosecha, la renovación de las plantas y los métodos de fermentación en el campo, al igual que reducir los costos de producción, optimizar técnicas de manufactura y hacer más eficientes los procesos de desarrollo del producto. Asimismo, se incluye el desarrollo de nuevos sabores, texturas, formas y de distintos tipos de aplicaciones del cacao en panadería, pastelería, bebidas y otros (Proecuador, 2013).

Esto significa que el factor tecnológico ofrece posibilidades todavía no exploradas a la producción del cacao en el Perú.

### **1.1.5. Factores ecológicos**

El quinto factor es el ecológico. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la presión sobre los recursos del suelo del planeta ha aumentado en los últimos años. El crecimiento económico ha tenido lugar a expensas de los recursos naturales y los ecosistemas debido a incentivos perjudiciales. Es probable que solo la deforestación y la degradación de los bosques supongan un costo para la economía mundial incluso superior a las pérdidas derivadas de la crisis financiera de 2008 (PNUMA, 2012).

Se acepta cada vez más que la mejora del recurso suelo y su manejo sostenible para prevenir la degradación de tierras, incluyendo la erosión, es una meta importante, y existen muchos ejemplos de progresos reales. Algunos sistemas de silvicultura y agrosilvicultura, así como los esfuerzos por reducir la conversión de tierras para otros usos, son ejemplos que pueden ayudar a mantener y mejorar el almacenamiento de carbono en el suelo y contribuir a la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica.

Esta premisa impulsa a los modelos de negocios basados en cadenas productivas de cacao a utilizar prácticas que minimicen el impacto sobre el medio ambiente a través del uso de insumos agrícolas aprobados, una buena planificación de las áreas de cultivo para evitar la deforestación de áreas vírgenes, aumentar la eficiencia de las áreas de cultivos existentes y usar cultivos compatibles con la biodiversidad de la zona.

En suma, el análisis de los cinco factores del análisis Setpe plantea un panorama positivo para la cadena productiva del cacao.

## **1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Para determinar las variables del entorno que afectan de manera directa el modelo de cadena productiva se construye el modelo de las cinco fuerzas de Porter: amenaza de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de

negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad de la industria.

### 1.2.1. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos modelos de negocios basados en cadenas productivas de cacao depende de las barreras de entrada al sector: economías de escala, consideraciones políticas, diferenciación, certificación, trazabilidad y curvas de aprendizaje técnico y social.

En un mercado de *commodities* como el cacao el manejo de márgenes se define principalmente por los costos de producción y el volumen. Los mercados mundiales y los compradores buscan fuentes de suministro de cacao que les garanticen volumen y estabilidad. Para satisfacer este objetivo se debe trabajar en mejorar la productividad y aumentar las áreas de cultivo. En este último aspecto, la búsqueda de nuevas áreas sin promover la deforestación y con las autorizaciones respectivas es un factor limitante. Esta barrera de entrada es moderada.

Independientemente del modelo, la política nacional y local ejerce gran influencia en este sector; por ejemplo: política de erradicación de coca, políticas tributarias, políticas de inversión privada y políticas de desarrollo productivo local, entre otras. Aunque las condiciones actuales en el Perú fomentan el desarrollo de nuevos negocios para el cacao por la política de erradicación de coca, también impulsan ciertos modelos como el cooperativo. Asimismo, afecta la política del gobierno regional en cuyo territorio se desea sembrar. Por lo tanto, este factor influye como barrera de entrada.

Se pueden concebir nuevos modelos para trabajar en el grupo de cacaos especiales; los cuales abastecen mercados nicho, ya que el volumen y el mercado al que se dirigen es pequeño y su exclusividad se pierde al masificarse. El Perú posee una gran variedad de tipos de cacao; en este sentido, el modelo de nicho podría aplicarse sin mayor dificultad.

Otra fuente de diferenciación para los modelos son las certificaciones, las cuales son distintas y variadas. Existe una tendencia de exigir la certificación muy comprometida por parte de los compradores. Representa una barrera que se debe considerar en los modelos si se busca una mayor



participación en los mercados. Sus costos de mantenimiento son elevados y su diferenciación en precios se ha cuestionado.

En cuanto a la trazabilidad, es una exigencia del mercado mundial en el sector alimentos. El funcionamiento de un sistema de trazabilidad es un factor importante alineado con las tendencias socioambientales que deben tener en cuenta los nuevos modelos para ingresar al mercado.

La inversión para poner en marcha la base productiva es alta: terrenos, sembríos, asistencia técnica, formación de personal, tecnificación, a lo que se suman los costos y la infraestructura para la operación. El periodo de inicio de la producción varía de dos a tres años y la producción óptima se alcanza entre el quinto y el séptimo año. Los modelos deben considerar un flujo de inversiones durante estos periodos.

Sobre la curva de aprendizaje técnico, los modelos a ingresar deben considerar un tipo adecuado de cacao a cultivar. El tipo seleccionado depende del objetivo del modelo, pero deberá considerar aspectos productivos y de calidad, así como temas de cultivo como arreglos, autocompatibilidad, resistencia a enfermedades y condiciones de cultivo, entre otros, muchos de los cuales aún no han sido estudiados sobre el terreno. Este es un riesgo alto para el desarrollo de modelos.

Por último, sobre la curva de aprendizaje social, en zonas excocaleras, las nuevas propuestas de negocios deben contar con experiencia sobre el tema social, necesidades, perfil de la población y su historia. El nivel de dificultad para ingresar dependerá del manejo social que realicen.

### **1.2.2. Amenaza de sustitutos**

Los modelos de negocio sustitutos de cadenas productivas de cacao son aquellos a los cuales empresas del sector e instituciones gubernamentales tienen acceso para desarrollar fuentes de suministro de este producto. Algunos sustitutos al modelo ACP, el cual es un modelo de inclusión y articulación del productor, son: modelo de integración vertical desde la siembra hasta la comercialización del grano de cacao, modelo de cadena tradicional sin la participación de cooperativas, modelo cooperativo y modelos productivos subsidiados.

También se incluyen dentro de los modelos sustitutos aquellos que integran verticalmente la producción de cacao hasta la elaboración y la comercialización de productos elaborados y semielaborados.

Las empresas y las entidades públicas trabajarán con el modelo que se ajuste mejor a sus estrategias y responda mejor a las exigencias y las tendencias del mercado. Por ejemplo, para el Gobierno peruano el sistema cooperativo es parte del modelo de desarrollo para el sector agrícola y de su estrategia de lucha contra la pobreza. Empresas como Exportadora Romex tienen una parte de su producción integrada desde la producción hasta la elaboración de productos por estrategia de asegurar el suministro y reducir los costos; por lo tanto, no estarían dispuestas a cambiar de un modelo a otro, si fuese necesario.

Por otro lado, debido a la inversión que realizan algunas empresas en determinados modelos, el costo de migrar a un modelo sustituto sería elevado: pérdida de la calidad y la seguridad del volumen de cacao, pérdida de credibilidad e incursión en otros gastos, entre otros. Por lo tanto la amenaza de sustitutos es moderada.

### **1.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores del modelo son todas aquellas personas naturales o jurídicas que ofrecen determinados materiales y servicios necesarios para su funcionamiento.

Los gestores financieros son entidades encargadas de asegurar el acercamiento entre el productor y el sistema financiero. Deben ser entidades especializadas en financiamiento rural y microcréditos. En ese rubro están organizaciones como APDF, AZMJ, Root Capital entre otras especializadas en el sector agrícola.

En el caso de las entidades financieras, aunque limitado por distintas barreras, el sector agropecuario en el Perú representa un mercado potencial para colocaciones crediticias. La oferta de cajas rurales y microfinancieras está creciendo en las zonas rurales, con lo cual a mayor oferta disminuye su poder de negociación.

Sobre los proveedores de material vegetal, es muy importante la selección adecuada de las semillas y los arreglos clonales para el modelo ACP, lo que garantiza la calidad y la productividad, al igual que la reducción del riesgo de plagas. El estudio y la provisión del material vegetal inicial se realizó con Casa Luker de Colombia y posteriormente la hace la ACP con sus jardines clonales. En ese sentido, el modelo ACP no depende de un proveedor de material vegetal.

En cuanto a proveedores de servicios de trazabilidad, el modelo ACP trabaja con Geotraceability, empresa especializada en sistemas de trazabilidad alimentaria. Sin embargo, empresas como Exportadora Romex y cooperativas como Naranjillo cuentan con sistemas propios de trazabilidad. Por lo tanto, la influencia de este proveedor no sería relevante, salvo por que se utiliza un sistema informático de su propiedad.

Respecto de los proveedores de capital, dentro de los cuales se encuentran instituciones públicas y privadas que trabajan con el modelo ACP y otras que en el futuro trabajasen con este, ejercen una influencia importante en el modelo, ya que condicionan sus objetivos y directrices.

Por último, en cuanto al productor como proveedor de mano de obra y terreno, de las observaciones realizadas en campo y las entrevistas se ha podido concluir que existe aún una tendencia del productor al subsidio. El productor espera que cualquier modelo de negocio subsidie parte de la producción de cacao, sea en financiamiento o en insumos. El modelo ACP subsidia la provisión de material vegetal, entre otros, para incentivar al productor a sembrar cacao. Asimismo, los productores no tienen preferencia en la venta de su cacao, eligen aquel comprador que ofrezca mayores beneficios. Por lo tanto, el poder de negociación ejercido por el productor es moderado.

#### **1.2.4. Poder de negociación de los compradores**

En este análisis se define a los compradores como los clientes o los usuarios del modelo ACP que deseen trabajar bajo un modelo de negocio de cadena productiva. El modelo ACP se ofrece a las empresas del sector cacao que deseen contar con una fuente de CFdA trazable. Además, se ofrece a instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) que busquen ejecutar proyectos de desarrollo alternativo.

Los clientes ejercen influencia al elegir un modelo que se alinea a sus estrategias y objetivos organizacionales. En el caso del sector cacao, las grandes empresas procesadoras de grano, junto con las empresas del sector *gourmet* del chocolate, influyen en las preferencias al crear tendencias de nuevos productos y sabores. Por lo tanto, definen la variedad de granos que se deben sembrar y reconocen su diferenciación. Los clientes trasladan las exigencias de los consumidores y los mercados hacia el eslabón productivo de la cadena: certificación, trazabilidad, comercio justo y productos orgánicos, entre otros.

Otras empresas, como las dedicadas a la comercialización del grano de cacao, trabajarán con modelos que mejoren sus márgenes por volumen.

Por otro lado, el poder de negociación de las instituciones públicas proviene de la exigencia del desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida del productor. Se concluye que los clientes ejercen una fuerte influencia en el modelo.

### **1.2.5. Rivalidad de la industria**

La rivalidad viene dada por la existencia de otros modelos de negocio basados en cadenas productivas de cacao que se ofrecen a los clientes de la industria y compiten por recursos de capital, participación en el mercado de cacao, base de productores y áreas de siembra.

La competencia por la cuota de mercado no es tan influyente debido al déficit proyectado de cacao, aunque los precios a los que se acceda dependerán de la calidad del grano ofrecido y de las características de la trazabilidad y la certificación de que se disponga.

La competencia por captación de fondos es fuerte. Modelos como el cooperativo compiten con el modelo ACP por fondos no reembolsables y de cooperación. El primero los utiliza para el fortalecimiento de la cooperativa, mientras que el modelo ACP lo hace para la ampliación de cultivos.

La competencia por la comercialización entre el modelo ACP y la cadena productiva tradicional sin la participación de cooperativas es también alta, puesto que ambos buscan acceder a la producción de cacao.

Por otro lado, existen modelos que no compiten directamente con el modelo ACP al enfocarse en otros mercados. Por ejemplo, el modelo de integración vertical de la Exportadora Romex, para la elaboración de derivados de cacao y chocolates. Otro es el modelo cooperativo de comercialización para cacaos especiales u orgánicos.

De todos los modelos, el cooperativo tiene una orientación más social y lo promueve el Estado como forma de combatir la pobreza y desarrollar el sector agropecuario. Cuenta con beneficios en temas tributarios, acceso a créditos especiales y fondos no reembolsables provenientes de la cooperación, entre otros. Además, al ser una organización del productor para el productor, genera una percepción de inclusión y pertenencia; por lo tanto, existe una alta rivalidad con el modelo ACP.

### **1.3. Análisis de oportunidades y amenazas**

Con los elementos aportados es posible identificar las oportunidades y las amenazas tanto para el modelo de negocio tradicional como para el modelo de negocio ACP de la cadena productiva del cacao fino de aroma (tabla 4.1).

En general, el Perú ofrece estabilidad política y económica que promueve el desarrollo de la inversión privada en negocios como los cultivos alternativos. A esto se suma la existencia de fondos no reembolsables provenientes de instituciones públicas y privadas que están disponibles para fines de desarrollo. En cuanto al panorama del sector cacao en el Perú, dependiendo de los modelos que compitan, existirán distintas barreras. Para el caso del modelo ACP estas son: la competencia por fondos y la base de productores; las barreras de salida debido al periodo de cultivo; y la influencia de los compradores de cacao, quienes otorgan la diferenciación al CFdA.

Asimismo, existen oportunidades que ofrecen el mercado mundial y las tendencias de consumo para el cultivo del CFdA a escala con base en la trazabilidad. Sin embargo, el mismo mercado presenta amenazas por su volatilidad tanto en precios como en tendencias.

Tabla 4.1. *Cadena productiva del cacao fino de aroma: análisis de oportunidades y amenazas*

Oportunidades / Amenazas	Descripción
O1. Baja oferta mundial de cacao fino de aroma.	La oferta actual es del 7.5%; por lo tanto existe la oportunidad de liderar un mercado en crecimiento.
O2. Incremento del consumo de chocolate a escala global, en especial en los países emergentes.	Aseguramiento del mercado en el largo plazo.
O3. Déficit proyectado de suministro de cacao en el mundo.	Disponibilidad de fondos privados para asegurar fuentes de cacao. Requerimiento de volumen de la oferta de cacao.
O4. Tendencia alcista de largo plazo en el precio del cacao.	Mejora en los márgenes para los actores de la cadena.
O5. Ecuador: principal productor de cacao fino presenta problemas de trazabilidad.	Oportunidad para el Perú de desarrollar modelos de negocio de cadenas productivas basados en trazabilidad.
O6. Tendencia de búsqueda de fuentes de suministro sostenibles basadas en la trazabilidad.	Oportunidad para exportar cacao con estándares y buenas prácticas de cultivo, con trazabilidad y sin la necesidad de contar con certificación.
O7. Valoración del cacao peruano a escala mundial y calificación de ICCO al Perú como país productor de CFdA.	Oportunidad para mejorar la participación de mercado del CFdA y posicionar al Perú en el mundo como fuente de cacao finos. Captación de mayores inversiones.
O8. Fondos públicos y privados para el fomento y la promoción de cadenas productivas.	Disponibilidad de fondos no reembolsables.
O9. Apoyo y fomento del Estado con políticas para la promoción y la producción de cultivos alternativos.	La buena situación política y económica del Perú ofrece la oportunidad de aumentar la disponibilidad de áreas de cultivo de cacao en actuales zonas de cultivos ilícitos; a lo que se suman las políticas de fomento de la inversión y promoción de productos con la marca país.
O10. Mercado potencial de colocaciones para las instituciones financieras.	Mayor disponibilidad de capital de trabajo para el productor, crecimiento de la oferta de servicios financieros y desarrollo de un mercado financiero rural competitivo (menores tasas y variedad de servicios).
A1. Plagas y enfermedades	Pérdida de producción.
A2. Condiciones climáticas adversas	Pérdida de producción.
A3. Remanentes locales prococaleros y narcoterrorismo.	Imposibilidad de ampliación de cultivos. Pérdidas de producción.
A4. Presencia de intermediarios informales.	Informalidad, problemas de calidad y trazabilidad. Especulación de precios.
A5. Especulación y caída de precios en el corto plazo en el mercado.	Riesgo de pérdidas en el corto plazo.
A6. El mercado no diferencia y valora el CFdA sobre el convencional.	Reducción de la expectativa de márgenes para los actores de cadena. Aumento de cultivos convencionales de menor dificultad.
A7. Presencia y fomento de otros modelos de cadenas productivas en la zona.	Pérdida de base productiva (productores eligen el modelo que les otorgue mayores beneficios). Más actores compiten por fondos de desarrollo.
A8. No continuidad de las políticas públicas por cambios de gobierno.	Desvío de fondos para otros proyectos. Trabas administrativas y de gestión.
A9. Fragmentación de la tierra por factores sociales.	Pérdida de rentabilidad del negocio para el agricultor.

Elaboración propia.

#### **1.4. Matriz EFE del modelo de negocio tradicional**

El modelo de negocio tradicional sin cooperativas lo practica un 70% de los productores, por lo que la elaboración de la matriz EFE se refiere a ese sector.

Para construir esta matriz se asignó el mismo peso a cada una de las oportunidades y las amenazas porque tienen igual importancia para el modelo. Luego se les ponderó con valores del 1 al 4 que reflejan cómo el modelo responde ante esas oportunidades y amenazas: 4 significa respuesta superior; 3, respuesta por encima del promedio; 2, respuesta promedio; y 1, respuesta deficiente (David, 2013). Estos valores reflejan la forma en que el modelo tradicional, sin la participación de cooperativas, ha aprovechado las oportunidades y las amenazas (cuadro 4.1).

El resultado ponderado que arroja la matriz EFE es de 1.89, por debajo del promedio de 2.50, lo que indica que el modelo tradicional sin participación de las cooperativas no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas del sector cacao.

#### **1.5. Matriz EFE del modelo de negocio ACP**

Para construir la matriz EFE del modelo de negocio ACP se asignó el mismo peso a cada una de las fortalezas y las debilidades identificadas, por tener igual importancia para el modelo. Luego se ponderó asignando los valores del 1 al 4 de acuerdo con cómo el modelo responde ante esas oportunidades y amenazas: 4 significa respuesta superior; 3, respuesta por encima del promedio; 2, respuesta promedio; y 1, respuesta deficiente (David, 2013). Estos valores reflejan la forma en la cual el modelo ACP ha aprovechado las oportunidades y las amenazas (cuadro 4.2).

El resultado ponderado que se obtiene de la matriz EFE es de 2.63, superior al promedio de 2.50, lo que indica que el modelo de negocio ACP está aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas del sector cacao.

Cuadro 4.1. *Cadena productiva del cacao fino de aroma: matriz EFE del modelo de negocio tradicional sin la participación de cooperativas*

Oportunidades / Amenazas	Peso	Ponderación	Puntaje ponderado
O1. Baja oferta mundial de CFdA.	0.05	1	0.05
O2. Incremento del consumo de chocolate en el mundo, en especial en los países emergentes.	0.05	3	0.16
O3. Déficit proyectado del suministro mundial de cacao.	0.05	3	0.16
O4. Tendencia alcista en el largo plazo en el precio del cacao.	0.05	3	0.16
O5. Ecuador, principal productor de CFdA, presenta problemas de trazabilidad.	0.05	1	0.05
O6. Tendencias de búsqueda de fuentes de suministro sostenibles de cacao basadas en trazabilidad.	0.05	1	0.05
O7. Valoración del cacao peruano a escala mundial y calificación de ICCO al Perú como país productor de CFdA.	0.05	1	0.05
O8. Fondos públicos y privados para el fomento y la promoción de cadenas productivas.	0.05	2	0.11
O9. Apoyo y fomento del Estado con políticas para la promoción y la producción de cultivos alternativos.	0.05	3	0.16
O10. Mercado potencial de colocaciones para las instituciones financieras.	0.05	2	0.11
A1. Plagas y enfermedades.	0.05	1	0.21
A2. Condiciones climáticas adversas.	0.05	3	0.16
A3. Remanentes narcoterroristas y prococaleros.	0.05	2	0.11
A4. Presencia de intermediarios informales.	0.05	4	0.21
A5. Especulación y caída de precios en el corto plazo.	0.05	2	0.11
A6. El mercado no diferencia el CFdA sobre el cacao convencional.	0.05	1	0.05
A7. Presencia y fomento de otros modelos de cadenas productivas en la zona.	0.05	1	0.05
A8. No continuidad de políticas públicas por cambios de gobierno.	0.05	1	0.05
A9. Fragmentación de la tierra por factores sociales.	0.05	1	0.05
<b>Ponderación</b>	<b>1.00</b>		<b>1.89</b>

Elaboración propia.



Cuadro 4.2. *Cadena productiva del cacao fino de aroma: matriz EFE del modelo de negocio ACP*

Oportunidades / Amenazas	Peso	Ponderación	Puntaje ponderado
O1. Baja oferta mundial de CFdA.	0.05	4	0.21
O2. Incremento del consumo de chocolate en el mundo, en especial en los países emergentes.	0.05	3	0.16
O3. Déficit proyectado de suministro de cacao a escala mundial.	0.05	4	0.21
O4. Tendencia alcista en el largo plazo del precio del cacao.	0.05	3	0.16
O5. Ecuador, principal productor de CFdA, presenta problemas de trazabilidad.	0.05	3	0.16
O6. Tendencias de búsqueda de fuentes de suministro sostenibles de cacao basadas en trazabilidad.	0.05	3	0.16
O7. Valoración del cacao peruano en el mundo y calificación de ICCO al Perú como país productor de CFdA.	0.05	3	0.16
O8. Fondos públicos y privados para el fomento y la promoción de cadenas productivas.	0.05	3	0.16
O9. Apoyo y fomento del Estado con políticas para la promoción y la producción de cultivos alternativos.	0.05	2	0.11
O10. Mercado potencial de colocaciones para las instituciones financieras.	0.05	3	0.16
A1. Plagas y enfermedades.	0.05	3	0.16
A2. Condiciones climáticas adversas.	0.05	2	0.11
A3. Remanentes narcoterroristas y prococaleros.	0.05	2	0.11
A4. Presencia de intermediarios informales.	0.05	3	0.16
A5. Especulación y caída de precios en el corto plazo.	0.05	2	0.11
A6. El mercado no diferencia el CFdA del cacao convencional.	0.05	2	0.11
A7. Presencia y fomento de otros modelos de cadenas productivas en la zona.	0.05	3	0.16
A8. No continuidad de políticas públicas por cambios de gobierno.	0.05	1	0.05
A9. Fragmentación de la tierra por factores sociales.	0.05	1	0.05
<b>Ponderación</b>	<b>1.00</b>		<b>2.63</b>

Elaboración propia.

## 2. Evaluación de los factores internos

En segundo lugar se realiza una breve caracterización de los factores internos de la cadena productiva mediante el análisis de fortalezas y debilidades para, luego, evaluar cómo afectan a los modelos de negocio tradicional y ACP.

### 2.1. Análisis de fortalezas y debilidades

A diferencia de las oportunidades y las amenazas, que son comunes para ambos modelos de negocio, en lo que respecta a las fortalezas y las debilidades cada modelo de negocio tiene las propias (tablas 4.2 y 4.3).

Tabla 4.2. *Cadena productiva del cacao fino de aroma: análisis de fortalezas y debilidades del modelo de negocio tradicional*

Fortalezas / Debilidades	Descripción
F1. No ofrece barreras de entrada al productor.	Los productores que cuentan con menos de una hectárea de cacao pueden participar.
F2. Modelo tradicional más conocido y con mayor presencia a escala nacional.	La mayoría de los productores son pobres, poseen pocas tierras y cuentan con escaso capital de trabajo.
F3. Brinda liquidez por pronto pago al productor.	Los productores reciben el pago contra entrega de su producción.
D1. Insuficiente capital de trabajo inicial de parte del productores.	Los productores son personas de bajo nivel educativo que cultivan cacao en tierras de mala calidad y no cuentan con capital para mejorar sus condiciones de trabajo.
D2. Proceso de poscosecha no estandarizado.	Los productores realizan la poscosecha por sus propios medios, en condiciones empíricas y poco higiénicas de secado y fermentado.
D3. Insuficiente infraestructura para el proceso de poscosecha.	Las parcelas no cuentan con los medios para estandarizar los procesos y efectuar controles de calidad.
D4. Desincentivación de la articulación financiera del productor.	Tasas de interés más altas que para préstamos comerciales. Los productores no tienen acceso a créditos que permitan mejorar las condiciones de producción.
D5. Bajo nivel de capacitación de los productores.	Bajos niveles educativos y manejo empírico: no tienen los conocimientos necesarios para realizar de manera eficiente la polinización, el riego, la poda y el abono de sus plantas.
D6. Informalidad en el proceso de acopio.	Arreglos «de palabra», manipulación en el peso, adulteración en la calidad del grano y evasión tributaria.
D7. Ineficiente gestión de la unidad productiva.	La modalidad de manejo no optimiza el uso de los recursos ni garantiza la rentabilidad. Los productores se dedican por necesidad al cultivo de otros productos y a actividades de subsistencia adicionales.

Elaboración propia.

Tabla 4.3. *Cadena productiva del cacao fino de aroma: análisis de fortalezas y debilidades del modelo ACP*

Fortalezas / Debilidades	Descripción
F1. Productores cuentan con experiencia en el cultivo de cacao y con áreas libres para ampliaciones de CFdA.	El cacao es uno de los pocos cultivos adaptados a sus zonas y lo han producido convencionalmente muchos años. La producción de CFdA es absolutamente minoritaria. La ACP solo trabaja con productores que ya cultiven cacao y que cuenten con áreas disponibles y deseen ampliar su cultivo con CFdA.
F2. CFdA tiene características de sabor y aroma diferenciadas del cacao convencional.	Esta diferenciación es apreciada por el mercado y recibirá una prima sobre el precio de venta.
F3. Socios comerciales con mercado para el CFdA.	Los socios de la ACP, como Armajaro Trading y Exportadora Romex, tienen años de experiencia comercializando cacao en los mercados internacionales.
F4. Oferta de servicios al productor para su fortalecimiento en temas productivos, financieros y comerciales.	El modelo de negocio, a través de sus tres componentes, propone una reconversión integral para su fortalecimiento en temas productivos, financieros y comerciales.
F5. Clones de CFdA genéticamente mejorados y sembrados en arreglos clonales para maximizar la productividad.	Disponibilidad de jardines clonales en zonas productivas. La ACP ya está usando siete clones que, sembrados en arreglos bajo criterios técnicos, reducen el riesgo de enfermedades e incrementan la polinización y, consecuentemente, su productividad.
F6. SAF orientado a aumentar los ingresos del productor.	Posibilidad de adoptar paquete SAF ya validado, orientado a aumentar los ingresos del productor al incorporar cultivos que generan ingresos en corto, mediano y largo plazo.
F7. Eliminación de intermediarios informales	Acceso directo a los socios comerciales de la alianza reduciendo la cadena comercial y mejorando el margen para el productor.
F8. Subsidio parcial en el costo de implementación	Como facilidad promocional para atraer nuevos productores, la ACP entrega las varas de CFdA sin costo para el productor asegurando la estandarización del cultivo. Además se entrega parte de los hijuelos de plátano. Aunque se capacita en técnicas de poda y abonamiento, no se entrega abono ni se brinda el servicio de poda.
F9. Centralización de acopio y poscosecha para asegurar su estandarización.	Disponibilidad de instalaciones y personal para homogeneizar la calidad del grano, mediante fermentación y secado, lo que permite además la reducción de los costos de transporte.
F10. Organización de los productores para facilitar la oferta de servicios y la compra del producto.	La organización de los productores (en cooperativas, asociaciones, clubes) facilita la oferta de servicios y la compra del producto, los servicios de capacitación y asistencia y la compra en volumen del producto.
F11. Trazabilidad en toda la cadena.	Mediante contrato con una empresa especializada se está georreferenciando las parcelas de los productores.





Fortalezas / Debilidades	Descripción
F12. Socios de la ACP con <i>expertise</i> técnico, comercial y financiero.	Socios de la alianza son entidades de prestigio y capacidad probada, en lo técnico (Source Trust), en lo comercial (Armajaro Trading y Exportadora Romex), o en lo financiero (APDF).
F13. Disponibilidad de fondos no reembolsables.	La ACP es una GDA que cuenta con fondos públicos y privados no reembolsables.
F14. Monitoreo y seguimiento permanentes.	La ACP tiene un área de Monitoreo y Evaluación que realiza el seguimiento de las metas planteadas.
D1. Áreas de cultivo en zonas lejanas y de difícil acceso.	Los productores están ubicados en el «monte», en zonas que ocuparon indiscriminadamente.
D2. Tiempo de implementación de 3 años y de 7 años para producción óptima.	Periodo que demoran las variedades de la planta para iniciar la producción y para alcanzar su máximo nivel.
D3. Personal que brinda servicios de asistencia con preparación y experiencia no homogénea.	No existen empresas que brinden servicios, la oferta está formada por profesionales independientes no especializados, debido a la experiencia durante los últimos 15 años de diversos programas de cooperación que han manejado distintos criterios técnicos.
D4. Las IFI tienen cobertura limitada y cobran altas tasas de interés.	Las IFI solo operan en las principales ciudades de la región y no llegan a las zonas de producción de cacao, pues de hacerlo aumentarían sus costos operativos. Además, los productores no tienen experiencia crediticia y no cuentan con planes de gestión de sus parcelas aumentando así el riesgo y la tasa de interés que se les aplica.
D5. Productores con baja preparación en temas productivos, financieros y de gestión.	Bajos niveles educativos y cultura agronómica basada solo en la experiencia, poco conocimiento en técnicas SAF.
D6. Productores están acostumbrados a subsidios totales y tienen expectativas sociales en los modelos que se implementan.	Políticas «clientelistas» han generado una permanente actitud «filial» que espera que el gobierno y los organismos internacionales tengan únicamente objetivos sociales y subsidien el total de la cooperación.

Elaboración propia.

## 2.2. Matriz EFI del modelo de negocio tradicional

Para construir la matriz EFI del modelo de negocio tradicional se usó la modalidad sin participación de cooperativas, por las mismas razones que en el caso de la matriz EFE.

Una vez identificadas las fortalezas y las debilidades, se asignó el mismo peso a cada una de ellas por tener la misma importancia para el modelo. Luego se les ponderó asignando los valores que indica el método:

1 significa mayor debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fortaleza; y 4, mayor fortaleza (David, 2013). Estos valores reflejan la forma en que el modelo ha aprovechado las fortalezas y las debilidades (cuadro 4.3).

Cuadro 4.3. *Cadena productiva del cacao fino de aroma: matriz EFI del modelo de negocio tradicional sin la participación de cooperativas*

Fortalezas / Debilidades	Peso	Ponderación	Puntaje ponderado
F1. No ofrece barreras de entrada al productor.	0.10	4	0.40
F2. Modelo tradicional más conocido y con mayor presencia en el país.	0.10	4	0.40
F3. Brinda liquidez por pronto pago al productor.	0.10	4	0.40
D1. Insuficiente capital trabajo inicial de los productores.	0.10	1	0.10
D2. Proceso poscosecha no estandarizado.	0.10	1	0.10
D3. Insuficiente infraestructura para el proceso poscosecha.	0.10	2	0.20
D4. Desincentivación de la articulación financiera del productor.	0.10	2	0.20
D5. Bajo nivel de capacitación de los productores.	0.10	2	0.20
D6. Informalidad en el proceso de acopio.	0.10	1	0.10
D7. Ineficiente gestión de la unidad productiva.	0.10	2	0.20
<b>Ponderación</b>	<b>1.00</b>		<b>2.30</b>

Elaboración propia.

El resultado ponderado que arroja la matriz EFI es de 2.30, por debajo del promedio de 2.50, lo que indica un modelo débil que no tiene un control adecuado de sus fortalezas y debilidades internas y, por lo tanto, es vulnerable a las amenazas de su entorno. En esta situación, este modelo de negocio no está en posición de aprovechar las oportunidades del entorno del sector.

### 2.3. Matriz EFI del modelo de negocio ACP

Para construir la matriz EFI del modelo de negocio de la ACP se asignó el mismo peso a cada fortaleza y debilidad identificada por tener igual importancia para el modelo. Luego se ponderó con la asignación de los valores que indica el método: 1 significa mayor debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fortaleza; y 4, mayor fortaleza (David, 2013). Estos valores reflejan la forma en la cual el modelo ACP aprovecha sus fortalezas y debilidades (cuadro 4.4).

Cuadro 4.4. Cadena productiva del cacao fino de aroma: matriz EFI del modelo de negocio ACP

Fortalezas / Debilidades	Peso	Ponderación	Puntaje ponderado
F1. Productores cuentan con experiencia en el cultivo de cacao y con áreas libres para aumentar el cultivo de CFdA.	0.05	4	0.20
F2. CFdA tiene características de sabor y aroma diferentes de las del cacao convencional.	0.05	4	0.20
F3. Socios comerciales con mercado para el CFdA.	0.05	4	0.20
F4. Oferta de servicios al productor para su fortalecimiento en temas productivos, financieros y comerciales.	0.05	4	0.20
F5. Clones de CFdA genéticamente mejorados y sembrados en arreglos clonales para maximizar la productividad.	0.05	4	0.20
F6. SAF orientado a aumentar los ingresos del productor.	0.05	3	0.15
F7. Eliminación de intermediarios informales	0.05	3	0.15
F8. Subsidio parcial en el costo de puesta en marcha del cultivo de CFdA.	0.05	3	0.15
F9. Centralización del acopio y la poscosecha para asegurar su estandarización.	0.05	4	0.20
F10. Organización de los productores para facilitar la oferta de servicios y la venta del producto.	0.05	3	0.15
F11. Trazabilidad en toda la cadena.	0.05	4	0.20
F12. Socios de la ACP con <i>expertise</i> técnico, comercial y financiero.	0.05	4	0.20
F13. Disponibilidad de fondos no reembolsables.	0.05	4	0.20
F14. Monitoreo y seguimiento permanentes.	0.05	3	0.15
D1. Áreas de cultivo en zonas lejanas y de difícil acceso.	0.05	1	0.05
D2. Tiempo de puesta en marcha de 3 años y de 7 años para producción óptima.	0.05	2	0.10
D3. Personal que brinda servicios de asistencia con preparación y experiencia no homogénea.	0.05	2	0.10
D4. Las IFI tienen cobertura limitada y cobran altas tasas de interés.	0.05	1	0.05
D5. Productores con baja preparación en temas productivos, financieros y de gestión.	0.05	1	0.05
D6. Productores están acostumbrados a subsidios totales y tienen expectativas sociales en los modelos que se ponen en marcha.	0.05	2	0.10
<b>Ponderación</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>

Elaboración propia.

El resultado ponderado que se obtiene de la matriz EFI es de 3.00, por encima del promedio de 2.50, lo que representa un modelo internamente fuerte, con un control adecuado de sus fortalezas y debilidades que le permiten aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas de su entorno.

Luego de realizar las matrices EFE y EFI de ambos modelos de negocio se puede establecer que el de ACP cuenta con un mayor número de fortalezas que debilidades por lo que tiene mejor respuesta frente a las oportunidades y las amenazas que se presentan.

### **3. Comparación del modelo de negocio ACP con el modelo tradicional**

Para profundizar en la comparación de las ventajas y los beneficios de ambos modelos se realizará un análisis FODA del modelo de negocio ACP.

#### **3.1. Análisis FODA**

El análisis FODA cruza fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas. En el caso del modelo de negocio ACP estas han sido identificadas en los cuadros anteriores.

Así, el cruce de las F1, F3, F5 y F6 y las O1, O2, O3 y O4 muestra que el mercado global presenta una disminución de la oferta y un aumento de la demanda por lo que se proyecta un déficit en el suministro de cacao a escala mundial que mantendrá la tendencia alcista del precio, creándose las condiciones para ampliar la producción de cacao con nuevas áreas de cultivo y para aumentar la productividad con el SAF. La estrategia propuesta es incentivar el cultivo de cacao trazable en el Perú usando el SAF y aplicando poda y abono.

El cruce de las F2, F9 y F11 y las O5 y O6 revela que las empresas consumidoras buscan fuentes de suministro sostenibles basadas en la trazabilidad y que Ecuador, principal productor de CFdA, presenta problemas de trazabilidad. Por ello se dan las condiciones para producir CFdA con la calidad, la cantidad y la trazabilidad requeridas. La estrategia propuesta es reforzar el CFdA trazable en zonas de la selva peruana.

Del cruce entre la F2 y la O7 se observa que el cacao peruano cuenta con reconocimiento en el mercado mundial al haber sido calificado el Perú por la ICCO como país productor y exportador de CFdA; así, producirlo en gran volumen y calidad homogénea permite su diferenciación y obtener un mayor precio. La estrategia propuesta es desarrollar campañas de marketing para posicionar el CFdA del Perú en los mercados internacionales de cacao finos aprovechando el reconocimiento de la ICCO.

El cruce entre las F8, F12 y F13 y la O8 indica que existen fondos públicos y privados para el fomento de cadenas productivas, que se pueden utilizar como capital semilla para el fortalecimiento del productor. Luego de finalizado el proyecto, estos fondos se pueden canalizar a través de una organización que trabaje bajo el modelo de negocio ACP. La estrategia propuesta es usar los fondos públicos y privados con los que se cuenta para reforzar los programas de capacitación y la asistencia a los productores.

Del cruce entre la F4 y la O10 se constata que se está capacitando al productor y articulándolo con el sistema financiero y que existe un mercado potencial de productores que necesita capital de trabajo a tasas competitivas. La estrategia propuesta es incentivar el ingreso de nuevas IFI al modelo de negocio ACP para ampliar la cobertura y ofrecer créditos a tasas más competitivas.

El cruce entre las F4, F5 y F6 y la A1 evidencia que se cuenta con clones mejorados genéticamente con mayor resistencia a plagas y enfermedades. La capacitación al productor en temas productivos y el uso de diferentes clones dentro de una parcela reducen el riesgo de exposición a plagas y enfermedades. La estrategia propuesta es aumentar la capacitación al productor en el uso de clones y arreglos clonales para reducir la exposición a plagas.

Del cruce entre la F7 y la A4 se desprende que el modelo reduce la cadena comercial a través de la articulación directa del productor con el cliente, lo que evita la participación de intermediarios informales. La estrategia propuesta es que el comercializador asegure y amplíe su suministro de cacao para fidelizar al productor a través de servicios de capacitación y asistencia técnica, pago de primas que reconozcan la trazabilidad y la calidad del CFdA, y realización de campañas de raleo y abonamiento, entre otros.



El cruce entre las F2 y F3 y la A6 confirma que el modelo de negocio ACP asegura un mercado para el CFdA, al reforzar su diferenciación para contrarrestar el riesgo de que el mercado no le reconozca un precio distinto al cacao convencional. La estrategia propuesta es desarrollar campañas de márketing para posicionar el CFdA del Perú en los mercados internacionales de cacao finos aprovechando el reconocimiento de la ICCO.

Del cruce entre la F13 y la A7 se constata que la presencia de otros modelos de cadenas productivas en la zona puede afectar la captación de fondos para el sostenimiento del modelo, lo que reduciría el impacto de la inversión. La estrategia propuesta es desarrollar campañas a escala internacional para captar fondos de inversión que promocionen el modelo de negocio ACP como un modelo sostenible que mejora las condiciones de vida del productor.

El cruce entre la D1 y las O8 y O9 refiere que el Estado debe convocar e incentivar la inversión en infraestructura para acceder a zonas de difícil acceso. La estrategia propuesta es promover a través de los socios públicos del modelo la inversión en infraestructura, educación y salud en las regiones donde está presente la ACP para acercar las zonas productoras al mercado y mejorar la calidad de vida de los productores.

Del cruce entre la D3 y la O8 se desprende que se debe capacitar al personal que brinda asistencia con conocimientos homogéneos para estandarizar la capacitación que se brinda al productor. La estrategia propuesta es usar los fondos públicos y privados con los que se cuenta para capacitar al personal que brinda asistencia con conocimientos homogéneos.

El cruce entre la D4 y la O10 comprueba que existe un mercado potencial de colocaciones para las IFI que deseen ingresar al modelo y ampliar la cobertura actual de las entidades financieras presentes y, además, ofrecer tasas de interés más competitivas. La estrategia propuesta es incentivar el ingreso de nuevas IFI para ampliar la cobertura y ofrecer créditos a tasas competitivas.

Del cruce entre la D6 y la O9 se evidencia que existe una política del Gobierno central y de los gobiernos regionales de incentivar la producción de cultivos alternativos y la disposición de atender prioritariamente las

necesidades de infraestructura, educación y salud para mejorar la calidad de vida de los productores en esas zonas. La estrategia propuesta es promover a través de los socios públicos del modelo la inversión en infraestructura, educación y salud en las regiones donde se aplique el modelo de negocio ACP para acercar las zonas productoras al mercado y mejorar la calidad de vida de los productores.

Del cruce entre la D1 y la A4 se confirma que el Estado debe trabajar en el acercamiento de los servicios al productor, entre estos el financiero, a través de infraestructura o políticas públicas y también que debe reducir la amenaza del intermediario informal a través de controles más estrictos. La estrategia propuesta es la misma que para el caso anterior.

El cruce entre la D4 y la A4 ratifica que existe mercado para el ingreso de nuevas IFI al modelo para ampliar la cobertura y ofrecer tasas de interés más competitivas. La estrategia propuesta es incentivar el ingreso de nuevas IFI.

Por último, del cruce entre la D6 y la A8 se concluye que se debe mantener la política del gobierno con el fin de responder a las expectativas sociales de los productores y mejorar sus condiciones de vida. La estrategia propuesta es promover a través de los socios públicos del modelo de negocio ACP el establecimiento del mejoramiento del nivel de vida del productor a través del cultivo del CFdA como objetivo de largo plazo.

## **3.2. Ventajas y beneficios**

A continuación se comparan ambos modelos en función de las oportunidades y las amenazas existentes para determinar la respuesta de cada uno.

### **3.2.1. Aprovechamiento de oportunidades**

Las cuatro oportunidades más importantes son: la baja oferta mundial del CFdA; el incremento del consumo de chocolate en el mundo, en especial en los países emergentes; el déficit proyectado de suministro de cacao a escala mundial; y la tendencia alcista en el largo plazo del precio del cacao.

Estas oportunidades convergen en un déficit en el suministro de cacao en el mundo que origina una tendencia alcista en el precio. Ambos modelos

de negocio se benefician pero el de ACP aprovecha mejor las oportunidades por el uso de clones mejorados, arreglos clonales y del SAF en el cultivo; además, en él el productor cuenta con servicios de capacitación y asistencia. Por todo esto, el productor del modelo ACP obtiene una mayor producción y productividad del cacao con menor riesgo de enfermedades; al igual que un CFdA de calidad homogénea por la estandarización de los genes y de los procesos poscosecha. Finalmente, logra mayores ingresos y rentabilidad por el cacao producido.

Otras oportunidades son que Ecuador, principal productor de CFdA, presenta problemas de trazabilidad; que se ha acentuado la búsqueda de fuentes de suministro sostenibles de cacao basadas en trazabilidad; y la valoración del cacao peruano en el mundo y la calificación de ICCO al Perú como país productor de CFdA. El modelo de negocio ACP aprovecha mejor estas oportunidades al producir CFdA en calidad y cantidad apropiadas, y trazable; mientras que el modelo tradicional produce cacao convencional y de difícil trazabilidad.

En el caso de las oportunidades de acceso a fondos públicos y privados para el fomento y la promoción de cadenas productivas y a apoyo y fomento del Estado con políticas para la promoción y la producción de cultivos alternativos, el modelo de negocio ACP las aprovecha mejor. Esto por ser parte de una cadena en la que participan empresas y asociaciones de productores formales, lo que hace más fácil canalizar la ayuda y los fondos a través de una estructura formal; mientras que en el modelo tradicional participan productores no asociados que comercializan su cacao principalmente a través de intermediarios informales.

Sobre la oportunidad de un mercado potencial de colocaciones para IFI, nuevamente el modelo de negocio ACP aprovecha mejor la oportunidad al contar con articuladores financieros de los productores con las entidades financieras que quieran colocar fondos en el sector cacao. En el modelo de negocio tradicional, el productor debe acercarse a la entidad financiera o esperar a que sea esta la que se acerque para ofrecerle financiamiento.

### **3.2.2. Respuesta ante las amenazas**

Por el lado de las amenazas están en primer lugar las plagas y las enfermedades, ante las cuales el modelo de negocio ACP responde mejor debido

a que desarrollo un SAF con clones mejorados genéticamente y arreglos clonales en el sembrío, por lo que el riesgo frente a las plagas se reduce al disminuir la posibilidad de su propagación.

Ante la amenaza de condiciones climáticas adversas, el modelo de negocio ACP tiene mejor capacidad de respuesta por incluir dentro de su cadena a clientes y entidades financieras con las que pueden apalancar fondos para enfrentar dichas eventualidades. El productor del modelo tradicional no está asociado y, por lo mismo, le es más difícil acceder a apoyo.

Respecto de la amenaza de remanentes narcoterroristas y prococaleros, el modelo de negocio ACP tiene mejor capacidad de respuesta al incluir un componente público con el propósito de evitar que el productor vuelva a sembrar coca. Además, puede participar como una opción de acompañamiento del programa poserradicación de coca del Estado y así mantener y/o ampliar su base productiva; mientras que el modelo tradicional está más expuesto a esta amenaza.

Ante la amenaza de presencia de intermediarios informales, el modelo de negocio ACP responde mejor porque no trabaja con intermediarios y sus socios comerciales manejan estándares de control de calidad y trazabilidad con el grano de cacao. Por otro lado, el modelo tradicional tiene la debilidad de no contar con trazabilidad y control de calidad por trabajar con intermediarios.

Frente a la amenaza de especulación y caída de precios en el corto plazo, el modelo de negocio ACP reduce el riesgo de las oscilaciones de precios del mercado ya que trabaja con comercializadoras formales como Armajaro Trading y Exportadora Romex que no comercializan con precios de bolsa sino con acuerdos y contratos con clientes pero dentro del marco de los precios de mercado. El modelo tradicional depende directamente de los precios internacionales del cacao.

Respecto de la amenaza de no diferenciación en el mercado del CFdA sobre el cacao convencional, el modelo de negocio ACP responde mejor gracias a una mayor producción y productividad de las parcelas. El modelo tradicional no se ve afectado por esta amenaza debido a que no se diferencia en la calidad del cacao. Además, los socios comerciales de la ACP

pueden lograr el posicionamiento del CFdA en los principales mercados de la industria del chocolate.

Sobre la amenaza de presencia y fomento de otros modelos de cadenas productivas en la zona, el modelo de negocio ACP responde mejor dado que tiene una estrategia de fidelización de la base productiva a través de sus socios comerciales y también cuenta con un componente que se encarga de buscar el apalancamiento y la captación de los recursos económicos necesarios. El modelo tradicional responde a esta amenaza con estrategias puntuales desarrolladas por los intermediarios para captar su base productiva.

Frente a la amenaza de no continuidad de las políticas públicas por cambios de gobierno, el modelo de negocio ACP tiene mejor capacidad de respuesta al contar con un componente público que le permitiría alinear sus objetivos con los del nuevo gobierno.

Por último, ante la amenaza de fragmentación de la tierra por factores sociales, aunque el modelo de negocio ACP propone una capacitación al productor en la gestión de su unidad productiva, no puede asegurar una mejor respuesta que el modelo tradicional.

Se concluye así que el modelo de negocio ACP aprovecha mejor las oportunidades del entorno relacionadas al déficit proyectado a escala mundial del cacao, a la tendencia de consumo de productos trazables y a una mejor posición para la captación de fondos públicos y privados destinados al desarrollo productivo. Por otro lado, también está en mejor capacidad para responder a las amenazas en relación con la presencia de intermediarios que generan informalidad, problemas en la trazabilidad y en la calidad, así como en relación a la competencia con otros modelos y a las plagas del cacao (tabla 4.4).

EL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO de la cadena productiva del CFdA revela que el modelo de negocio tradicional tiene debilidades y amenazas que dificultan su desarrollo, frente al modelo de negocio ACP que lo supera en fortalezas que se traducen en mejores y mayores beneficios para los productores y los actores que intervienen en él.

Tabla 4.4. Cadena productiva del cacao fino de aroma: comparación de modelo de negocio ACP y modelo de negocio tradicional

Rubro	Modelo	
	Tradicional	ACP
<b>PRODUCTIVO</b>		
Cacao	Convencional	CFdA
Material vegetal	No estandarizado	Estandarizado
Arreglo clonal	No usa	Varios clones
Uso de la tierra	Monocultivo	SAF
Apoyo en capacitación y asistencia	No	Sí
Trazabilidad	No	Georreferenciación
Acopio	No centralizado	Centralizado
Poscosecha	No estandarizada	Estandarizada
Productividad	800 kg/ha	1600 kg/ha
<b>FINANCIERO</b>		
Acceso a capital de trabajo	No	Sí
<b>COMERCIAL</b>		
Comercialización a través de intermediarios	Intermediarios informales	Intermediarios formales
Red de comercialización a escala global	No	Sí
<b>APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES</b>		
Baja oferta mundial del CFdA	Sin efecto	Aprovecha
Incremento del consumo de chocolate en el mundo, en especial en los países emergentes	Aprovecha	Aprovecha
Déficit proyectado del suministro mundial de cacao	Aprovecha	Aprovecha
Tendencia alcista de largo plazo en el precio del cacao	Aprovecha	Aprovecha
Ecuador, principal productor de CFdA, presenta problemas de trazabilidad	Sin efecto	Aprovecha
Tendencias de búsqueda de fuentes sostenibles de suministro de cacao basadas en la trazabilidad	Sin efecto	Aprovecha
Valoración del cacao peruano en el mundo y calificación del ICCO al Perú como país productor de CFdA	Sin efecto	Aprovecha
Fondos públicos y privados para el fomento y la promoción de cadenas productivas	Sin efecto	Aprovecha
Apoyo y fomento del Estado con políticas para la promoción y la producción de cultivos alternativos	Aprovecha	Aprovecha
Mercado potencial de colocaciones para las instituciones financieras	Aprovecha	Aprovecha

Elaboración propia.

# 5

---

## El modelo de negocio ACP

El presente capítulo expone el modelo de negocio ACP a través de la descripción de sus principales componentes, el análisis de sus *stakeholders* y de los FCE internos y externos.

### 1. Componentes

La característica principal del modelo de negocio ACP es que se construye exclusivamente sobre el CFdA. A continuación se revisan brevemente sus actores e interrelaciones, actividades y recursos.

#### 1.1. Actores y relaciones

Este modelo de negocio está concebido para crecer mediante el aumento de las áreas de cultivo del CFdA y la autosostenibilidad, con un productor capacitado para gestionar su unidad agrícola y socios comerciales aptos para mantener una relación de largo plazo con el productor. El objetivo final es un acercamiento directo entre el productor de cacao y el cliente final a través del desarrollo de la trazabilidad en el proceso productivo y comercial que permita el acceso y la transparencia de información para todos los actores de la cadena, como base del desarrollo de la confianza entre ellos.

Para que el modelo sea de crecimiento se fortalece al productor con una oferta de servicios relacionados con aspectos financieros, tecnológicos

y comerciales que, por una parte, aseguren la calidad y el suministro del CFdA y, por la otra, la trazabilidad durante el proceso productivo y de comercialización que permita la verificación del cumplimiento de los estándares sociales y ambientales requeridos por el cliente.

Además de la oferta de servicios, el líder del modelo, en este caso Carana Co. (o en el futuro otro actor), se encarga de articular comercialmente al productor y el cliente, además de asumir el monitoreo y la evaluación de la cadena productiva, velando por la oferta de servicios al productor, la operación de la trazabilidad y el cumplimiento de los acuerdos comerciales.

Con el propósito de financiar la oferta de servicios para que el modelo sea de crecimiento (aumento de áreas de cultivo), el líder del negocio deberá establecer relaciones interinstitucionales y ofrecer el modelo de negocio a entidades públicas y privadas que posean objetivos institucionales compatibles, como empresas relacionadas al sector cacao, las ONG y el Gobierno. Esto permitirá captar capitales de inversión y fondos para el desarrollo de la oferta de los servicios requeridos.

Para que el modelo sea autosostenible se redefine la participación del socio comercializador tradicional como un líder encargado de mantener bajo su responsabilidad un proceso productivo y comercial de largo plazo con una base de productores preparados que sigan los principios propios de la ACP (figura 5.1).

En cuanto al productor, o el grupo de productores, el modelo de negocio ofrece la alternativa de diversificar la siembra de cacao con diferentes clones, en comparación con la siembra de una sola variedad de cacao, como el CCN51, y así reducir el riesgo implícito en la plantación de un monocultivo. Asimismo, pueden acceder a servicios de asesoría técnica, financiamiento y comercialización. A través del sistema de trazabilidad y de plataformas web el productor podrá conocer a sus clientes y ellos, a su vez, podrán observar el desempeño del productor y los beneficios que el modelo le ofrece.

Igualmente, el modelo de negocio ayuda al productor a aumentar su área de plantación de cacao, reducir el riesgo y recuperar parte de la inversión hecha durante los tres primeros años mediante cultivos asociados, por



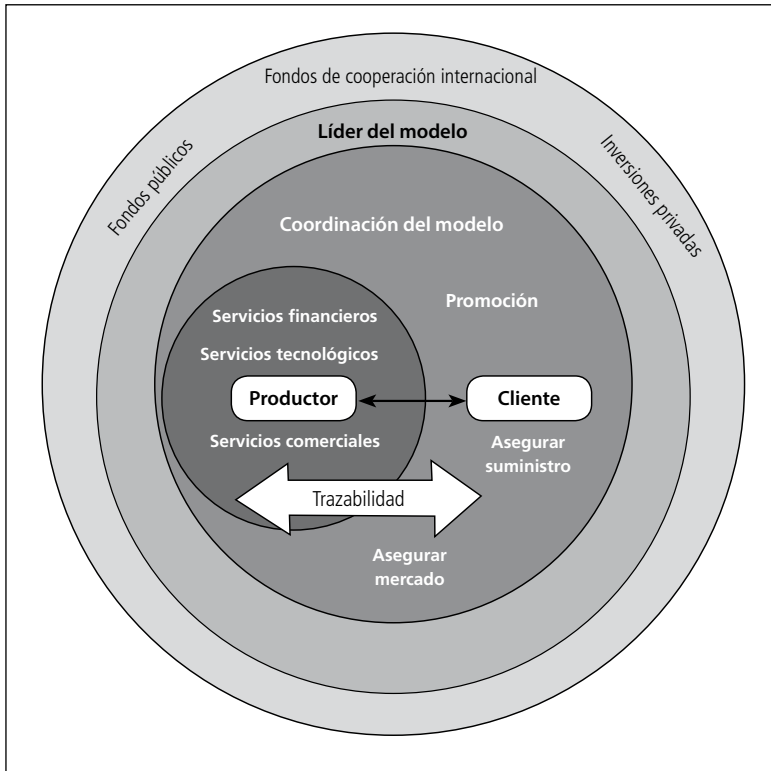


Figura 5.1. Modelo de negocio ACP: esquema de funcionamiento

Elaboración propia.

ejemplo el plátano, bajo los estándares requeridos por la industria; al igual que el acceso a mercados con un mejor precio, lo que reduce el riesgo de estacionalidad y de la demanda regional del cacao. Finalmente, el productor tiene la libertad de trabajar y vender su cacao sin establecer vínculos de carácter contractual, pagos mensuales o cuotas mínimas de producción con ningún socio de la ACP. Simultáneamente, los socios comerciales están aplicando estrategias de fidelización del productor.

## 1.2. Actividades

El segundo componente básico del modelo de negocio que lo diferencia del tradicional son las actividades y los recursos que alimentan la cadena productiva y que se reseñan brevemente. Esas actividades y recursos se establecieron a partir de la revisión de fuentes secundarias (documentación

generada por la ACP) y primarias (entrevistas a actores internos y a expertos).

### 1.2.1. Actividades principales

Las actividades principales son la provisión de insumos, la producción, el acopio, el control de calidad y la comercialización (tabla 5.1).

La actividad de provisión de insumos consiste en la entrega de material vegetal y bolsas para almácigos al productor (semillas de cacao, varas yemeras, hijuelos de plátano, plántones forestales y bolsas de polietileno especiales para agricultura). El material vegetal se obtiene de jardines clonales con CFdA genéticamente mejorado. El material vegetal tiene corta vida útil por lo que la logística de distribución y entrega oportuna a los productores es de vital importancia. Además, los productores se encuentran en su mayor parte en zonas alejadas, dispersas y de difícil acceso por lo que en ocasiones las varas yemeras para injertar pueden llegar al productor en mal estado.

La producción implica principalmente labores de cultivo, cosecha y poscosecha. El recurso básico de esta actividad es la mano de obra del productor. El gerente de Agronegocios de Carnana, el presidente de la APDF y la gerente comercial de Armajaro Trading coinciden en que el productor cuenta con un escaso nivel de preparación en temas técnicos, financieros y comerciales; por ello es necesario su fortalecimiento. Por esta razón, la ACP le provee los servicios de capacitación y asistencia en temas productivos, financieros y de gestión necesarios para esta actividad.

De igual manera, se debe capacitar al productor en temas de gestión para administrar su parcela. El director de la Maestría de Agronegocios de la Universidad ESAN indica: «... hay que formar a los campesinos no para que sean empresarios, sino para que entiendan el mundo empresarial». Según el gerente de Agroideas, existe también un tema cultural respecto de la idiosincrasia de los productores porque no se ven a sí mismos como empresarios y se han acostumbrado a un sistema paternalista de asistencialismo basado en recibir todo gratis del Estado. Inclusive así, los productores del departamento de San Martín tienen un compromiso y una actitud empresarial mayor a la de los productores de Huánuco y Ucayali.

Tabla 5.1. *Modelo de negocio ACP: actividades principales de la cadena de producción del CFdA*

PROVISIÓN DE INSUMOS		
1. Material vegetal de acuerdo con el arreglo clonal del SAF		
2. Bolsas para almácigos		
<b>Recursos</b>		
Viveros	Base de datos de georreferenciación	Personal capacitado en
Parcelas modelo	del productor	temas productivos
Jardines clonales	<i>Expertise</i> organizacional en temas	Recursos económicos
Logística de distribución	técnicos	
PRODUCCIÓN		
1. Instalación de viveros para plántones		
2. Cultivo: preparación del terreno, establecimiento de plántones de cacao y de cultivos asociados, injertado		
3. Mantenimiento: deshierbe, abonamiento y poda		
4. Cosecha		
5. Poscosecha		
<b>Recursos</b>		
Mano de obra		Financiamiento
Terrenos aptos para cacao		Transporte
Personal capacitado en temas comerciales		Infraestructura y equipamiento de acopio
Personal capacitado en análisis de créditos y financiamiento		y poscosecha
Personal capacitado en tecnología SAF		Energía
Abonos, fertilizantes y agroquímicos aprobados		Comunicaciones
Recursos económicos		Herramientas
		Material vegetal forestal
ACOPIO Y CONTROL DE CALIDAD		
1. Recojo, registro y pesaje de cacao		
2. Acopio en almacenes		
3. Control de calidad del grano fermentado y secado		
4. Selección, registro, embalaje y precintado		
5. Transporte a almacenes centrales		
6. Secado de lotes fuera de especificación		
<b>Recursos</b>		
Almacenes	Equipamiento e instrumentos	Transporte para recojo
Sistema de registro y seguimiento	para control de calidad (balanzas y medidores de humedad)	y envío
Mano de obra en acopio y en control de calidad		Secadoras de grano
		Procedimientos de control de calidad
COMERCIALIZACIÓN		
1. Venta y despacho de lotes de cacao a clientes		
2. Gestión, seguros y fletes (dependiendo del tipo de contrato con el cliente)		
3. Trámites administrativos: Senasa, Sunat		
<b>Recursos</b>		
Oficina administrativa y de gestión comercial local		
Oficinas regionales y en los principales mercados de cacao		
Elaboración propia.		

La actividad de acopio y control de calidad va desde el recojo del cacao seco en las zonas productoras hasta su traslado a los almacenes centrales ubicados en la ciudad de Lima. En todo el trayecto, el monitoreo y el control son permanentes y en todas las etapas.

La actividad de comercialización incluye la venta y el despacho del cacao a los clientes y la preparación de la documentación administrativa y tributaria necesaria para su venta.

### 1.2.2. Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son los servicios al productor, la trazabilidad, los recursos humanos, el monitoreo y el control, y el abastecimiento (tabla 5.2).

Los servicios al productor incluyen principalmente la asistencia técnica y el acceso o la articulación financiera del productor con las IFI:

- *La asistencia técnica tiene problemas.* Al respecto, el coordinador del proyecto «Mejoramiento de la cadena productiva de cacao y pijua-yo para palmito» del Gobierno Regional San Martín explicó que: «... debido a los diferentes programas de ayuda que han existido en la zona el personal que brinda capacitaciones no tiene un conocimiento técnico homogéneo».
- *En el acceso y la articulación financiera también existen restricciones.* Las IFI tienen pocos analistas agropecuarios o estos no cuentan con la experiencia y el conocimiento de campo suficientes que les permitan responder de manera óptima a los requerimientos del productor. Para seguir creciendo, las IFI requieren más personal y mejor capacitado. Asimismo, los productores señalaron que las IFI no están en las zonas de producción; además, se muestran desconfiados hacia ellas porque han experimentado o conocen malas experiencias y encuentran que cobran intereses muy altos. En la Caja Señor de Luren señalan que los intereses que cobran son elevados debido al riesgo que implica el sector y a los altos costos operativos y administrativos que implica trabajar con pequeños productores ubicados en zonas distantes. Por otro lado, los productores también mencionaron que la alianza debería reforzar aspectos sociales; la ACP, por su lado, señala que su fin es económico, no social.

Tabla 5.2. *Modelo de negocio ACP: actividades de apoyo de la cadena productiva del CFdA*

SERVICIOS AL PRODUCTOR	
1. Servicio de acceso a financiamiento 2. Servicio de asistencia técnica 3. Servicio de asistencia comercial	
<b>Recursos</b>	
Acuerdos con IFI para brindar servicios financieros Personal capacitado en temas productivos Personal capacitado en temas comerciales Personal capacitado en análisis de créditos y financiamiento Personal capacitado en tecnología del SAF Expertise organizacional en temas técnicos Expertise organizacional en temas comerciales Logística para los servicios (transporte, comunicaciones) Recursos económicos Base de datos de georreferenciación del productor Acuerdos comerciales con compradores de plátano Red de comercialización global de socios comerciales del negocio Documentación e información para desarrollo de procesos (procedimientos, instrucciones y registros) Plan de negocio al productor	
TRAZABILIDAD	
1. Elaboración y gestión de base de datos georreferenciada de productores 2. Desarrollo y gestión de la trazabilidad del grano de cacao 3. Capacitación en gestión de la trazabilidad 4. Acceso a la información para los actores de la cadena productiva	
<b>Recursos</b>	
Base de datos de georreferenciación del productor	Personal
Formato de recolección de datos	Gestor de trazabilidad
Recursos económicos	
RECURSOS HUMANOS	
1. Elaboración de perfil de puestos para el modelo de negocio 2. Establecimiento de políticas 3. Elaboración de lineamientos y pautas de funciones y responsabilidades de los involucrados en los procesos	
<b>Recursos</b>	
Listas de actividades y procesos del modelo de negocio	
Recursos económicos	
MONITOREO Y CONTROL	
1. Monitoreo y control de los procesos y de los resultados de los servicios al productor 2. Seguimiento de indicadores y reporte de resultados 3. Elaboración de estadísticas y registros históricos	
<b>Recursos</b>	
Base de datos de monitoreo y control	Personal
Protocolos de monitoreo y evaluación	Recursos económicos
ABASTECIMIENTO	
1. Gestión de compras y contratos de provisión de insumos y servicios 2. Elaboración de listas de proveedores de acuerdo con los requerimientos	
<b>Recursos</b>	
Especificaciones de materiales y servicios	Personal de abastecimiento
Manual de procedimientos de compra	Recursos económicos
Elaboración propia.	

La trazabilidad va desde el productor hasta el cliente final y busca que el productor deje el anonimato y figure en el mapa de las empresas chocolateras. Implica la puesta en marcha, la gestión y la capacitación del personal que utiliza el sistema. La gerente de Geotraceability sostiene que: «... la idea es que el agricultor deje de ser una persona anónima, que llegue al comprador final, que el comprador final tenga acceso directo al productor y vea como mejora su cultivo, su producción, y las variedades que tiene». En tanto, el jefe del área de Monitoreo y Evaluación de Carana Co. señala que el monitoreo y el control buscan cubrir y recopilar datos de cada uno de los eslabones de la cadena productiva y responder a los indicadores del proyecto para hacer el seguimiento y el reporte de resultados.

Los recursos humanos y el abastecimiento, como parte del apoyo al productor, participan transversalmente pues están presentes en todas las actividades principales de la cadena y las realizan todas las entidades participantes de la ACP.

### **1.3. Recursos**

En relación con los recursos se empleó un análisis VRIO, que permite determinar los recursos y las capacidades que generan ventajas competitivas sostenibles, o fortalezas. Este análisis se fundamenta en la teoría basada en los recursos y, por ello, se basa en evaluar todos los recursos necesarios para las actividades de la cadena productiva y determinar su potencial competitivo.

A partir del análisis de la cadena productiva del CFdA se identificaron 46 recursos que se clasificaron en financieros, físicos, individuales y organizacionales. Se determinó que 34 recursos están disponibles en el mercado y no son raros ni están controlados por un pequeño grupo de competidores por lo que resultaron ser fuente de igualdad competitiva.

Luego se identificaron los recursos que, aunque raros o no comunes en un gran número de empresas, son difíciles de desarrollar para otros modelos. Estos recursos son:

- Contar con oficinas administrativas y de gestión comercial locales y en los principales mercados de cacao, lo que implica tener presencia

en las zonas de producción y en los principales mercados de cacao en el mundo.

- La ACP tiene, a través de la APDF, personal capacitado en análisis de créditos y financiamiento especializado en el sector agropecuario y cacaotero.
- Los socios de la ACP poseen un *expertise* que les permite desarrollar planes de negocio para los productores; esta especialización es fruto de años de experiencia en proyectos de desarrollo en cultivos alternativos en el Perú con los PDA y de la gestión de proyectos en el exterior.

Finalmente, se identificaron los recursos que son fuente de creación de ventajas competitivas sostenibles, los cuales se pueden agrupar en físicos y organizacionales.

Dentro los recursos físicos están:

- La base de datos de georreferenciación del productor.
- La base de datos de monitoreo y control.
- Los jardines clonales.
- El material vegetal: hijuelos de plátano, plantones forestales, varas yemeras.

Estos recursos no solo son valiosos y raros porque están en manos de pocas organizaciones como la ACP; también son difíciles de imitar puesto que se necesitan años para crear las bases de datos y desarrollar jardines clonales y material vegetal con los estándares requeridos. Además, la ACP dispone de la estructura organizacional para explotarlos: bases de datos de georreferenciación a través de Geotraceability; bases de datos de monitoreo y control que incluyen la data histórica de los PDA ejecutados anteriormente, a través del área de Monitoreo y Control de Carana Co.; y jardines clonales y de material vegetal, a través de Source Trust.

Dentro de los recursos organizacionales se incluyen:

- El *expertise* organizacional en temas comerciales, técnicos y financieros.
- La red de comercialización y la presencia global de los socios comerciales del negocio.

Estos recursos son igualmente valiosos y raros, además de difíciles de imitar pues contar con un nivel de *expertise* en diferentes campos similar al que tiene la ACP en su conjunto puede tomar años de preparación. Sucede lo mismo con disponer de una red global de comercialización. Asimismo, la ACP posee, a través de sus socios, la estructura organizacional necesaria para explotar estos recursos.

Las ventajas competitivas sostenibles obtenidas a través del análisis VRIO se cruzan con las oportunidades y las amenazas identificadas para determinar opciones y, luego, proponer estrategias que podrá aprovechar el modelo ACP.

Las bases de datos de georreferenciación del productor y las de monitoreo y control aprovechan la tendencia global existente de obtener fuentes de suministro que sean trazables. Igualmente, se aprovechan los problemas de trazabilidad que presenta Ecuador, lo cual reducirá su participación en el mercado del CFdA. La estrategia propuesta es desarrollar campañas de marketing para posicionar el CFdA del Perú en los mercados internacionales de cacao finos aprovechando el reconocimiento de la ICCO.

El material vegetal obtenido de los jardines clonales se emplea en la producción de un CFdA estandarizado que cumpla los requerimientos del mercado internacional y se aprovecha el reconocimiento de la ICCO al Perú como país productor de CFdA y, con ella, la valorización del cacao peruano en el mundo. Una razón más que justifica la estrategia propuesta de desarrollar campañas internacionales de marketing que promuevan un incremento de la demanda externa.

Por último, el *expertise* organizacional en temas comerciales, técnicos y financieros y la red comercial global de los socios de la ACP deben aprovechar los fondos públicos y privados existentes para el fomento de cadenas productivas, al igual que el apoyo del Estado para la producción de cultivos alternativos. Se cuenta para ello con la estrategia propuesta de utilizar estos fondos para reforzar los programas de capacitación y asistencia para los productores.



## 2. Análisis de *stakeholders*

A continuación se presenta el análisis de *stakeholders* del modelo de negocio ACP a partir de la operacionalización propuesta por Falção y Rubens (1999) del modelo conceptual desarrollado por Mitchell *et al.* (1997). Estos autores presenta un análisis cuyo objetivo es identificar a los *stakeholders* relevantes para el modelo de negocio ACP mediante la evaluación de tres variables: grado de poder, grado de legitimidad y grado de urgencia, que posteriormente se consolidan en un índice de preponderancia para cada *stakeholder*.

### 2.1. Grado de poder

Respecto del grado de poder que ejercen los *stakeholders* (cuadro 5.1) destacan:

- Armajaro Trading (1296 puntos), que incide en los recursos materiales y físicos, financieros, logísticos, tecnológicos e intelectuales, y el reconocimiento.
- Exportadora Romex (864 puntos), que incide en los recursos materiales y físicos, financieros, logísticos, tecnológicos e intelectuales, y el reconocimiento.
- Carana Co. (648 puntos), que incide en los recursos materiales y físicos, logísticos, tecnológicos e intelectuales, y el reconocimiento.
- USAID (324 puntos), que incide en los recursos financieros, logísticos, tecnológicos e intelectuales, y el reconocimiento.
- APDF (324 puntos), que incide en los recursos materiales y físicos, financieros, logísticos, tecnológicos e intelectuales, y el reconocimiento.

Estos cinco *stakeholders* son los que presentan mayor poder y, por lo tanto, pueden ejercer un mayor control sobre el modelo de negocio ACP.

Se observa que el modelo de negocio ACP depende principalmente de recursos financieros y, por lo tanto, es más dependiente de los *stakeholders* que los poseen como Armajaro Trading, Exportadora Romex y USAID. Carana Co. está considerado por ser el gestor del modelo, incluyendo el financiamiento otorgado por USAID, y la APDF por ser el articulador de fuentes de financiamiento dirigidas al productor.

Cuadro 5.1. Modelo de negocio ACP: matriz de grado de poder de los actores

Actores	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos	GRADO DE PODER	
	Fuerza física	Armas	Materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales		Reconocimiento y estima	Total
Grado de sensibilidad de los recursos	0	0	3	3	2	2	1		
Grado de disponibilidad									
USAID	0	0	0	3	1	3	3	324	1.07
Grado de poder	0	0	0	9	2	6	3		
Devida	0	0	0	2	1	2	3	144	0.48
Grado de poder	0	0	0	6	2	4	3		
Armajaro Trading	0	0	2	3	3	2	1	1296	4.30
Grado de poder	0	0	6	9	6	4	1		
Exportadora Romex	0	0	2	1	3	2	2	864	2.86
Grado de poder	0	0	6	3	6	4	2		
Source Trust	0	0	3	0	1	3	1	108	0.36
Grado de poder	0	0	9	0	2	6	1		
Carana Co.	0	0	3	0	3	3	2	648	2.15
Grado de poder	0	0	9	0	6	6	2		
APDF	0	0	1	3	1	3	1	324	1.07
Grado de poder	0	0	3	9	2	6	1		

Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Grado de poder	0	0	1	1	2	2	2	288	0.95
	0	0	3	3	4	4	2		
Cooperativa Acopagro Grado de poder	0	0	1	1	2	2	2	288	0.95
	0	0	3	3	4	4	2		
Inka Crops Grado de poder	0	0	1	0	2	2	1	48	0.16
	0	0	3	0	4	4	1		
IFI* Grado de poder	0	0	0	3	1	1	1	36	0.12
	0	0	0	9	2	2	1		
Geotraceability Grado de poder	0	0	2	0	0	3	2	72	0.24
	0	0	6	0	0	6	2		
Otros socios comerciales (Proají, Quicomac) Grado de poder	0	0	1	0	2	2	1	48	0.16
	0	0	3	0	4	4	1		
Productores Grado de poder	0	0	3	0	1	1	1	36	0.12
	0	0	9	0	2	2	1		
Gobierno Regional San Martín Grado de poder	0	0	0	0	0	0	2	2	0.01
	0	0	0	0	0	0	2		
<b>Total</b>								<b>4526</b>	
Número de actores	15								
Media del grado de poder	302								

\* Caja Señor de Luren, Caja Maynas, Caja Nuestra Gente, Financiera Confianza, Edyficar, ProEmpresa. Elaboración propia.

## 2.2. Grado de legitimidad

En cuanto al grado de legitimidad de los *stakeholders* (cuadro 5.2) en el modelo de negocio ACP destacan: USAID, Devida, APDF y los productores (todos con un puntaje de 9).

Los *stakeholders* que brindan mayor grado de legitimidad son aquellos reconocidos como actores del ámbito social:

- USAID, organismo que fomenta modelos de desarrollo en general, y en el modelo ACP busca el desarrollo de actividades productivas lícitas.
- Devida, entidad que aplica la política de erradicación de cultivos de coca.

Cuadro 5.2. Modelo de negocio ACP: matriz de grado de legitimidad de los actores

Stakeholder	Grado de deseabilidad		GRADO DE LEGITIMIDAD	
	Para la organización	Para la sociedad	Total	Normalizado
USAID	3	3	9	1.63
Devida	3	3	9	1.63
Armajaro Trading	3	1	3	0.54
Exportadora Romex	2	2	4	0.72
Source Trust	3	2	6	1.08
Carana Co.	3	2	6	1.08
APDF	3	3	9	1.63
Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo	1	3	3	0.54
Cooperativa Acopagro	1	3	3	0.54
Inka Crops	2	2	4	0.72
IFI*	2	2	4	0.72
Geotraceability	2	2	4	0.72
Otros socios comerciales (Proají, Quicomac)	2	2	4	0.72
Productores	3	3	9	1.63
Gobierno Regional San Martín	2	3	6	1.08
Número de actores	15	—	83	—
Media de grado de legitimidad	6			

\* Caja Señor de Luren, Caja Maynas, Caja Nuestra Gente, Financiera Confianza, Edyficar, ProEmpresa. Elaboración propia.

- APDF, una ONG especializada en financiamiento que en el modelo busca la articulación financiera del productor.
- Los productores, quienes forman la base productiva del modelo que se busca fortalecer. Su mayor legitimidad se reconoce dentro de la organización debido a que están legitimados por la sociedad.

### 2.3. Grado de urgencia

Respecto del grado de urgencia de los *stakeholders* (cuadro 5.3), en el modelo ACP destacan USAID, Devida y Armajaro Trading, todos con un puntaje de 9.

Cuadro 5.3. Modelo de negocio ACP: matriz de grado de urgencia de los actores

Stakeholder	Criterio de urgencia		GRADO DE URGENCIA	
	Sensibilidad temporal	Criticidad	Total	Normalizado
USAID	3	3	9	2.11
Devida	3	3	9	2.11
Armajaro Trading	3	3	9	2.11
Exportadora Romex	2	2	4	0.94
Source Trust	1	1	1	0.23
Carana Co.	3	2	6	1.41
APDF	2	3	6	1.41
Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo	2	2	4	0.94
Cooperativa Acopagro	2	2	4	0.94
Inka Crops	1	1	1	0.23
IFI*	1	2	2	0.47
Geotraceability	1	1	1	0.23
Otros socios comerciales (Proají, Quicomac)	1	1	1	0.23
Productores	2	3	6	1.41
Gobierno Regional San Martín	1	1	1	0.23
Número de actores	15	—	64	—
Media de grado de urgencia	4	—	—	—

\* Caja Señor de Luren, Caja Maynas, Caja Nuestra Gente, Financiera Confianza, Edyficar, ProEmpresa. Elaboración propia.

Estos tres actores influyen en la sociedad y en el modelo ACP motivo por el cual es necesaria la atención de sus demandas:

- USAID tiene un alto grado de urgencia debido a que la sostenibilidad del proyecto beneficia no solo al productor que ha cambiado de un cultivo ilícito como la coca a uno lícito, sino también permite ganar terreno en la lucha contra las drogas que el gobierno de Estados Unidos de América realiza.
- Devida tiene un alto grado de urgencia porque, al igual que USAID, esta institución se enfoca en la disminución de los cultivos ilícitos y la promoción de actividades productivas sostenibles que impacten en el productor.
- Armajaro Trading tiene un alto grado de urgencia porque sus operaciones en el Perú y sus características de comercializador lo instan a asegurar una base productiva para obtener mayor rentabilidad.

#### 2.4. Índice de preponderancia

Finalmente, en cuanto al índice de preponderancia son seis los *stakeholders* (cuadro 5.4) que destacan:

- Armajaro Trading (3.803), inversión privada.
- USAID (2.852), inversión pública.
- Carana Co. (2.535), gestor del modelo.
- APDF (1.901), articulador financiero.
- Exportadora Romex (1.502), inversor privado.
- Devida (1.268), aliado público con incidencia política.

Estos *stakeholders* se clasifican como definitivos pues cumplen en mayor o menor grado los tres atributos evaluados.

Asimismo, se encontró que, en este tipo de modelos ACP con características de GDA, los actores con mayor interés e influencia son tanto públicos como privados. La preponderancia de los actores privados se sustenta en el poder y la urgencia, mientras que la de los actores públicos se basa principalmente en la legitimidad y la urgencia por el cumplimiento de objetivos sociales.

Cuadro 5.4. Modelo de negocio ACP: índice de preponderancia de los actores

Stakeholder	Grado de poder		Grado de legitimidad		Grado de urgencia		Total (a) x (b) x (c)	ÍNDICE DE PREPONDERANCIA
	Total	Normalizado (a)	Total	Normalizado (b)	Total	Normalizado (c)		
Armejato Trading	1.296	4.30	3	0.54	9	2.11	4.912	3.803
USAID	324	1.07	9	1.63	9	2.11	3.684	2.852
Carana Co.	648	2.15	6	1.08	6	1.41	3.275	2.535
APDF	324	1.07	9	1.63	6	1.41	2.456	1.901
Exportadora Romex	864	2.86	4	0.72	4	0.94	1.941	1.502
Devida	144	0.48	9	1.63	9	2.11	1.637	1.268
Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo	288	0.95	3	0.54	4	0.94	0.485	0.376
Cooperativa Acopagro	288	0.95	3	0.54	4	0.94	0.485	0.376
Productores	36	0.12	9	1.63	6	1.41	0.273	0.211
Source Trust	108	0.36	6	1.08	1	0.23	0.091	0.070
IFI*	36	0.12	4	0.72	2	0.47	0.040	0.031
Geotraceability	72	0.24	4	0.72	1	0.23	0.040	0.031
Inka Crops	48	0.16	4	0.72	1	0.23	0.027	0.021
Otros socios comerciales: (Proají, Quicomac)	48	0.16	4	0.72	1	0.23	0.027	0.021
Gobierno Regional San Martín	2	0.01	6	1.08	1	0.23	0.002	0.001
Total	4.526	—	83	—	64	—	19.380	—
Número de actores	15							
Media del índice de preponderancia	1.29							

\* Caja Señor de Luren, Caja Maynas, Caja Nuestra Gente, Financiera Confianza, Edyficar, ProEmpresa.  
Elaboración propia.

### 3. Factores críticos de éxito

Para identificar los FCE del modelo de negocio ACP se utilizaron las cinco actividades de la metodología de Caralli (2004). El alcance del análisis abarca todas las actividades principales y de apoyo de la cadena de valor desarrollada para el modelo de negocio ACP.

Como en este modelo se cuenta con la participación de diversos actores ya debidamente identificados, se consideró conveniente la aplicación de entrevistas a participantes internos del modelo, tanto estratégicos como operacionales, y a expertos en temas relacionados con cadenas productivas para complementar y confrontar la perspectiva interna obtenida de los participantes del modelo ACP con una perspectiva externa al modelo.

Se realizaron 30 entrevistas: 21 a participantes internos del modelo y 9 a expertos externos al modelo. Estas entrevistas son la fuente de los FCE, mediante el siguiente procedimiento:

- Cada entrevista se estudió de manera individual extrayéndose las ideas principales, llamadas por Caralli «declaraciones de actividades».
- Luego de obtener estas se les agrupa de acuerdo con la afinidad de las ideas que exponen; se genera así una nueva idea que extrae la esencia de las declaraciones, Caralli las define como «temas de apoyo».
- Estos últimos se consolidan y así se obtienen los FCE, que pueden provenir de uno o de varios «temas de apoyo».

A continuación se presentan los FCE obtenidos, su definición y los temas de apoyo de los que se obtuvieron, tanto de los participantes internos como de los expertos externos al modelo de negocio ACP.

#### 3.1. FCE obtenidos de los actores internos

Los FCE obtenidos de los participantes internos del modelo de negocio ACP, de acuerdo con el agrupamiento de los temas de apoyo, son: asistencia al productor, financiamiento, asegurar el mercado, inversión, rentabilidad, trazabilidad y asegurar el suministro.



### 3.1.1. FCE 1. Asistencia al productor

La asistencia al productor se enfoca en la oferta de servicios y en el seguimiento de su aceptación y entendimiento, por lo que es necesario contar con personal de campo capacitado que desarrolle adecuadamente la capacitación y el seguimiento.

Los temas de capacitación deben enfocarse en materias técnicas, aspectos contables y financieros que permitan al productor entender el esquema empresarial del modelo y su participación en él. Según el gestor de Agronegocios en San Martín de la ACP: «... hay que trabajar bastante el tema de la fertilización, los productores no están acostumbrados a abonar»; afirmación complementada con lo que indica el director regional en Huánuco de la ACP: «... el arreglo SAF le agrega complejidad que va a tomar un tiempo para que el agricultor aprenda».

Esta realidad motiva que la adaptación tecnológica y la comprensión del trabajo diferenciado que debe realizarse con el CFdA, en comparación con el del cacao CCN51, y el manejo del abonamiento y la poscosecha, sumados a la organización del productor, sean aspectos relevantes de la asistencia (tabla 5.3).

Tabla 5.3. Actores internos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 1

<b>Factor crítico de éxito 1. Asistencia al productor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la capacidad productiva del agricultor cacaotero a través de servicios adecuados dirigidos a este y un seguimiento continuo.</li> <li>• La asistencia brindada la aprecia el productor, por lo que se debe trabajar en la idoneidad del personal que la brinda, preparándolo adecuadamente y brindándole condiciones laborales apropiadas.</li> <li>• El productor tiene que tener claro el fin por el que se asocia y las opciones que posee: asociación, cooperativa o empresa.</li> <li>• La asociatividad es un mecanismo para el fortalecimiento del productor en temas de negociación, presencia y acceso al mercado.</li> <li>• El agricultor no abona por costumbre y por el costo del abono.</li> <li>• Según el SAF, el cultivo del CFdA tiene una mayor complejidad que el cultivo tradicional de CCN51, por lo cual la capacitación y el seguimiento continuos al agricultor son necesarios para el sostenimiento del modelo.</li> <li>• Falta infraestructura y conocimiento (capacitación) para manejar la poscosecha.</li> <li>• La transferencia de tecnología es necesaria para el desarrollo del modelo y el desafío es que los productores se adapten a ella.</li> <li>• Primero se tiene que preparar al productor para el manejo de su unidad de negocio (la parcela), no solo técnico sino también en aspectos contables y financieros, antes de considerar fortalecer las cooperativas.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.1.2. FCE 2. Financiamiento

Para la consolidación de su participación en el modelo, en especial en el tema de abonamiento, es necesario que el productor tenga acceso a capital de trabajo de acuerdo con su capacidad de pago (tabla 5.4).

Según el presidente de la APDF: «... en lo que menos invierte el productor es en programas de abonamiento. Es caro el abono. La inversión en abono es casi el 70% de la inversión en agricultura». Por otro lado, la agencia de USAID en el Perú sostiene:

... se identifica como limitante del proyecto el alcance geográfico de las financieras para atender a todos los productores, debido a que el entorno donde se desarrolla el modelo, con zonas dispersas, lejanas y de difícil acceso, incrementa los costos operativos de las entidades financieras.

Tabla 5.4. *Actores internos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 2*

<b>Factor crítico de éxito 2. Financiamiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación de los productores con las entidades financieras rápido y oportuno para obtener capital de trabajo de acuerdo con la capacidad de pago del productor.</li> <li>• Limitantes del financiamiento: dispersión de los productores ubicados en zonas lejanas de difícil acceso, altos intereses.</li> <li>• Se busca el ingreso de más entidades financieras con menores tasas de interés.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.1.3. FCE 3. Asegurar el mercado

Según el jefe de la división Cacao Sostenible de Armajaro Trading: «... la clave de éxito para este proyecto es exportar cacao fino de aroma trazable, no permitiendo que baje la calidad del cacao». La calidad se garantiza desde la provisión del material vegetal y los insumos a través de proveedores que cumplan con los requerimientos y los tiempos de entrega. Asimismo, el gerente general de Exportadora Romex manifiesta: «... la calidad del cacao, que está en la genética, la sacas a flote en su máxima expresión o la destruyes en los procesos poscosecha», por lo que es necesario establecer estándares para esa fase debido a que es un proceso que afecta la calidad del grano de cacao.

Por otro lado, se debe trabajar la diferenciación del CFdA respecto de otros tipos de granos de cacao para asegurar el mercado. De acuerdo con

lo manifestado por el gerente de Source Trust: «... aun en cacaos finos hay que saber diferenciar, no porque es fino vas a entrar a las chocolaterías».

Si bien la certificación era un elemento diferenciador, la diferenciación se puede establecer ahora por calidad y asegurar la provisión en el volumen demandado. Al desarrollarse el modelo ACP con la aplicación de tecnología del SAF será necesario también el aseguramiento de los mercados de los cultivos asociados al cacao (tabla 5.5).

Tabla 5.5. *Actores internos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 3*

<b>Factor crítico de éxito 3. Asegurar el mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se busca articular al productor con los mercados y reducir la intermediación.</li> <li>• Se debe asegurar el mercado a los productores.</li> <li>• El mercado del plátano en el Perú no se encuentra desarrollado por la informalidad en la cadena y el bajo rendimiento del plátano.</li> <li>• Los precios del plátano no son competitivos dado que se vende por unidad no por kilogramo.</li> <li>• La calidad del cacao se determina principalmente por el material vegetal (genética) y las actividades poscosecha (fermentado y secado).</li> <li>• Se deben evitar los retrasos en el abastecimiento de insumos por parte de la ACP.</li> <li>• Un buen trabajo poscosecha logra un cacao de calidad.</li> <li>• Actualmente no se está diferenciando el cacao fino del cacao convencional.</li> <li>• Aunque existe una tendencia a la compra de cacao fino, se debe trabajar en la diferenciación frente al cacao convencional e, inclusive, en el sector de cacao fino para obtener el plus esperado.</li> <li>• El precio del cacao debe ser competitivo tanto en la compra como en la venta.</li> <li>• El plus del precio del cacao debe llegar al productor.</li> <li>• La certificación se ha convertido en un tema muy comercial para chocolateros y certificadoras, costosa de mantener y que ya no brinda la diferenciación esperada.</li> <li>• La diferenciación se puede establecer no solo por el tipo de cacao sino también por la calidad y el aseguramiento del volumen.</li> </ul>

Elaboración propia.

### **3.1.4. FCE 4. Inversión**

De acuerdo con la agencia de USAID en el Perú: «... una vez culminado el proyecto se busca que el sector privado sea atraído para darle sostenibilidad», por lo que el modelo debe promover la inversión privada a través de diferentes mecanismos como la participación público-privada (un ejemplo son los GDA de USAID). Una característica del modelo es cambiar el papel asistencialista de los fondos de cooperación hacia modelos con mayor participación de la inversión privada y menor subvención, buscando que

el productor no restrinja su participación al rol de beneficiario sino que adopte un enfoque de gestión empresarial.

El modelo permite a las empresas privadas colocar inversiones con el fin de asegurar fuentes de suministro de cacao, brindándoles también una participación activa en el modelo en calidad de socios (tabla 5.6). Como indica el director regional de la ACP en Huánuco:

... las empresas chocolateras del mundo saben que necesitan más cacao y que no hay. Si ellas no invierten en promover este cultivo pueden tener problemas más adelante. Estas no solo están en la obligación sino en la necesidad de invertir en fuentes de suministro.

Tabla 5.6. *Actores internos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 4*

<b>Factor crítico de éxito 4. Inversión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a la necesidad de mayores fuentes de cacao las empresas en la cadena del chocolate son conscientes de que necesitan invertir en su producción.</li> <li>• Ni el precio del cacao ni el bono <i>premium</i> alcanzan para sostener el modelo, por lo que se busca la participación de nuevos socios del sector privado.</li> <li>• El productor debe verse a sí mismo y convertirse en un empresario agrícola, invertir en su tierra.</li> <li>• La captación de fondos provenientes del sector público o privado dependerá de cómo se venda el éxito del modelo. Entidades como USAID presentan mecanismos de participación de fondos a través de alianzas público-privadas para apalancar modelos como este que cumplan objetivos conjuntos.</li> <li>• La continuidad del modelo requiere de la inversión privada para mantener una estructura administrativa y de servicios que brinde seguimiento al productor.</li> <li>• Se trata de cambiar el modelo de subsidio en el cacao, que se ha aplicado en los últimos años, por un modelo con un componente menor de subvención y uno mayor de inversión por parte de todos los actores de la cadena, incluido el productor.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.1.5. FCE 5. Rentabilidad

Se han identificado los factores que inciden en disminuir la rentabilidad al productor, hacia los cuales tiene que apuntar el modelo (tabla 5.7):

- *Informalidad en la cadena productiva.* Se puede minimizar brindando al productor conocimientos sobre gestión de su parcela y facilitando su acceso al crédito, se reduce así la participación de intermediarios.

- *Abonamiento.* Como declara el gerente general de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo: «... nuestra estrategia es seguir manteniendo los cultivos de cacao nativo y trabajar en abonamiento para mejorar la productividad».
- *Productividad.* El abonamiento y la poda son factores que inciden en la productividad, para lo cual el modelo capacita y ofrece asistencia técnica al productor.
- *Asociatividad.* La organización asociativa de los productores dependerá de la rentabilidad que obtenga como asociado, en comparación de la obtenida de manera individual.
- *Elaboración de planes de negocio como herramientas de gestión.* Permitirán sustentar la rentabilidad ofrecida por el modelo al productor

Tabla 5.7. Actores internos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 5

<b>Factor crítico de éxito 5. Rentabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen muchos problemas y riesgos a considerar pero no se pueden solucionar del todo por el poco margen que ofrece el cacao y por la informalidad existente.</li> <li>• El abonamiento es un factor importante para la productividad en el que el modelo tiene que insistir.</li> <li>• Se debe manejar la plantación con poda y abono. Existe baja productividad debido a falta de dinero y de conocimiento.</li> <li>• Se deben sembrar plantas compatibles para lograr productividad.</li> <li>• El plan de negocios es necesario para conocer las especificaciones del mercado.</li> <li>• La asociatividad no se puede forzar. Se tienen que analizar los pros y los contras de cada iniciativa, en especial la rentabilidad para el productor.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.1.6. FCE 6. Trazabilidad

La trazabilidad busca generar un proceso óptimo teniendo como base la confianza que genera la transparencia de la información que fluye del modelo. Como expresa la gerente regional de Geotraceability: «... la trazabilidad ayuda a la mejora de los procesos y da tranquilidad a los compradores y los clientes», sobre todo porque permite al cliente final hacer el seguimiento del CFdA en todo el proceso productivo.

Al mismo tiempo, la trazabilidad es la piedra angular del modelo para asegurar mercado, tal como manifiesta el jefe para América Latina de Armajaro Trading: «El negocio se llama trazabilidad...» (tabla 5.8).

Tabla 5.8. *Actores internos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 6*

<b>Factor crítico de éxito 6. Trazabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La trazabilidad permite transparencia en la información desde el productor al cliente y viceversa; contribuye a optimizar los procesos.</li> <li>• La trazabilidad permite generar confianza en el cliente sobre el producto que consume.</li> <li>• Una de las bases del modelo de la ACP es la trazabilidad.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.1.7. FCE 7. Asegurar el suministro

La información y la comunicación dirigida a los productores permiten manejar sus expectativas frente al modelo. Así, al tener definida su participación y los beneficios a obtener se apoyará la fidelización para asegurar una oferta óptima de volumen; porque, como declara la gerente comercial de Armajaro Trading: «... los clientes quieren un volumen importante de cacao».

El manejo de las expectativas de los productores respecto del modelo dependerá del grado de emprendimiento de cada uno. Si bien el fin de todos puede ser igual: una mejor rentabilidad del cultivo de cacao que les permita mejorar su calidad de vida, las metas de corto plazo pueden variar según el grado de emprendimiento del productor. Por ejemplo, el jefe del área de Monitoreo y Evaluación de Carana Co. afirma: «... los agricultores en la región San Martín son más emprendedores que en las otras dos regiones». Por lo tanto, es necesario el desarrollo de estrategias de trabajo diferenciadas. La fidelización, junto con criterios técnicos como la identificación de un área mínima de parcela de la cual el productor obtenga rentabilidad, permitirá asegurar los volúmenes de CFdA que el modelo puede suministrar (tabla 5.9).

Tabla 5.9. *Actores internos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 7*

<b>Factor crítico de éxito 7. Asegurar el suministro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se busca asegurar el suministro futuro de cacao con volúmenes importantes.</li> <li>• Se debe comunicar e informar masivamente a los productores de manera transparente sin crear falsas expectativas.</li> <li>• El éxito de una cooperativa se debe a una buena gerencia.</li> <li>• Las cooperativas brindan beneficios (sociales, financieros) que las hacen atractivas para los productores.</li> <li>• El negocio de los comercializadores de cacao está en fidelizar al productor.</li> <li>• Hay diferencias de mentalidad entre los agricultores de las distintas regiones. Los agricultores de San Martín son más emprendedores.</li> <li>• Es necesario contar con un área mínima para que el negocio de cacao sea rentable para el agricultor. Se especula que esa área debería ser de 5 hectáreas.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.2. FCE obtenidos de los actores externos

Los FCE obtenidos de los actores externos al modelo ACP, de acuerdo con el agrupamiento de los temas de apoyo son: asegurar el mercado, inversión, enfoque social, trazabilidad, rentabilidad, asistencia al productor y asegurar el suministro.

#### 3.2.1. FCE 1. Asegurar el mercado

Según el dueño del grupo consultor ID, especialista en fabricación de chocolates en Bélgica: «... el productor que va a poner su marca en el derivado de cacao va a definir sus exigencias de calidad, entonces estas empresas grandes son clientes súper exigentes»; por ello el aseguramiento del mercado parte de la obtención de un CFdA que cumpla con los estándares comerciales solicitados por los compradores, para lo que se requiere capacitar al productor quien es la base productiva del modelo de negocio ACP.

Por otro lado, el director de la Maestría de Agronegocios de la Universidad ESAN manifiesta: «... en el proceso de producción hay muchas cosas que se pueden hacer, pero en el caso del cacao la poscosecha es más o tan igualmente importante». Esto significa que la poscosecha es una de las actividades claves que debe mejorar en su infraestructura y en la capacitación del productor para contar con volúmenes de CFdA homogéneos que cumplan los requerimientos de los compradores.

Finalmente, el aseguramiento del mercado se logra con la percepción del comprador de cacao de las características y los beneficios del CFdA en comparación con otros tipos de cacao y de que esta se refleje en el precio (tabla 5.10).

Tabla 5.10. *Actores externos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 1*

<b>Factor crítico de éxito 1. Asegurar el mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La poscosecha es uno de los procesos que define la calidad del grano de cacao.</li> <li>• La capacitación del productor y el desarrollo de la infraestructura son necesarios para mejorar las actividades de poscosecha.</li> <li>• Las organizaciones se encargan de la homogeneización de la poscosecha del grano de cacao ante las falencias de los productores.</li> <li>• El mercado internacional exige calidad.</li> <li>• La diferenciación del CFdA debe ser percibida por el cliente para que acepte el pago de un plus.</li> <li>• La certificación favorece la diferenciación y el pago de un plus.</li> <li>• Desarrollar una estrategia de marketing del CFdA peruano a escala internacional.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.2.2. FCE 2. Inversión

Según el gerente de Agroideas: «... con productores pobres y en pequeñas extensiones tienes que combinar financiamiento reembolsable con no reembolsable», por lo que la inversión con fondos no reembolsables es una de las características necesarias para el inicio de modelos inclusivos. Ello porque el productor requiere de un capital semilla sin reembolso de pago como apoyo para iniciar su participación hasta poder generar ingresos. Igualmente, es necesario conseguir fondos de este tipo que permitan sostener una oferta de servicios dirigidos al productor para fortalecer su participación en el modelo.

La inclusión del productor en estos modelos de negocio lo vuelve uno de los eslabones débiles de la cadena productiva, por lo que es necesario invertir para mejorar el perfil del productor con el fin de que cumpla con eficiencia su papel y disminuir el riesgo de que su participación cree ineficiencias en la cadena productiva.

Se espera una relación inversa entre el requerimiento de fondos no reembolsables y el fortalecimiento del productor, es decir, conforme el productor vaya fortaleciendo su posición dentro del modelo, en términos técnicos y financieros, el requerimiento de fondos no reembolsables será cada vez menor (tabla 5.11).

Tabla 5.11. *Actores externos del modelo de negocio ACP: tema de apoyo del FCE 2*

<b>Factor crítico de éxito 2. Inversión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido al perfil del pequeño productor y las condiciones del sector agrícola es necesaria la inversión no reembolsable.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.2.3. FCE 3. Enfoque social

Según considera el coordinador del proyecto «Mejoramiento de la cadena productiva de cacao y pijuayo para palmito» del Gobierno Regional San Martín: «... los intereses de la ACP y del GR se están alineando. Hay que alinear la propuesta técnica con la viabilidad social pues la cooperación llega a su fin», situación que obliga a considerar el enfoque social en modelos inclusivos como el de la ACP si se espera que sea sostenible.



El presidente de la Junta Nacional del Café indica: «... inclusión social es acercar al productor al consumidor final», que es uno de los objetivos de la ACP a través de la trazabilidad y la articulación brindadas.

El productor es considerado un participante importante en la base del modelo de negocio al ser el primer eslabón de la cadena productiva sobre el cual se generan los demás eslabones, por lo que es necesario monitorear su participación para velar por que su aporte sea eficiente e identificar cómo ha impactado la inversión en su participación y fortalecimiento. El uso eficiente de la inversión debe mejorar la rentabilidad del modelo y los beneficios económicos para el productor, impactando directamente en la mejora de su calidad de vida (tabla 5.12).

Tabla 5.12. *Actores externos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 3*

<b>Factor crítico de éxito 3. Enfoque social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión social del productor en el modelo de negocio.</li> <li>• El seguimiento permite monitorear el uso de la inversión y su impacto en el productor y en el modelo de negocio.</li> <li>• La viabilidad social del modelo de negocio es importante.</li> </ul>
Elaboración propia.

### 3.2.4. FCE 4. Trazabilidad

Según un experto en cadenas de suministros y profesor de la Universidad ESAN: «... para garantizar el suministro en un tema como agroindustria la clave es trazabilidad». Así, esta se considera una herramienta necesaria para la gestión de cadenas, al cumplir el papel de dar confianza a los participantes de la cadena porque permite la comunicación y la información clara entre productores y clientes finales. Esto lo confirma el presidente de la Junta Nacional del Café: «... hay una trazabilidad social/ambiental a través de la tecnología: visiones compartidas del productor con el comprador» (tabla 5.13).

Tabla 5.13. *Actores externos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 4*

<b>Factor crítico de éxito 4. Trazabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno actual hace necesaria la gestión de la cadena de suministro desde el productor hasta el mercado.</li> <li>• Una cadena de suministro debe ser confiable para todos los eslabones que la integran.</li> <li>• La trazabilidad es tanto un requerimiento del cliente como una obligación del gestor de la cadena productiva.</li> </ul>
Elaboración propia.

### 3.2.5. FCE 5. Rentabilidad

De acuerdo con el director de la Maestría de Agronegocios de la Universidad ESAN: «... si no se crea un plan de negocio que le comience a generar desde el año siguiente que se implementa, va a pasar que se le abandona al productor y [este] regresiona». Por ello, la rentabilidad de un producto como el grano de cacao debe demostrarse técnicamente con herramientas de gestión como los planes de negocios, que evidencien a los actores de la cadena productiva los beneficios cualitativos y cuantitativos que pueden obtener.

Un aspecto que influye directamente en la rentabilidad es la productividad del cultivo, así, según la jefa de Control de Calidad de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo: «El [cacao] fino de aroma se está trabajando recientemente, su producción es poca» (tabla 5.14).

Tabla 5.14. Actores externos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 5

Factor crítico de éxito 5. Rentabilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cacao es un producto rentable.</li> <li>• La rentabilidad del cacao debe demostrarse con un plan de negocio.</li> <li>• Existe un tamaño de área sobre la cual el cultivo de cacao es rentable y esta rentabilidad se relaciona con la canasta básica familiar.</li> <li>• Acuerdos y negociaciones <i>win to win</i> entre los actores de la cadena (productor).</li> <li>• El aumento de la productividad del cacao es un objetivo compartido entre el sector público y el privado para lograr precios competitivos.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.2.6. FCE 6. Asistencia al productor

La asistencia al productor en comercialización y tecnología es necesaria desde el punto de vista productivo y debe ser continua, pero también se debe incidir en aspectos de gestión y organización, como indica el coordinador del proyecto «Mejoramiento de la cadena productiva de cacao y pijuayo para palmito» del Gobierno Regional San Martín: «... son la administración y la gestión lo que hacen sostenible el negocio».

Según el Director de la Maestría de Agronegocios de la Universidad ESAN: «... hay que formar a los campesinos no para que sean empresarios, sino para que entiendan el mundo empresarial y comiencen a confiar en

sus gerentes», lo que generará confianza y ayudará a mejorar la gestión empresarial de las organizaciones de productores y contribuirá a disminuir el efecto de la informalidad que incide en la cadena productiva al generar ineficiencias y pérdidas de competitividad (tabla 5.15).

Tabla 5.15. *Actores externos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 6*

<b>Factor crítico de éxito 6. Asistencia al productor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación es un proceso continuo.</li> <li>• Se debe capacitar en gestión empresarial y comercialización dirigida a las organizaciones.</li> <li>• Es necesaria la capacitación de los productores que tienen escasa tecnología.</li> <li>• La informalidad origina ineficiencias en la cadena productiva.</li> <li>• Se debe generar confianza en los gerentes de las organizaciones.</li> <li>• La asociatividad es necesaria para que el pequeño productor alcance competitividad.</li> <li>• La forma asociativa dependerá de la rentabilidad que esta ofrezca al productor.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.2.7. FCE 7. Asegurar el suministro

Como parte del aseguramiento del suministro en modelos inclusivos es necesario el establecimiento de vínculos de confianza y fidelización con el productor. Según el director de la Maestría de Agronegocios de la Universidad ESAN: «... los productores pueden “sacar la vuelta” a la empresa asociativa por idiosincrasia». Estos vínculos se crean con el otorgamiento de incentivos. La generación de confianza apoya el proceso de formalización del productor, el cual es de largo plazo.

De acuerdo con el presidente de la Junta Nacional del Café: «... ante estos productores altamente adversos al riesgo hay que generar confianza, diseñando programas de acercamiento con el objetivo de fidelizarlos a mediano y largo plazo» (tabla 5.16).

Tabla 5.16. *Actores externos del modelo de negocio ACP: temas de apoyo del FCE 7*

<b>Factor crítico de éxito 7. Asegurar el suministro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de fidelización dirigida al productor.</li> <li>• Otorgar incentivos que generen confianza en el productor para que se formalice.</li> <li>• La propiedad de la tierra es un factor que puede determinar la inversión del productor en ella.</li> </ul>

Elaboración propia.

### 3.3. Concordancias de los FCE obtenidos de los actores internos y externos

Al analizar los resultados obtenidos de los participantes internos y de los actores externos al modelo de negocio ACP se identifican FCE concordantes como asistencia al productor, asegurar mercado, inversión, rentabilidad, trazabilidad y aseguramiento del suministro. El FCE definido como enfoque social solo lo consideran los expertos externos al modelo. A continuación, se presenta la descripción de los FCE concordantes.

- *Asistencia al productor.* Se observa concordancia entre lo señalado por los expertos y los participantes internos que no se debe circunscribir únicamente a temas técnicos y productivos sino incluir temas de gestión en pos de dos objetivos:
  - Que el productor entienda el modelo como negocio y conseguir así su participación formal.
  - Que la asistencia al productor se comprenda como un proceso continuo al cual se le debe realizar seguimiento.
- *Asegurar el mercado.* Se constata la coincidencia en ambas definiciones respecto del cumplimiento del estándar del CFdA que demanda el mercado, para lo cual es necesario cumplir con asegurar insumos de calidad, productores capacitados y procesos adecuados. Complementariamente, se identifica la necesidad de desarrollar un trabajo de diferenciación del CFdA frente a otros granos de cacao basándose en los criterios diferenciadores cumplimiento en calidad y aseguramiento de volúmenes.
- *Inversión.* Esta se enfoca desde dos perspectivas diferentes:
  - El FCE inversión proveniente de los expertos externos se relaciona con el perfil del productor que participa en el modelo, lo que hace necesario que acceda a fondos para fortalecer su participación ante un entorno que no le es favorable.
  - El FCE definido como inversión derivado de los participantes internos del modelo ACP se enfoca a que el modelo permite que organizaciones privadas intervengan al invertir para asegurar el suministro del CFdA.
  - Sin embargo, el FCE financiamiento, según los participantes internos del modelo, se relaciona mejor con el FCE inversión de los

expertos externos pues enfoca el tema de la necesidad que tiene el productor de recibir apoyo financiero al inicio con fondos no reembolsables propuestos por los expertos externos para, luego, conforme comprenda el aspecto financiero y se vea fortalecida su participación en el modelo, acceder a financiamiento reembolsable.

- *Rentabilidad.* Se observa concordancia. Ambos identifican la relación directa de la rentabilidad con la productividad y la necesidad de elaborar y poner en marcha planes de negocios que fundamenten la rentabilidad.
- *Trazabilidad.* Existe un criterio compartido por los participantes internos y los expertos externos. Se cuentan entre los aspectos relevantes que otorga la trazabilidad la transparencia en la gestión de la comunicación y la información en la cadena productiva, que genera confianza entre los participantes y en el producto.
- *Asegurar el suministro.* Actores y expertos coinciden en que busca obtener la confianza y la fidelización de los productores respecto del modelo; sin embargo, las estrategias propuestas para lograrlo son diferentes. Para los expertos es necesario otorgar incentivos a los productores, mientras que para los participantes internos del modelo es necesario establecer un canal de información y comunicación transparente para que el productor comprenda correctamente su participación en el modelo. Ambas estrategias tienen por objetivo que el productor reconozca los beneficios que recibe del modelo.

El FCE obtenido de los expertos externos como enfoque social responde a identificar al modelo ACP como un modelo de negocio inclusivo en el cual el primer eslabón de la cadena es la base productiva formada por los productores, la cual requiere monitoreo de la inversión hecha en ellos para identificar el impacto logrado (impacto social). Sin embargo, a partir de los participantes internos no se ha obtenido un FCE igual o parecido debido a que todos tienen claro que se trata de un modelo de negocio inclusivo y transparente que busca eficiencia y permite a todos los participantes, en especial a los productores, obtener beneficios económicos que repercutirán favorablemente en mejorar su calidad de vida.

#### 4. Análisis de los FCE

Este análisis consiste en identificar en qué actividades de la cadena de valor del modelo de negocio ACP inciden los FCE obtenidos de los actores internos. Los resultados encontrados son:

- *Asistencia al productor.* Se observa que tiene incidencia en las actividades principales y de apoyo de provisión de insumos, producción y servicios al productor:
  - En las actividades principales de provisión de insumos y producción debido a que la asistencia se enfoca a fortalecer al productor y acompañarlo en la etapa productiva y en la fase previa con el fin de asegurar que los suministros otorgados al productor sean correctamente utilizados.
  - En la actividad de apoyo servicios al productor debido a que la oferta de servicios (financieros, técnicos y productivos) es en gran parte la asistencia que se le brinda.
- *Financiamiento.* Tiene repercusión en las actividades principales provisión de insumos y producción:
  - En la provisión de insumos debido a que el capital semilla lo requiere el productor en las etapas iniciales de su participación en el modelo.
  - En la producción porque el productor necesitará una fuente de financiamiento que le permita solventar el abonamiento y la adquisición de herramientas y equipos para labores de cosecha y de poscosecha.
  - También incide en la actividad de apoyo servicios al productor, debido a que uno de ellos es la articulación financiera.
- *Asegurar el mercado.* Tiene influencia en todas las actividades principales, es decir, provisión de insumos, producción, acopio y control de calidad y comercialización, debido a que se requiere garantizar el cumplimiento del estándar de calidad del grano del cacao hasta su entrega al comprador:
  - En la provisión de insumos para asegurar que estos cumplan los estándares requeridos y se utilicen correctamente.
  - En la producción es necesario que las actividades se ejecuten de manera óptima debido a que en ellas se forma el grano de cacao

y se realiza el tratamiento poscosecha del que depende mantener o disminuir el estándar en la calidad del grano de cacao, por lo que se vuelve una actividad de gran importancia.

- En el acopio y el control de calidad es necesario resguardar la correcta manipulación y disposición del grano de cacao para mantener los estándares de calidad de este.
- En la comercialización se debe asegurar que el grano de cacao y su despacho cumplan con los requerimientos de los compradores de acuerdo con el contrato establecido en la comercialización.
- *Inversión.* Tiene incidencia en la actividad principal de producción. La participación de empresas privadas en el modelo está dirigida a destinar inversión para el aseguramiento del suministro, al ampliar la base productiva con el objetivo de incrementar los volúmenes de cacao, o también para adaptar la producción de cacao de acuerdo con alguna nueva tendencia del mercado. Así se promueve el acercamiento comercial entre el productor y la empresa privada.
- *Rentabilidad.* Afecta todas las actividades principales: provisión de insumos, producción, acopio y control de calidad, y comercialización.
  - En la provisión de insumos el material vegetal debe cumplir los estándares requeridos para establecer las parcelas bajo el SAF de manera eficiente.
  - En la producción es donde una correcta aplicación del SAF y de las labores de poda y abonamiento permitirá obtener los niveles de productividad requeridos.
  - En el acopio y el control de calidad debido a que procesos eficientes de traslado y acopio disminuyen la merma en el volumen de cacao transportado y almacenado, así como los costos operativos.
  - En la comercialización influye sobre la venta.
- *Trazabilidad.* Se constata que influye en las actividades principales de provisión de insumos, producción, acopio y control de calidad, y comercialización. Es necesario contar con toda la información sobre el grano de cacao desde la provisión de insumos para su producción hasta la venta al comprador final porque es requisito para garantizar la transparencia del proceso:

- En la provisión de insumos para detectar las fuentes de las que provienen estos.
  - En la producción para identificar el proceso productivo del grano de cacao y a los productores.
  - En el acopio y el control de calidad para identificar el movimiento y el transporte del grano de cacao y verificar los estándares de calidad de los lotes.
  - En la comercialización para identificar el transporte del grano de cacao hasta el destino final y su conformidad a los estándares.
- *Asegurar el suministro.* Se observa que incide en las actividades principales de provisión de insumos, producción y acopio, y control de calidad:
    - En la provisión de insumos es necesario garantizar que estos cumplan los estándares requeridos para una producción eficiente y el productor tenga confianza en el resultado a partir de insumos que cumplan con las especificaciones técnicas del SAF.
    - En la producción la oferta de servicios destinados al productor se orienta de acuerdo con su grado de emprendimiento. Se busca que la oferta de servicios la perciba el productor como correcta al cumplir con sus expectativas y que el impacto de esta se demuestre en el logro de los niveles de producción esperados para generar confianza en el productor como parte de un proceso de fidelización (tabla 5.17).

Los FCE inciden mayoritariamente en la actividad de producción, seguida de la provisión de insumos, el acopio y la calidad, y la comercialización.



Tabla 5.17. Modelo de negocio ACP: relación entre FCE y actividades

Cadena de valor del CFdA		FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO						
		Asistencia al productor	Financiamiento	Asegurar el mercado	Inversión	Rentabilidad	Trazabilidad	Asegurar el suministro
Actividades principales	Provisión de insumos	X	X	X		X	X	X
	Producción	X	X	X	X	X	X	X
	Acopio y control de calidad			X		X	X	X
	Comercialización			X		X	X	
Actividades de apoyo	Servicios al productor	X	X					
	Trazabilidad						X	
	Recursos humanos							
	Monitoreo y control							
	Compras							

Elaboración propia.

EL MODELO DE NEGOCIO ACP basado en la cadena productiva del CFdA está concebido para ser autosostenible con un productor capacitado para gestionar su unidad agrícola y socios comerciales aptos para mantener una relación a futuro, proponiéndose crecer mediante el aumento de las áreas de cultivo y los volúmenes producidos.

Sus *stakeholders* más importantes son Armajaro Trading, su comercializador internacional principal; USAID, su promotor; Carana Co., su líder; APDF, su articulador financiero; Exportadora Romex, su comercializador nacional principal; y Devida, su aliado público con incidencia política.

La influencia de los FCE en la producción comprueba que el modelo de negocio se sostiene en la base productiva. Por ello el productor, como el eslabón débil de la cadena, necesita ser fortalecido en aspectos técnicos, financieros y de gestión. De esta manera se observa que la actividad estratégica dentro del modelo es la que presenta mayor debilidad y, por ello, el modelo se orienta a favorecer al eslabón productivo en el que convergen

los objetivos organizacionales de las instituciones privadas y públicas: las privadas para la creación de una base productiva sostenible para asegurar un suministro del CFdA y las públicas para la inclusión y el fortalecimiento del productor con una alternativa de negocio lícito que le permita mejorar su calidad de vida.

# 6

---

## **Análisis económico del modelo de negocio ACP**

El presente capítulo realiza un análisis económico del modelo de negocio ACP desde el punto de vista del productor. Comienza con una revisión de la participación y el margen de los actores de la cadena productiva del CFdA para los modelos ACP y tradicional, así como con la determinación de los márgenes de beneficio económico de trabajar con la ACP. Después se analizan los flujos de caja para identificar problemas potenciales que puedan afectar el ingreso del productor y su voluntad de participar en el modelo; los escenarios posibles; la sensibilidad del modelo; y su impacto socioeconómico.

### **1. La cadena de valor del cacao fino de aroma**

Una aproximación al tema de los márgenes del productor remite a la cadena de valor del cacao y el chocolate y sus complejidades, por lo que resulta conveniente explicitarlas para fundamentar el cálculo económico a realizar.

#### **1.1. Complejidad**

Según un estudio realizado por el profesor Christopher Gilbert, de la Universidad de Trento (2008), la herramienta de análisis de la cadena de valor para el cacao y el chocolate presenta limitaciones cuando se usa como un *commodity* global. De acuerdo con su posición, la cadena de valor del cacao

y el chocolate tiende a simplificar y a no considerar factores importantes, entre ellos, los mercados de intercambio.

Gilbert sostiene que el margen del productor respecto del precio de mercado es más representativo que el margen del productor respecto del chocolate como producto final. Algunos de los puntos que sustentan sus conclusiones son que el cacao como insumo para el chocolate es bastante heterogéneo en su mezcla y la cantidad a usar. Asimismo, no se puede determinar exactamente el margen del productor en el precio final del chocolate debido a que su manufactura requiere de otros insumos, como el azúcar y la leche, cuyos precios varían de acuerdo con el mercado, su origen y calidad.

También sostiene que la cadena de suministro global de cacao y de chocolate simplifica sus operaciones sin considerar los procesos que se llevan a cabo en distintos lugares del planeta; y que los mercados de intercambio, aunque comercializan físicamente un pequeño porcentaje del cacao producido en el mundo (del 2% al 3%) y no aparecen por lo general en los esquemas de las cadenas de valor, ejercen una gran influencia sobre los precios *spot* y futuros del cacao. El mercado actúa como una barrera que separa el mundo del productor de aquel del fabricante de chocolate y del *retailer*, ya que el productor desconoce los procesos, la legislación, la comercialización y otras actividades más allá del mercado, mientras el fabricante y el *retailer* desconocen la realidad de las fuentes de suministro.

Asimismo, plantea que los mercados pueden verse influidos por especuladores y por monopolios u oligopolios (como las grandes empresas procesadoras de cacao). Si bien existen productores que deciden desarrollar y dar valor al cacao al producir sus propios productos intermedios o chocolates, estos son una minoría muy específica para mercados de nicho expuestos al poder del capital y a la infraestructura de las grandes compañías de chocolate. Igualmente, los productores que deciden comercializar el cacao con acuerdos fuera del mercado con clientes que exigen requisitos específicos y buscan asegurar la calidad del cacao están sujetos a los precios de referencia del mercado para fijar sus acuerdos.

Además, no existe relación entre los precios del chocolate, del cacao y el margen al productor. El incremento del margen de transformación y

producción, al igual que el del *retailing*, se debe a mejoras y optimizaciones en los procesos de estas actividades y a la mejor calidad del grano de cacao; mientras que el margen del productor proviene de una disminución de sus costos de producción, la liberalización del mercado y los impuestos de exportación, pero se ve afectado por la oferta y la demanda y por el *stock* global de cacao en el mundo. En conclusión, los costos del productor no afectan en gran medida al precio del chocolate.

El análisis de Gilbert fundamenta la utilización del modelo del productor de cacao para estimar los márgenes de la cadena del cacao del modelo de negocio ACP (figura 6.1).

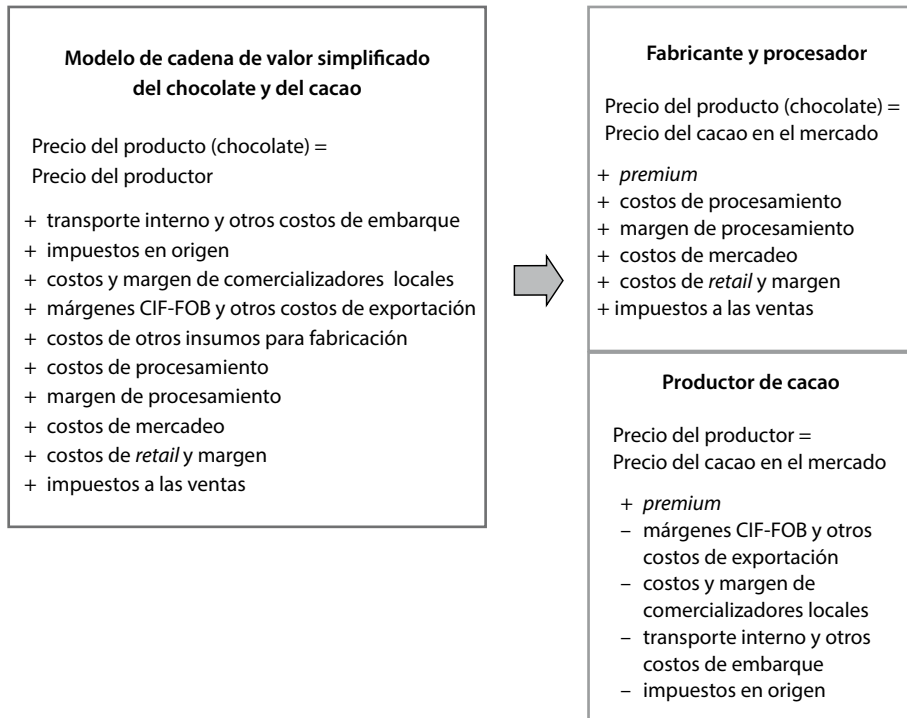


Figura 6.1. Cadena de valor del cacao y el chocolate: marco conceptual para la determinación de precios

Fuente: Gilbert, 2008.

Elaboración propia.

## 1.2. Márgenes

Para determinar los márgenes de la cadena de valor se tomará en cuenta la producción continua y estable de cacao que, según el SAF del modelo de negocio ACP, ocurrirá el séptimo año.

Se trabaja con supuestos del plan de negocios del SAF (actualizado con precios actuales para el cacao y el plátano) para un escenario de producción esperado de 1600 kilogramos por hectárea. Para incentivar que los productores trabajen con la ACP, el plan de negocio del SAF considera para ellos una prima por trazabilidad del 3% (para evitar la mezcla de cacao) y una prima por CFdA del 2% (para incentivar este cultivo) sobre el precio local actual. Estos valores son referenciales y dependerán de las políticas de cada socio comercial de la ACP, de los acuerdos comerciales que realicen estos con los clientes y de la labor promocional del producto. Según el dueño del Grupo Consultor ID, especialista en fabricación de chocolates en Bélgica, las primas que otorga el mercado pueden oscilar entre el 5% y el 15% del precio y dependerán de la percepción del cliente y del apoyo del marketing hacia el consumidor de chocolate.

Esto permite estimar la participación de los distintos eslabones de la cadena de valor sobre la base de un kilogramo de CFdA bajo el SAF (figura 6.2). De este ejercicio se desprende que la actividad de producción es la que mayor valor (70.7%) agrega al grano del CFdA respecto del precio de venta. Las actividades de apoyo de la ACP generan un valor reflejado en las primas por el CFdA (1.7%) y la trazabilidad (2.5%) que se otorgarían al productor como incentivo por trabajar con los socios del modelo.

Los precios del cacao y del plátano en chacra utilizados se basan en información recopilada en campo a mayo del 2014 y en fuentes secundarias. De acuerdo con la coordinadora de Desarrollo y Sostenibilidad de Armajaro Trading en Tingo María, se paga por el cacao convencional S/. 0.20 sobre el precio del mercado local para los productores que trabajan con esta empresa y cumplen los requisitos mínimos de calidad (sin considerar aún primas por CFdA o trazabilidad). El precio de chacra del cacao osciló entre S/. 7.00 y S/. 7.20 durante los meses de abril y mayo del 2014; por lo tanto, se utiliza un precio al productor de S/. 7.40 por kilogramo (S/. 7.20 + S/. 0.20). Los márgenes encontrados son brutos, no consideran ni impuestos ni gastos administrativos.

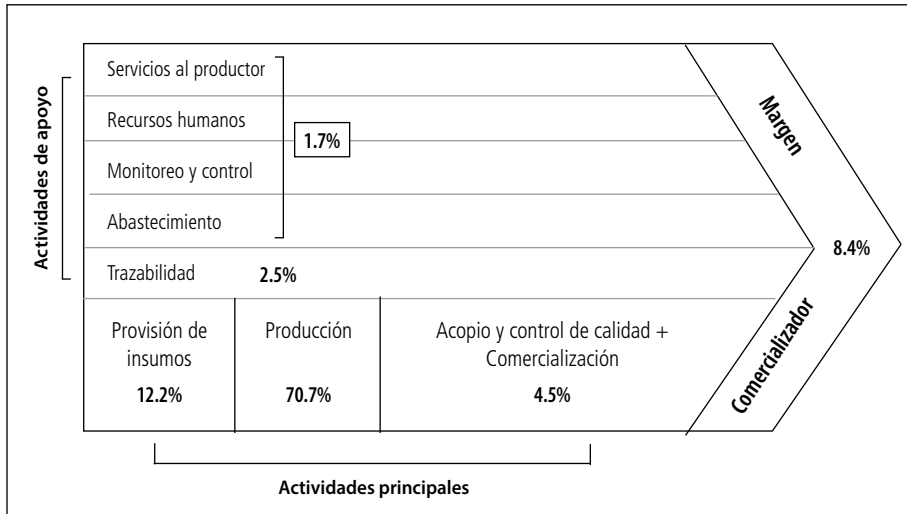


Figura 6.2. Modelo de negocio ACP: cadena de valor

Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el proceso de acopio, transporte, selección y comercialización lo realizará uno de los socios comerciales del proyecto (por ejemplo, Armajaro Trading o Exportadora Romex), el productor obtendrá un margen bruto de S/. 5.50 soles por kilogramo de cacao sin considerar las primas por trazabilidad y CFdA; mientras que el comercializador obtendría un margen bruto de S/. 0.71 soles por kilogramo. Si se añaden las primas respectivas, este margen se incrementaría en aproximadamente S/. 0.40 por kilogramo para el productor y S/. 0.04 soles por kilogramo para el comercializador (figura 6.3).

Se realiza similar análisis para el modelo de negocio tradicional sin la participación de cooperativas para productores no organizados y con baja productividad; no se hace para cooperativas debido a las características que distinguen cada una en productos y en procesos.

Como se mencionó en capítulos anteriores, en este ámbito, la función realizada por el intermediario muestra serias deficiencias que impactan en el valor agregado final del cacao vendido al cliente y en la transparencia de la información. De las visitas al campo se obtuvo que un intermediario informal maneja un margen que oscila entre S/. 0.20 y S/. 0.30 por

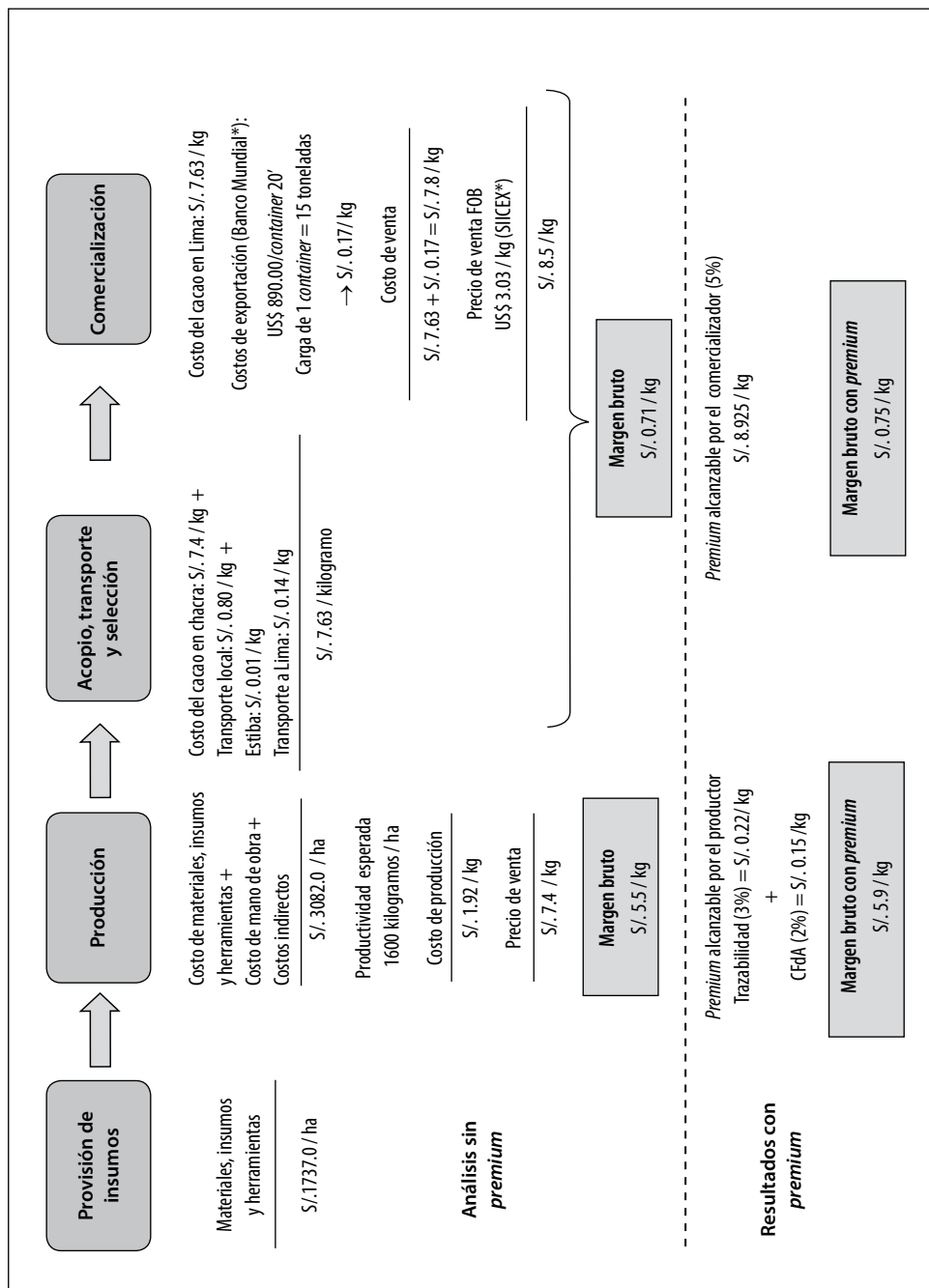


Figura 6.3. Modelo de negocio ACP: cadena de valor

\* Estimación de mayo del 2014.  
Fuente: Entrevistas de campo.  
Elaboración propia.



kilogramo de cacao vendido. Se consideró el precio local en San Martín y Tingo María, en mayo del 2014, de S/. 7.20 por kilogramo.

En este caso, el productor tiene bajo nivel de tecnificación y abonamiento, con una producción promedio para los departamentos de Huánuco, Ucayali y San Martín de 800 kilogramos por hectárea (según la base de datos OEEE de la Dirección General de Información Agraria del Minagri). El costo de producción es muy variable y no se puede calcular un valor real. No obstante, se estima un costo de producción de S/. 1700 por hectárea (mano de obra, S/. 1325; transporte local, S/. 64; e insumos mínimos como guano de isla, S/. 311). Esta estimación se realiza como un porcentaje del costo de producción del plan de negocios del SAF de la ACP de acuerdo con la producción bajo el modelo tradicional.

Con estos supuestos, el productor obtendrá un margen bruto de S/. 5.00 por kilogramo de cacao, mientras que el comercializador seguirá obteniendo un margen bruto de S/. 0.71 por kilogramo (figura 6.4).

Comparando los resultados de ambos modelos de negocio (figuras 6.3 y 6.4) en términos de margen bruto recibido hay una diferencia de S/. 0.90 por kilogramo a favor del modelo de negocio ACP, debido al mayor precio base y a las primas por trazabilidad y por reconocimiento del CFdA.

Sin embargo, el factor más importante que no se refleja en este cálculo es el incremento de productividad de 800 a 1600 kilogramos por hectárea, el cual representa un ingreso adicional de S/. 6720 (1600 kilogramos al precio *premium* de S/. 7.80 menos 800 kilogramos al precio actual de mercado de S/. 7.20) que recibe el productor del modelo de negocio ACP frente al del modelo tradicional con cacao convencional.

A igualdad de rendimientos por hectárea en un *commodity* como el cacao (sin considerar los cacaos especiales), los costos de producción en chacra (sin subsidios) para cualquier modelo son similares. La ACP apuesta por diferenciar el precio al ofrecer primas por trazabilidad y por CFdA que, sumadas al incremento de volumen por productividad, mejoran los márgenes en la cadena y los ingresos del productor.

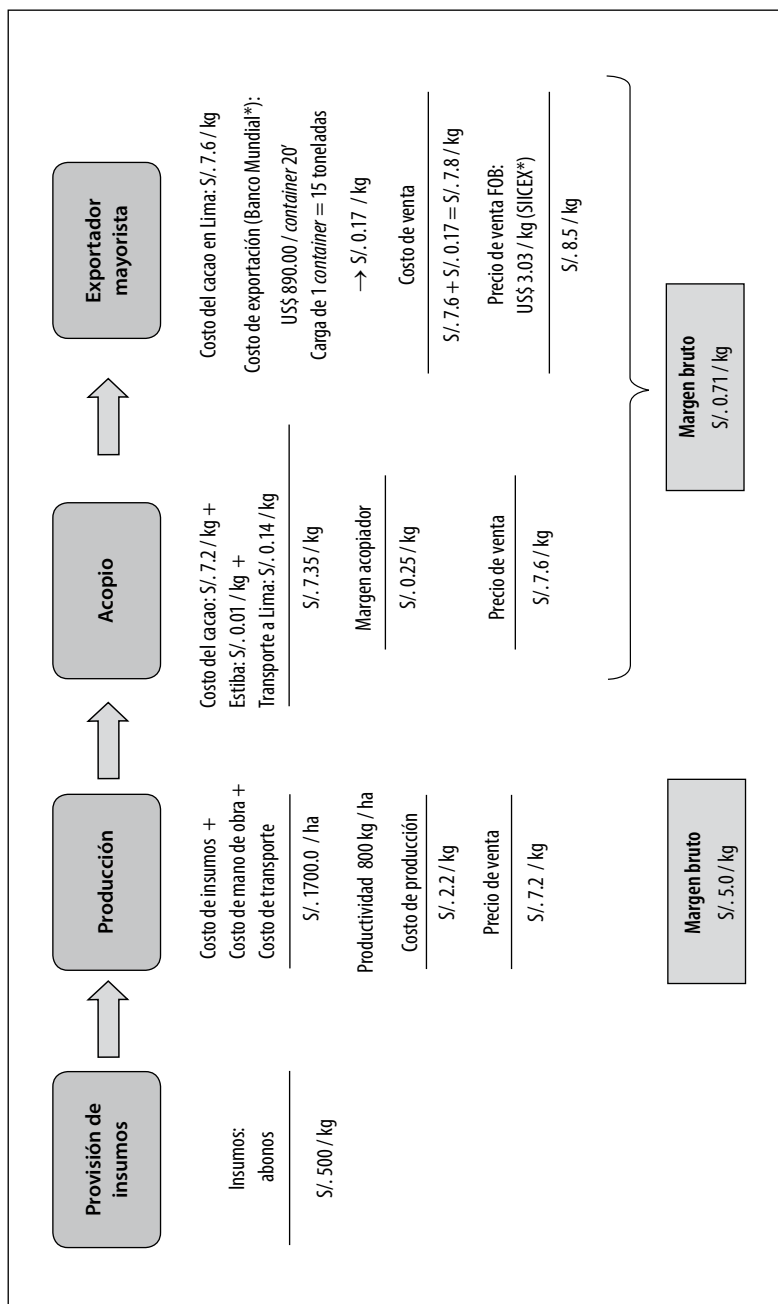


Figura 6.4. Modelo de negocio tradicional sin la participación de cooperativas: cadena de valor

\* Estimación de mayo del 2014. Elaboración propia.

Un elemento adicional es el valor que aporta cada actor de la cadena al precio final del grano de cacao en ambos modelos de negocio (figura 6.5), distribución en la que se observa que el productor es el actor que agrega un mayor valor al producto.

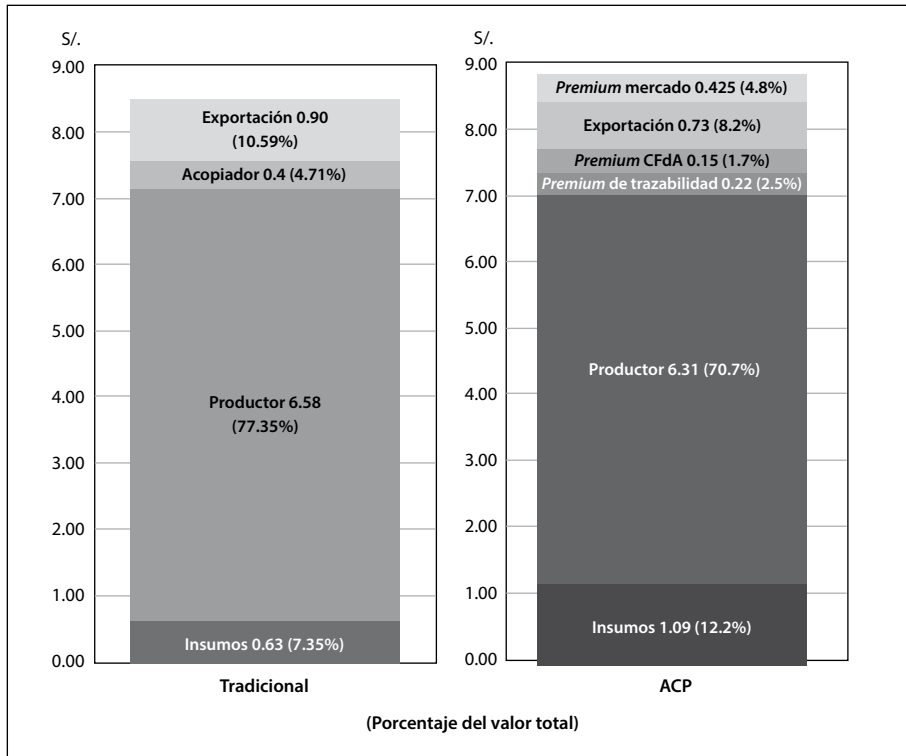


Figura 6.5. Modelos de negocio de la cadena productiva del CFdA: participación de los actores en el valor

Elaboración propia.

Sin embargo, en el modelo de negocio ACP, al prescindir del intermediario y fortalecer al productor, se genera un mayor precio del CFdA y otros valores como:

- Las primas de mercado que resultan de la negociación de los socios comerciales en los acuerdos con los clientes.
- Las primas por CFdA y por trazabilidad que son el resultado de las actividades de apoyo de la cadena de valor del modelo ACP, como

gestión de la trazabilidad, servicios al productor, recursos humanos, monitoreo y control, y abastecimiento.

Ello lleva a que la participación del productor del modelo de negocio ACP en el precio total sea mayor que la del productor del modelo de negocio tradicional.

## **2. Evaluación económica**

En este acápite se verá el flujo de caja, el análisis de escenarios, el análisis de sensibilidad y el impacto socioeconómico del modelo de negocio ACP.

### **2.1. Flujo de caja**

La evaluación económica del modelo de negocio ACP debe analizar los ingresos del productor desde la fase de inicio hasta el décimo año para tener un panorama de largo plazo. En la práctica, esta evaluación puede realizarse para la implantación de una hectárea de CFdA bajo el SAF, esto es, considerando cultivos asociados como plátano y árboles maderables.

Según el representante comercial de Inka Crops: «... el precio del plátano depende del consumo regional y de las industrias. Pero el precio es local». Esto debido a que este producto carece del manejo y la estandarización adecuados, ya que se vende por unidad en los mercados y depende de la estacionalidad de otros productos sustitutos.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los especialistas de Agronegocios de la ACP: «... antes el productor sembraba cualquier tipo de plátano para que dé sombra, pero luego se perdía parte de la producción y lo que se vendía se hacía a un precio bajo por no ser un producto estandarizado». Por ello, se busca controlar la volatilidad de precios que genera el consumo local del plátano mediante el cultivo y la estandarización de este producto para su venta al sector industrial de bocaditos, para lo que la ACP tiene como socio a Inka Crops.

Esta estimación toma como referencia el precio local de mercado para el plátano bellaco que, a mayo del 2014, estaba en el rango de S/. 300 a

S/. 320 por millar (S/. 0.75 a S/. 0.80 soles el kilogramo). El análisis de costos para implantar una hectárea de CFdA bajo el SAF con un cultivo asociado de plátano bellaco y una especie maderable arroja un monto de S/. 7396 para el primer año y de S/. 3082 para el décimo año (cuadro 6.1).

El departamento de San Martín ha sido tomado como referencia debido a que es la región de mayor producción de cacao y la que ha mostrado mayor crecimiento en la producción en los últimos años.

Se eligió 1995 como año inicial para trazar la tendencia ya que, previamente, los precios locales no seguían la tendencia de precios del mercado debido a los ajustes económicos y al cambio de moneda realizados en 1990. Asimismo, en los años previos a 1995 la producción de cacao era poca por efectos del cultivo de la coca y el narcotráfico antes del inicio de los programas de erradicación y de desarrollo alternativo.

Los precios de chacra muestran una tendencia al incremento anual en las zonas en las cuales se está implementando el modelo de negocio ACP. La ecuación de regresión, basada solamente en los datos de San Martín, se utilizará para pronosticar el promedio anual de los precios en el modelo. Se considera una tasa de inflación del 3% anual que afecta los costos. Por la Ley de la Amazonia, Ley 27037, los productores de cacao no están obligados a pagar impuesto a la renta.

Según información de la Caja Señor de Luren y de la APDF, la tasa de crédito ofrecida al productor para financiamiento varía entre el 30% y el 34% anual, y el monto a financiar responde a su capacidad de pago, pudiéndose solicitar este tipo de crédito en cualquier periodo. El monto del crédito depende también de la existencia de documentos de propiedad o de posesión del predio para préstamos de capital (para bienes muebles o inmuebles) en el largo plazo, mientras que para los préstamos de corto plazo (inversión en parcelas) no se necesitan garantías de hipotecas y/o mobiliarias del productor.

Con esta información se puede elaborar un análisis de flujo de caja para un escenario esperado. Para el SAF del modelo ACP es importante analizar los años 1 y 4 en el flujo de caja financiero:

Cuadro 6.1. CFdA: costos para implantar el cultivo bajo el SAF

Supuesto	Cultivo agroforestal	Densidad (plantas/ha)	Años																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
Cultivo principal	CFdA	1,056																		
Cultivo temporal	Plátano bellaco	917																		
Cultivo de sombra permanente	Especies forestales	125																		
Tecnología	Media																			
Área de cultivo	1 hectárea																			
<b>Estructura de costos (S./ha)</b>																				
<b>Mano de obra directa del cultivo</b>			3,425	2,000	1,900	1,975	1,050	1,050	1,475	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325
Cacao fino de aroma			2,200	600	875	975	1,050	1,050	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325
Plátano			1,075	1,400	1,025	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Especies forestales			150	0	0	0	0	0	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Materiales directos del cultivo</b>			3,128	1,646	2,363	1,482	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727
Cacao fino de aroma			1,049	495	1,482	1,482	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727
Plátano			1,954	1,151	881	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Especies forestales			125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Costos indirectos del cultivo</b>			843	3,090	1,790	305	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Cacao fino de aroma			613	2,860	1,560	305	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Plátano			230	230	230	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Especies forestales			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>			7,396	6,736	6,053	2,762	2,732	2,807	3,232	3,082	3,082	3,082	3,082	3,082	3,082	3,082	3,082	3,082	3,082	3,082

Fuente: Plan de negocios según el SAF de la ACP.  
Elaboración propia.

- El primer año permite al productor una capacidad de financiamiento, en este escenario es del 60% del costo de instalación y en principio depende de sus ingresos por la producción de plátano y del precio negociado con los socios comerciales en este rubro.
- El cuarto año es crítico porque marca un punto de inflexión en el que se deja de producir plátano y se obtienen las primeras cosechas de cacao.

Se utiliza la tasa interna de retorno (TIR) financiera como indicador de rentabilidad para el productor. En el escenario esperado, esta es del 55% (cuadro 6.2), lo que significa un retorno sobre el capital invertido después del pago de la deuda. Además, es importante para el productor que los flujos sean positivos en todos los años ya que esto hace más evidente el pronto retorno de su inversión.

No se realizó el cálculo del valor actual neto (VAN) por no poderse estimar de manera apropiada el costo de oportunidad para el productor, el cual depende de las variaciones en la cosecha y en los precios de venta.

## 2.2. Análisis de escenarios

A continuación se realizará el análisis de las variables TIRF; porcentaje de financiamiento de la inversión; flujo de caja para los años 1 y 4, dependientes de las variables de cambio de precio del plátano; volumen de producción de cacao y plátano; y pago por trazabilidad y CFdA al productor. Se utilizarán tres escenarios presentes en el plan de negocio del SAF de la ACP: pesimista, esperado y optimista. Tanto en el caso de los tres escenarios planteados (cuadro 6.3) como en el de los distintos flujos resultantes (cuadro 6.4), el análisis se refiere a una hectárea de CFdA bajo el SAF.

Los resultados obtenidos muestran que el productor no podrá financiar el 100% de la implementación de una hectárea bajo el SAF si el pago del préstamo estuviera ligado solamente al plátano y no pudiera sustentar otro aval, por lo que una parte deberá ser aporte de capital propio. Por otro lado, para que el modelo sea atractivo deberá generar ingresos todos los años, inclusive en los tres primeros en los cuales las plantas de cacao aún no producen pues el agricultor aprecia el pronto retorno y se ve limitado para manejar una inversión de largo plazo.

Cuadro 6.2. Modelo de negocio ACP: flujo de caja para un escenario esperado

Concepto (S/.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos totales</b>	6,750	10,125	9,799	3,157	6,937	7,165	13,917	15,597	14,777	15,207	15,207
Cacao fino de aroma	0	0	3,049	3,157	6,937	7,165	13,917	14,347	14,777	15,207	15,207
Plátano bellaco	6,750	10,125	6,750	0	0	0	0	0	0	0	0
Espécies forestales	0	0	0	0	0	0	0	1,250	0	0	0
<b>Egresos afectados por inflación</b>	0	8,292	7,401	3,109	3,167	3,351	3,974	3,904	4,021	4,141	4,141
<b>Costo de la inversión</b> (1 hectárea SAF más la primera cosecha de plátano)	8,359										
<b>Flujo de caja antes de deuda</b>	-8,359	6,750	1,833	2,399	48	3,770	3,814	9,942	11,693	10,756	11,065
Financiamiento (60% del costo total a una tasa de interés anual del 34%)	5,016	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Servicio de la deuda	6,721	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Amortización	5,016	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Intereses	1,705	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Flujo de caja financiero</b>	-3,345	29	1,833	2,399	48	3,770	3,814	9,942	11,693	10,756	11,065
TIR financiera	55%										

Elaboración propia.



Cuadro 6.3. *Modelo de negocio ACP: escenarios probables*

Variable	Escenario		
	Pesimista	Esperado	Optimista
Precio del plátano (S/. /kg)	0.70	0.75	0.80
Prima por trazabilidad (%)	2	3	4
Prima por CFdA (%)	0	2	4
TIRF (%)	25	55	87
Financiamiento máximo (% del costo total)	50	60	70
Financiamiento máximo (S/.)	4,138	5,016	5,909

Elaboración propia.

Se observan dos cuellos de botella que deberán tomarse en consideración: los flujos resultantes del primer y del cuarto año.

El flujo del primer año depende de tres variables: producción de plátano, precio de venta y tasa de interés de la deuda:

- La primera variable dependerá de la calidad de los hijuelos de plátano y del manejo adecuado del SAF por parte del productor.
- La segunda variable depende de lograr la estandarización del cultivo y la poscosecha del plátano, así como de los acuerdos comerciales con los socios compradores de plátano. La ACP tiene dentro de sus socios a Inka Crops, que trabaja con plátano bellaco y otros similares como materia prima para la elaboración industrial de pi-queos.
- La tercera variable está relacionada con el egreso del primer año e influye en menor medida en el límite de financiamiento. Inclusive así, las tasas de interés ofrecidas por las financieras para el sector rural en el Perú son elevadas. Por ejemplo, el Banco Agrario de Colombia tiene tasas del 5.5% para pequeños productores (Banco Agrario de Colombia, 2014), mientras que las tasas de Agrobanco en el Perú están en el orden del 16% al 19% (Agrobanco, 2014).

Las dos primeras variables, relacionadas con el ingreso del primer año, limitan el porcentaje de inversión que el productor podría financiar mediante crédito.

El flujo del cuarto año se ve afectado principalmente por la transición del cultivo de plátano al cacao. En este caso, las variables que influyen y

Cuadro 6.4. Modelo de negocio ACP: flujos de caja resultantes para los tres escenarios propuestos

Concepto	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Precio del cacao (pronóstico)	S/. / kg	6.75	7.00	7.26	7.52	7.77	8.03	8.28	8.54	8.79	9.05	
<b>Escenario optimista</b>												
Cacao	Kilogramo	0	0	500	500	1000	1000	2000	2000	2000	2000	2000
Plátano	Kilogramo	10,000	15,000	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0
Espécies forestales	Plantas	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>Soles</b>	<b>-2,533</b>	<b>82</b>	<b>3,581</b>	<b>4,432</b>	<b>950</b>	<b>5,227</b>	<b>5,319</b>	<b>13,919</b>	<b>15,792</b>	<b>14,978</b>	<b>15,410</b>
<b>Escenario esperado</b>												
Cacao	Kilogramo	0	0	400	400	850	850	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Plátano	Kilogramo	9,000	13,500	9,000	0	1	2	3	4	5	6	6
Espécies forestales	Plantas	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>Soles</b>	<b>-3,344</b>	<b>29</b>	<b>1,833</b>	<b>2,399</b>	<b>48</b>	<b>3,770</b>	<b>3,814</b>	<b>9,942</b>	<b>11,693</b>	<b>10,756</b>	<b>11,065</b>
<b>Escenario pesimista</b>												
Cacao	Kilogramo	0	0	300	300	700	700	900	900	900	900	900
Plátano	Kilogramo	8,000	12,000	8,000	0	0	0	0	0	0	0	0
Espécies forestales	Plantas	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>Soles</b>	<b>-4,138</b>	<b>54</b>	<b>236</b>	<b>508</b>	<b>-809</b>	<b>2,383</b>	<b>2,381</b>	<b>3,630</b>	<b>5,186</b>	<b>4,054</b>	<b>4,168</b>

Elaboración propia.

pueden ser manejadas son la productividad y las primas adicionales por CFdA y trazabilidad. Por ello, para controlar el escenario es importante diseñar un plan de acción que minimice el impacto de la caída de ingresos del productor. Este plan deberá contemplar los siguientes aspectos:

- Seguimiento técnico al productor que garantice la continuidad de las prácticas recomendadas de cultivo.
- Estrategia de promoción e introducción del CFdA al mercado para asegurar el precio y las primas por trazabilidad y por CFdA.
- Apoyo mediante subsidio parcial para abonamiento y gestión para el otorgamiento de créditos a tasas especiales y con plazos mayores a un año.

### **2.3. Análisis de sensibilidad**

Para conocer la sensibilidad del modelo de negocio ACP ante las modificaciones de las variables se realizaron dos análisis de sensibilidad:

- Uno para determinar la incidencia del incremento o el decremento en la tendencia de los precios promedio anuales pronosticados del cacao sobre la TIRF.
- Otro para determinar la incidencia de la tasa de interés en el monto a financiar.

Los resultados obtenidos (figuras 6.6 y 6.7) revelan que la TIRF del productor es altamente sensible al grado de incremento/decremento en los precios pronosticados del cacao, mientras que el costo a financiar por el productor es moderadamente sensible a las tasas de crédito del mercado.

### **2.4. Impacto socioeconómico**

Por último, se evalúa la capacidad del modelo de negocio ACP para impactar positivamente en la situación económica de partida, esto es para superar la pobreza.

En primer lugar, se determina la extensión mínima necesaria para cubrir la canasta básica familiar mensual. Se muestran los tres escenarios considerados en los planes de negocio del modelo ACP comparándolos con el modelo tradicional. Las variables producción de cacao y plátano

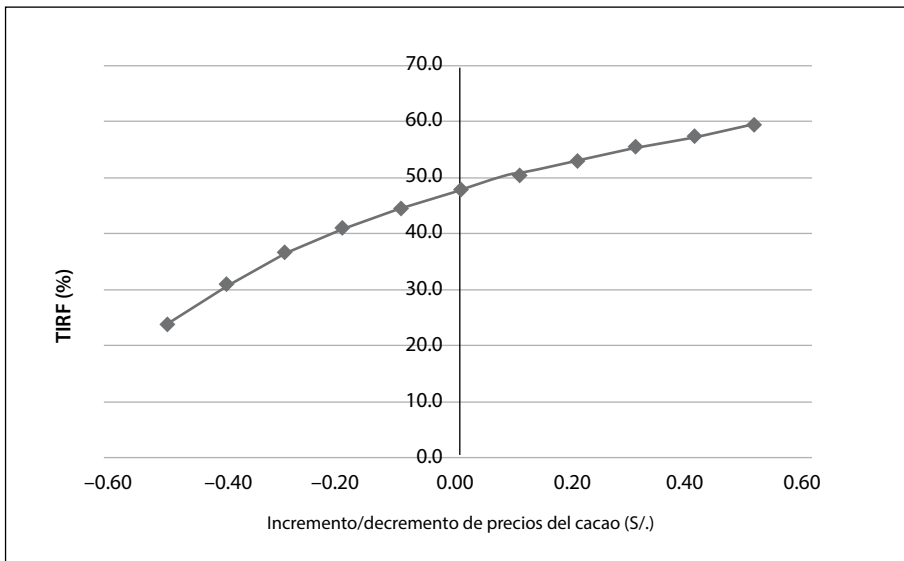


Figura 6.6. Modelo de negocio ACP: sensibilidad de la TIRF frente a cambio en el precio del cacao, en escenario esperado

Elaboración propia.

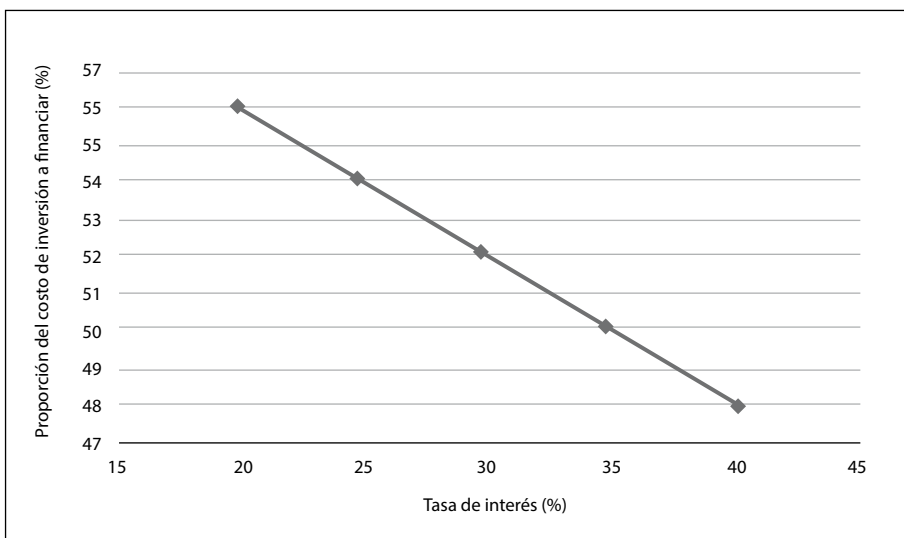


Figura 6.7. Modelo de negocio ACP: sensibilidad del porcentaje del costo de inversión a financiar frente a la tasa de interés, en escenario pesimista

Elaboración propia.

y reconocimiento de primas por trazabilidad y CFdA se consideran para determinar el margen por hectárea del productor. Se utilizan costos de producción y precios del cacao al año 2014. El resultado indica que en los escenarios esperado y optimista del modelo de negocio ACP el productor requiere mucho menor extensión de tierra para satisfacer la canasta familiar que el productor del modelo tradicional (cuadro 6.5).

Cuadro 6.5. *Modelo de negocio ACP y modelo de negocio tradicional: rendimientos y rentabilidad*

Variable	Modelo ACP			Modelo tradicional
	Pesimista	Esperado	Optimista	
Productividad (kg/ha)	900	1,600	2,000	800
Prima por CFdA (%)	0	2	4	0
Prima por trazabilidad (%)	2	3	4	0
Margen bruto (S./kg)	4.12	5.84	6.45	5.00
Rentabilidad (S./ha/año)	3,712	9,350	12,902	4,000
Extensión mínima para cubrir la canasta básica familiar mensual (hectárea)	3.4	1.4	1.0	3.2

Elaboración propia.

Se define la línea de pobreza como el valor monetario con el que se contrasta el gasto per cápita mensual de un hogar para determinar si está en condiciones de pobreza. Este valor está formado por dos componentes: el componente alimentario, denominado línea de pobreza extrema, y el componente no alimentario (INEI, 2014).

El componente alimentario de la línea de pobreza es el valor de una canasta de alimentos socialmente aceptada, cuyos productos (110) se basan en patrones de consumo real de los hogares (año base 2010) y que varían en distintas zonas como costa, sierra, selva, rural, urbana y Lima Metropolitana. El valor de la canasta se actualiza cada año. Para el año 2013 el valor de la línea de pobreza extrema fue S/. 155 a escala nacional (INEI, 2014).

El componente no alimentario lo constituye el valor de la canasta de bienes y servicios que requiere una persona para satisfacer necesidades de vivienda, vestimenta, transporte, enseres básicos y otros. Finalmente, el valor de la línea de pobreza a escala nacional considerando sus dos componentes se sitúa en S/. 292 mensuales per cápita (INEI, 2014).

Como se mencionó, el valor de la línea de pobreza depende de cada región y subgrupo poblacional clasificado por el INEI. Para el presente análisis se considera la canasta básica per cápita para la selva rural, la cual es de S/. 211 (INEI, 2014), lo que en una familia de cinco personas equivale a S/. 1055 al mes. Este último dato sirve para calcular el área mínima con cultivo de cacao necesaria para cubrir una canasta básica familiar.

De los resultados obtenidos se observa que con el modelo de la ACP el productor hace uso más eficiente de su área de siembra, salvo en el escenario pesimista en el que se asemeja al modelo tradicional. En el escenario pesimista se hace la suposición extrema de que, a pesar de que el productor invierte adecuadamente en insumos y sigue las prácticas recomendadas de mantenimiento, el rendimiento no le favorece y el mercado no reconoce las primas de CFdA y de trazabilidad.

Por otro lado, los departamentos en los que trabaja la ACP tienen indicadores socioeconómicos distintos (cuadro 6.6).

Cuadro 6.6. *Área de influencia de la ACP: indicadores socioeconómicos*

Índices de pobreza en 2013	
San Martín	29.5-32.4%
Huánuco	35.1-42.8%
Ucayali	11.8-13.4%
Ingreso real promedio per cápita mensual en la selva rural	S/. 385.00
Gasto real promedio per cápita mensual en la selva rural	S/. 332.00
Línea de pobreza: canasta básica mensual per cápita en la selva rural	S/. 211.00

Fuente: INEI, 2014.

Elaboración propia.

Según el director de la ACP, los productores identificados para trabajar con su modelo de negocio tienen por lo menos 1 o 2 hectáreas de CCN51 (u otro cultivo de cacao). Con esta información se considera una base productiva inicial por productor de 2 hectáreas de cacao CCN51 para realizar una evaluación comparativa del beneficio de ampliar una hectárea de CFdA con la ACP.

Si la rentabilidad por hectárea por año de un productor del modelo de negocio tradicional sin cooperativas es S/. 4000 (cuadro 6.5), bajo la premisa

de poseer 2 hectáreas, el ingreso per cápita mensual es de S/. 133 (S/. 4000/año por 2 hectáreas para una familia de 5 personas), situándose por debajo del nivel de pobreza en el decil 1 nacional según ingresos reales.

En el escenario esperado del modelo de negocio ACP, si el productor amplía una hectárea del SAF la rentabilidad por hectárea al año sería de S/. 9350 soles; lo que representa un ingreso per cápita mensual adicional de S/. 155 (S/. 9350/año entre 5 personas por familia). Sumado al ingreso percibido por sus 2 hectáreas previas de cacao, el total de ingresos para el productor es de S/. 288 per cápita mensuales. Con este nivel de ingresos el productor y su familia subirían al 30% de la población nacional con menores ingresos (decil 3 a escala nacional), situándose por encima de la línea de pobreza rural.

El modelo ACP representa una mejora para el productor en relación con el índice de pobreza monetaria. Sin embargo, no considera otras condiciones de pobreza no monetarias como desnutrición, necesidades básicas insatisfechas, educación y otros que están fuera del alcance del presente estudio.

El cuadro 6.7 compara las principales variables comentadas en ambos modelos.

Cuadro 6.7. *Modelo de negocio ACP y modelo de negocio tradicional: resultados*

Variable	Modelo de negocio	
	Tradicional	ACP
Productividad (kg/ha)	800	1,600
Ingreso anual por hectárea (S/.)	4,000	9,350
Extensión mínima para cubrir canasta básica familiar de 5 personas (hectáreas)	3.2	1.4
Prima por CFdA (% esperado)	0	3
Prima por trazabilidad (% esperado)	0	2
Margen bruto (sin considerar primas) (S/./kg)	5.00	5.50
Nivel de pobreza (si el productor posee solo 2 hectáreas de cultivo)	Decil 1 sin ampliación	Decil 3 con ampliación

Elaboración propia.

ESTE EJERCICIO CONFIRMA las ventajas económicas del modelo de negocio ACP frente al modelo de negocio tradicional.

# Conclusiones y recomendaciones

---

Como culminación de los análisis realizados se presentan las conclusiones y las recomendaciones que se desprenden del estudio.

## 1. Conclusiones

El modelo de negocio tradicional sin cooperativas es limitado competitivamente por el mayor número de debilidades que presenta frente a sus fortalezas. Se encontraron siete debilidades, de las cuales seis están relacionadas con el productor:

- Limitado capital de trabajo.
- Inadecuado manejo de la poscosecha.
- Falta de cultura financiera.
- Bajo nivel de capacitación técnica
- Ineficiente gestión de su unidad productiva.
- Informalidad en el proceso de acopio.

En cuanto a las fortalezas, se mencionan la no existencia de barreras de entrada al productor, el pronto pago contra entrega y el estar presente en el ámbito nacional.



El modelo de negocio ACP presenta catorce fortalezas resumidas en:

- Base productiva ampliable con experiencia previa en cacao.
- Producto (CFdA) diferenciado.
- Socios con experiencia técnica, financiera y comercial con presencia en principales mercados.
- Organización y asistencia/capacitación al productor.
- Provisión de material vegetal adecuado y uso de un SAF como herramienta de gestión.
- Procesos estandarizados de acopio y poscosecha sin intermediarios.
- Trazabilidad.
- Fondos no reembolsables y monitoreo permanente.

Por otro lado, el modelo de negocio ACP tiene seis debilidades relacionadas con:

- Dispersión y difícil acceso a las áreas productivas.
- Largo periodo de inicio del rendimiento del cultivo.
- Falta de preparación del personal que brinda servicios al productor.
- IFI con cobertura limitada y altos costos operativos.
- Productores con baja preparación (en especial para trabajar con el SAF propuesto por el modelo).
- Altas expectativas sociales del productor.

El modelo de negocio ACP aprovecha mejor las oportunidades y enfrenta mejor las amenazas del entorno por lo que impacta en forma positiva en tres aspectos: rentabilidad, social y ecológico.

Con el uso de clones mejorados, arreglos clonales y un SAF en el cultivo se obtiene una mayor productividad, menor riesgo de enfermedades y un cacao diferenciado acompañado por cultivos asociados adecuados que generan ingresos adicionales al productor, lo que brinda una mayor rentabilidad del modelo. Asimismo, el uso de un SAF diseñado para ser compatible con la biodiversidad de la zona impacta positivamente en el aspecto ecológico.

Mediante la trazabilidad y los procesos estandarizados de cultivo y poscosecha se busca la aplicación de buenas prácticas de cultivo, la obtención de una calidad homogénea y trazable del producto y la optimización de los procesos de la cadena, lo que impacta sobre la rentabilidad y el cuidado del medio ambiente.

Una ventaja para el productor de pertenecer a una cadena productiva trazable y articulada es su formalización e inclusión en el mercado y en el sistema financiero, así como su fortalecimiento con asistencia y capacitación lo que impacta positivamente en el aspecto social.

El contar con socios con experiencia comercial y financiera representa una ventaja para el modelo de negocio ACP por un mayor acceso y aseguramiento de mercados y una mejor capacidad de apalancamiento o recepción de fondos, lo que igualmente impacta en una mayor rentabilidad del modelo.

No trabajar con intermediarios reduce el riesgo de las oscilaciones de precios del mercado, de la pérdida de calidad y de trazabilidad y de la separación del productor del mercado, lo que también impacta en la rentabilidad y en el aspecto social.

Se encontraron siete FCE:

- Brindar asistencia al productor en aspectos productivos y de gestión.
- Ofrecer articulación financiera para el productor.
- Asegurar el mercado del CFdA basado en aspectos de calidad y volumen.
- Incentivar la participación de la inversión privada en el modelo.
- Enfocarse en acciones que favorecen la rentabilidad.
- Incluir la trazabilidad en el modelo.
- Asegurar el suministro del CFdA basado en la confianza y la fidelización del productor.

Asimismo, se encontró que los FCE hallados influyen sobre la actividad productiva, identificándose según el modelo de negocio como aquella que

genera mayor valor y, al mismo tiempo, es el eslabón débil de la cadena productiva del modelo ACP.

En el análisis económico se identificó y cuantificó la ventaja para el productor. Con el modelo de negocio ACP el productor obtendría un ingreso neto de S/. 9350 anuales por hectárea (respecto de un aproximado de S/. 4000 de un productor bajo el modelo tradicional), con una tasa interna de retorno de 55% bajo un escenario esperado, resultado sustentado en:

- Que se ofrece un cacao de calidad y trazable (lo cual se traduce en primas al productor) y un aumento de productividad (de 800 a 1600 kilogramos por hectárea), lo que se traduce en ingresos por volumen.
- Que el modelo de negocio ACP financia un porcentaje de la inversión (aproximadamente un 60% para un escenario esperado) del nuevo cultivo de cacao a través de una oferta que depende de la producción del cultivo asociado de corto plazo del plan de negocios del SAF, el cual genera flujos de caja positivos durante los tres primeros años de producción del cacaotal.

Con el modelo de negocio ACP se genera un mayor valor para el CFdA que con la cadena tradicional en la cual el productor, a pesar de generar mayor valor con el producto, recibe un menor margen. Esto por las primas por CFdA, trazabilidad y mercado que son los valores generados como fruto de las actividades de apoyo del modelo ACP y de acortar la cadena productiva (eliminar al intermediario).

Finalmente, se concluye que el modelo de negocio ACP presenta atributos que lo hacen una alternativa para entidades privadas que deseen invertir en fuentes de suministro de cacao sostenibles. Representa también una alternativa para entidades públicas y sin fines de lucro que deseen destinar fondos para el desarrollo de cadenas productivas con fines sociales.

## **2. Recomendaciones**

En cuanto a las recomendaciones, dado que el productor declara valorar la asistencia y la capacitación brindadas, se recomienda contar con personal

de campo capacitado que brinde conocimientos estandarizados y evitar su rotación.

De igual manera, por ser un modelo de carácter inclusivo en el que se promueve la participación de los productores de manera individual o asociada, se recomienda monitorear, evaluar y documentar el proceso de fortalecimiento del productor y su respuesta para desarrollar indicadores de impacto en el aspecto social.

Debido a que las grandes empresas de la industria del cacao y el chocolate buscan fuentes sostenibles de cacao, se recomienda difundir en el ámbito internacional los resultados y el impacto socioeconómico que se vaya alcanzando para así captar fondos para el crecimiento de este modelo de negocio.

Es importante que el productor tenga acceso a capital de trabajo para la consolidación de su participación. El entorno en el que se desarrolla el modelo de negocio (en el área rural los productores se ubican en zonas dispersas, lejanas y de difícil acceso) incrementa los costos operativos de las IFI, lo que resulta un limitante para el financiamiento y hace necesaria su articulación. Sin embargo, la presencia de entidades financieras implica que existe un negocio rentable para ellas por lo que se recomienda se incentive su participación e invite a nuevas entidades con el fin de generar mayor competencia y apuntalar el acceso al financiamiento del productor con un menor costo y alternativas a la medida para él.

Se debe asegurar el mercado con un producto diferenciado y en los volúmenes requeridos. Al desarrollarse el modelo de negocio ACP mediante el SAF es necesario asegurar también los mercados de los cultivos asociados al cacao. Se debe reforzar la diferenciación del CFdA respecto de otros tipos de granos de cacao, en especial en los mercados emergentes. Promocionar el chocolate negro con mayor contenido de cacao, pues así aumentará la necesidad del CFdA y podrá asegurarse el crecimiento de la producción con independencia de los precios de mercado.

Al ser un modelo de carácter participativo en el que se fomenta el ingreso de organizaciones públicas y privadas, se recomienda que se tengan criterios de selección para la incorporación de nuevas organizaciones cuyos

objetivos estén alineados. Esto significa que los objetivos de las organizaciones a incorporarse deben alinearse con el objetivo principal del modelo de negocio, evitándose así contradicciones que pueden afectar su funcionamiento. Con este propósito se debe elaborar un plan de comunicación orientado a todos los socios con el fin de gestionar los intereses de cada uno y alinearlos a los objetivos del modelo.

La rentabilidad que percibe el productor es fundamental para el éxito de la sostenibilidad del modelo; esto hace necesario reforzar la capacitación del productor en torno a las labores productivas y la inversión en poda y abonamiento, que se reflejan directamente en la productividad. De igual manera, comunicar al productor los objetivos y los logros que se alcanzan con los planes de negocio que se llevan a cabo. De esta manera este ve en la práctica que el ejecutar los planes se traduce en mayor productividad e ingresos, los que sustentan la rentabilidad que se le ofrece.

Igualmente, se recomienda continuar con el proceso de implantación de la trazabilidad en la cadena, por la importancia que cobra hoy en día conocer el origen de los productos, y difundirla en los mercados internacionales para asegurar una prima por trazabilidad. Asimismo, por ser una herramienta para la gestión y la optimización de los procesos de la cadena productiva su realización contribuirá en el aseguramiento del mercado pues garantizará la calidad del cacao producido.

Por último, se recomienda trabajar en la fidelización del productor a través de una oferta integral de servicios, informando y comunicando los objetivos, conociendo y manejando sus expectativas. Los productores buscan una mayor rentabilidad por lo que se debe alcanzar lo ofrecido en los planes de negocio para cumplir sus expectativas y comprometerlos más con el modelo. De esta forma se asegura una oferta de cacao con un volumen significativo.

## Bibliografía

---

- Acopagro Cooperativa Agraria Cacaotera. (2013). Nuestro cacao. *acopagro.com.pe*. Recuperado el 2 de julio de 2014 de <<http://archive-e.com/page/3577883/2014-01-23/http://www.acopagro.com.pe/index.php/nuestro-cacao>>.
- Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) Perú. (2012a). *USAID/Peru Country Development Cooperation Strategy*. Lima: USAID/Perú.
- Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) Perú. (2012b). *Transforming Communities, Transforming Lives*. USAID/Perú Alternative Development Program III, Final Report. Lima: Peru Alternative Development Program (PDA III), USAID/Perú.
- Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) Perú. (2014a). *USAID*. Recuperado de <<http://www.usaid.gov/where-we-work/latin-american-and-caribbean/peru>>.
- Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). (2014b). *Global Development Alliances*. *USAID*. Recuperado de <[www.usaid.gov/gda](http://www.usaid.gov/gda)>.
- Agrobanco. (2014). Oferta crediticia. *Agrobanco*. Recuperado el 12 de agosto de 2014 de <[www.agrobanco.com.pe/index.php?id=oferta-crediticia](http://www.agrobanco.com.pe/index.php?id=oferta-crediticia)>.

- Agroeconómico. (2008). Chile, a la cabeza del programa de trazabilidad mundial. *Agroeconómico*, 112: 38-41.
- Alianza Cacao Perú (ACP). (2013). *Cacao fino y de aroma, inclusivo, sostenible y competitivo*. Lima: ACP.
- Anga, J. M. (2014). *The World Cocoa Economy: Current Status, Challenges and Prospects*. Multi-Year Expert Meeting on Commodities and Development. Ginebra: International Cocoa Organization (ICCO).
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2013). *Niveles socioeconómicos 2013*. Lima: Apeim. Recuperado el 22 de junio de 2014 de <[www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf)>.
- Banco Agrario de Colombia. (2014). Banco Agrario decreta bajonazo a tasas de interés. *Banco Agrario de Colombia*. Recuperado el 12 de agosto de 2014 de <[www.bancoagrario.gov.co/Noticias/Paginas/BACDecretaBajonazoTasas.aspx](http://www.bancoagrario.gov.co/Noticias/Paginas/BACDecretaBajonazoTasas.aspx)>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (BCRP). (2013). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015. *Reporte de Inflación. Diciembre 2013*. Lima: BCRP.
- Banco Central de Reserva del Perú. (BCRP). (2014). Inflación. *Nota semanal*, 12: 49-52. Recuperado el 8 de abril de 2014 de <[www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html](http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html)>.
- Banco Mundial. (2012). Datos. *El Banco Mundial*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de <<http://povertydata.worldbank.org/poverty/region/LAC>>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bloomberg Business. (2014). *Company Overview of Armajaro Trading Limited*. Recuperado el 30 de junio de 2014 de <<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=5532122>>
- Bravo Zanoguera, L. M., Valenciana Moreno, P., Carrillo, S. & Bustamante Valenzuela, A. C. (2014). La asociación como estrategia en la micro y pequeña industria en Mexicali, Baja California, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1): 1495-1503.
- Canessa, C. (2014). Futuros de cacao. *Técnicas de trading*. Recuperado de <<http://www.tecnicasdetrading.com/2014/01/futuros-sobre-cacao.html>>.

- Capelle, J. (2009). *Towards a Sustainable Cocoa Chain. Power and Possibilities within the Cocoa and Chocolate Sector*. Oxford: Oxfam International.
- Caralli, R. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
- Carana Corporation. (2013). Alianza Cacao Perú-Peru Cocoa Alliance. *Carana Corporation*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de <[www.carana.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=843&Itemid=65](http://www.carana.com/index.php?option=com_content&view=article&id=843&Itemid=65)>.
- Casa Luker. (2014). Cacao Fino de Aroma. *Casa Luker Food Ingredients*. Recuperado el 10 de agosto de 2014 de <[www.lukeringredients.com/es/home](http://www.lukeringredients.com/es/home)>.
- Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (Cicda), SNV & InterCooperation. (2004). *Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas*. Lima: Ruralter.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida). (2012). *Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2012-2016*. Lima: Devida.
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida). (2013). Alianza Cacao Perú instalará 27 mil nuevas hectáreas de cacao al 2016. *Devida*. Recuperado el 23 de junio de 2014 de <<http://www.devida.gob.pe/en/2013/04/alianza-cacao-peru-instalara-27-mil-nuevas-hectareas-de-cacao-al-2016/>>.
- Conchanya, K., Crispín, C., Márquez, A. & Miyashiro, D. (2011). *Plantación agroforestal de shiringa, cacao y plátano en el distrito de Alegría (Región Madre de Dios): plan de negocios para la empresa Latex y Plásticos S. R. L*. Tesis. Lima: Universidad ESAN.
- Dalberg Global Development Advisors. (2012). *Catalyzing Smallholder Agricultural Finance*. Nueva York, NY: Dalberg Global Development Advisors.
- Daniels, S., Läderach, P. & Paschall, M. (2012). *Reaching High-Value Markets: Fine Flavor Cocoa in Ghana*. New Business Models for Sustainable Trading, Relationships Case Study Series. Londres: International Institute for Environment and Development (IIED).
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). México, D. F.: Pearson Educación.



- Debenham, N. (2014). *Tendencias globales del mercado de cacao: oportunidades para el Perú*. Conferencia magistral. Lima: ADEX / USAID / ACP / Devida.
- Defensoría del Pueblo. (2013). Conflictos sociales. *Defensoría del Pueblo*. Recuperado el 20 de abril de 2014 de <[www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3](http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3)>.
- Devaney, P. L. (2011). Global Agricultural Value Chains: Sustainable Growth as a means for Sustainable Development. *Community Development Investment Review*, 7(1): 2-11.
- Diario Oficial de las Comunidades Europeas. (2002). *Reglamento (CE) N.º 178/2002 del Parlamento Europeo y el Consejo*. Bruselas: Unión Europea. Recuperado el 1 de agosto de 2014 de <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:031:0001:0024:ES:PDF>>.
- Estela Vega-Christie, M. (2012). *El caso de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (Coopain): expresión de biocomercio en el Perú*. Tesis para optar el grado de Magíster en Biocomercio y Desarrollo Sostenible. Lima: Escuela de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Falção Martins, H., & Rubens Fontes Philo, J. (1999, octubre). ¿En quién se pone el foco? Identificando “stakeholders” para la formulación de la misión organizacional. *Reforma y Democracia*, 15: 1-18 (Documento presentado originalmente en el III Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en Madrid, 14-17 de octubre de 1998). Caracas: CLAD.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- García Carrión, L. F. (2000). Grupos y variedades de cacao. En M. Arca Bielick (ed.), *Cultivo del cacao en la Amazonía peruana* (pp. 15-26). Lima: Ministerio de Agricultura.
- García Carrión, L. F. (2007). *Guía de campo. Identificación de cultivares de cacao*. Tarapoto: Universidad Agraria de la Selva.
- García Carrión, L. F. (2012). *Catálogo de cultivares del Perú* (1.ª reimp.). Lima: Ministerio de Agricultura / Devida.
- Gestión. (2013a). CCL: El Perú se desacelera y crecerá solo 5.5% en el 2013. *gestión.pe*. Recuperado de <<http://gestion.pe/economia/ccl-peru-se-desacelera-y-creceria-solo-55-2013-2071941>>.
- Gestión. (2013b). Fitch Ratings: Perú debe reducir brecha social y superar debilidad institucional. *gestión.pe*. Recuperado de <<http://gestion.pe/economia/peru-reducir-brecha-social-y-superar-debilidad-institucional-2080585>>.

- Gestión. (2014a). CCL: Las exportaciones peruanas habrían caído un 10.5% en el 2013, según ADEX. *gestión.pe*. Recuperado de <<http://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-habrian-caido-105-2013-segun-adex-2086576>>
- Gestión. (2014b). Agentes económicos reducen estimado de crecimiento de Perú hasta 5.2% para el 2014. *gestión.pe*. Recuperado de <<http://gestion.pe/economia/agentes-economicos-reducen-estimado-crecimiento-peru-hasta-52-2014-2093885>>.
- Gestión. (2014c). La bancarización en Perú creció un 8% en los últimos seis años. *gestión.pe*. Recuperado de <<http://gestion.pe/noticia/319607/bancarizacion-peru-crecio-ultimos-seis-anos>>.
- Gilbert, C. (2008). Value Chain Analysis and Market Power in Commodity Processing with Application to the Cocoa and Coffee Sectors. *Commodity Market Review*, 2007-2008: 5-33.
- Gutiérrez Enríquez, M. (2010). Trazabilidad: cuando proteger la vida se configura en necesidad impostergable. *Inform@cción agraria*, 8(84): 12.
- Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, P. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Hoeflich, V. (2000). *Material Didático do Curso de Pós-Graduação em Agronegócio. Modulo IV*. Curitiba: Universidad Federal de Paraná.
- Hütz-Adams, F. & Fountain, A. C. (2012). *Cocoa Barometer 2012*. Utrecht: VOICE Network (Stop The Traffik, Südwind-Institut, Berne Declaration, Oxfam Wereldwinkels, FNV Bondgenoten y Oxfam Novib) / Solidaridad / Hivos.
- Info Región. (2012). Organizaciones de cacaoteros formarán consorcio para exportar granos de cacao. *info región*. Recuperado el 23 de junio de 2014 de <[www.inforegion.pe/portada/139671/organizaciones-de-cacaoteros-formaran-consorcio-para-exportar-granos-de-cacao/](http://www.inforegion.pe/portada/139671/organizaciones-de-cacaoteros-formaran-consorcio-para-exportar-granos-de-cacao/)>.
- Instituto de Defensa Legal (IDL). (2013). *Seguridad Ciudadana Informe Anual 2013. Crisis política, temores y acciones de esperanza*. Lima: IDL.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2009). *Situación y perspectivas de la cadena del cacao y chocolate en el Perú*. Lima: IICA.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Lima: INEI / Ministerio de Agricultura.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2013. Informe técnico*. Lima: INEI.

- International Cocoa Organization (ICCO). (2013). Growing Cocoa. *International Cocoa Organization*. Recuperado de <[www.icco.org/about-cocoa/growing-cocoa.html](http://www.icco.org/about-cocoa/growing-cocoa.html)>.
- International Cocoa Organization (ICCO). (2014a, abril). *Cocoa Market Review*. Londres: ICCO.
- International Cocoa Organization (ICCO). (2014b, marzo). *ED (MEM) 964-Direct Dialogue Workshop-Switzerland*. Londres: ICCO.
- International Trade Center (ITC). (2014). Trade Map. *ITC*. Disponible en <[www.trademap.org](http://www.trademap.org)>.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2009). *Situación y perspectivas de la cadena del cacao y chocolate en el Perú*. Lima: IICA.
- KPMG (cutting through complexity). (2012a). *Cocoa Certification. Study of the Costs, Advantage and Disadvantages of Cocoa Certification Commissioned by The International Cocoa Organization (ICCO)*. Amstelveen: KPMG Advisory N. V.
- KPMG (cutting through complexity). (2012b). *The Chocolate of Tomorrow. What Today's Market can tell us about the Future*. Londres: KPMG International Cooperative.
- KPMG (cutting through complexity). (2013). *The Chocolate Consumer: Opportunities for Growth*. Trabajo presentado en la Conferencia State of the Industry. Washington D. C.: National Confectioners Association.
- KPMG. (2014a). *A Taste of the Future. The Trends that could Transform the Chocolate Industry*. Londres: KPMG International Cooperative.
- KPMG. (2014b). *Inversiones en Perú*. Lima: KPMG. Recuperado el 2 de abril de 2014 de <<http://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Inversiones-en-Peru-2014.pdf>>.
- La Serna, J. (2010). *De golondrinos y enganches a empresarios exportadores. Historia del café y el cooperativismo cafetalero en la selva central peruana*. Lima: Junta Nacional del Café.
- Lachenaud, P. (1997). Genetic/Taxonomic Structuring of the *Theobroma cacao* L. species – Fresh Hypotheses. *INGENIC Newsletter*, 3: 10-11.
- Larrea, C. & Lynch, M. (2012). A Brief Overview of the Sustainable Cocoa Sector in Latin America and the Caribbean. *Market Research for Sustainable Investment I*. Montreal: Finance Alliance for Sustainable Trade.

- LMC International. (2012), *Cocoa Sustainability*. Oxford: LMC International. Recuperado de <[www.canacacao.org/uploads/smartsection/19\\_LMC\\_WCF\\_Cocoa\\_Sustainability\\_Report\\_2012.pdf](http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19_LMC_WCF_Cocoa_Sustainability_Report_2012.pdf)>.
- Lombana, J. & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 26: 1-38.
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México, D. F.: Patria.
- Mariño Becerra, G. (2012). La asociatividad como estrategia empresarial. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7(2): 1701-1706.
- Mendieta López, M. & Rocha Molina, L. R. (2007). *Sistemas agroforestales*. Managua: Universidad Nacional Agraria.
- Ministerio de Agricultura (Minagri). (2014). Cadenas productivas. *Ministerio de Agricultura*. Recuperado el 2 de agosto de 2014 de <[www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/pecuaria/cadenas-productivas?start=2](http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/pecuaria/cadenas-productivas?start=2)>.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MinAgricultura) & Federación Nacional de Cacaoteros, Fondo Nacional del Cacao. (2013). *Guía ambiental para el cultivo del cacao* (2.ª ed.). Bogotá D. C.: MinAgricultura.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Mogrovejo, R., Vanhuynegem, P. & Vásquez, M. (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo en el Perú. El renacimiento de un modelo*. La Paz: Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- Moreno-Calles, A. I. & Casas, A. (2008). Conservación de biodiversidad y sustentabilidad en sistemas agroforestales de zonas áridas del valle de Tehuacán, México. *Zonas áridas*, 12(1): 13-35.
- Nasdaq. (2014). Market activity. *Nasdaq*. Recuperado el 1 de abril de 2014 de <[www.nasdaq.com/markets/](http://www.nasdaq.com/markets/)>.
- Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), Comisión Nacional. (2013). *Perú: desempeño comercial de las empresas promovidas por el Desarrollo Alternativo, 2012*. Lima: UNODC, Comisión Nacional.

- Palacios, J. J. (2010). Aportes teóricos para el análisis de las relaciones de cooperación entre empresas en un marco de intensa competencia ¿Cómo es posible cooperar compitiendo? *Escuela de Administración de Negocios* 68: 56-69.
- Perú. (1993). Constitución Política. Lima.
- Perú. (2012). Decreto Supremo 103-2012-EF, Reglamento de la Ley 29337, Ley Procompite. Lima.
- Perú. (2013). Decreto Supremo 188-2013-EF, Reglamento de la Ley 29972, Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas. Lima.
- Pipitone, L. (2013). *Global Grindings versus Production*. Indonesian Cocoa Workshop 2013. Yakarta: ICCO Indonesia.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1988). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.ª ed.). México, D. F.: Continental.
- Proecuator, Instituto de Promoción de Exportaciones e Importaciones. (2013). *Análisis del sector cacao y elaborados*. Guayaquil: Dirección de Inteligencia Comercial y Elaborados, Proecuator.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). (2012). *GEO 5. Perspectivas del medio ambiente mundial. Resumen para responsables de políticas*. Nairobi: PNUMA.
- Proyecto Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza II (Prodatu II). (2013). *Organizaciones productoras*. Recuperado el 30 de junio de 2014 de <[www.agrotocache.com.pe/organizaciones.html](http://www.agrotocache.com.pe/organizaciones.html)>
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define their own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2): 81-93.
- Root Capital. (2012). *Industry Analysis. Small Scale Cocoa Producer Organizations*. Cambridge, MA: Root Capital.
- RPP (Radio Programas del Perú). (2013). Promperú: Cacao peruano recibe premio internacional en Francia. *rpp.com.pe*. Recuperado de <[www.rpp.com.pe/2013-11-01-promperu-cacao-peruano-recibe-premio-internacional-en-francia-noticia\\_644433.html](http://www.rpp.com.pe/2013-11-01-promperu-cacao-peruano-recibe-premio-internacional-en-francia-noticia_644433.html)>.

- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa* (3.<sup>a</sup> ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Rusillo, A. (2014). *Sustainable Cocoa and Certification*. ICCO Working Discussion Document. Londres: ICCO.
- Sánchez Quispe, G. (2009). Trazabilidad y gestión agroalimentaria. *Agro Enfoque*, 23(162): 78-81.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2): 61-75.
- Serna Gómez, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología* (7.<sup>a</sup> ed.). Bogotá, D. C.: 3R Editores.
- Source Trust (sustainability in action). (2014). *Our Commitment in Cocoa Farming in Ecuador*. Londres: Source Trust.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Syahruddin, N. (2011). *Towards Traceability in Cocoa-Chocolate Supply Chain*. MPRA Paper N.º 31247. Munich: Munich Personal RePEc Archive.
- Swisscontact. (2012). *Desarrollo de la cadena del valor Cacao*. Zurich: Swisscontact.
- Tarziján, M. J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México, D. F.: Alfaomega.
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona: Paidós.
- The Economist. (2014). Peru's Italian Job. *The Economist*, 411(8882): 44.
- Traoré, D. (2009). *Cocoa and Coffee Value Chains in West and Central Africa: Constraints and Options for Revenue-Raising Diversification*. AAACP Paper Series N.º 3. Roma: FAO.
- Truscott, R. (2013). *World Cocoa and CBE Markets*. Presentation to Global Shea 2013. Oxford: LMC International.
- Van der Kooij, S. (2013). *Market Study of Fine Flavour Cocoa in 11 Selected Countries – Revised version*. Amsterdam: Royal Tropical Institute.

- Vergara Schmalbach, J. C., Morelos Gómez, J. & Fontalvo Herrera, T. (2012). Medición del potencial de asociatividad entre las empresas empleando el método Mactor. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7(1): 884-893.
- World Fair Trade Organization (WFTO). (2014). Fair Trade. *World Fair Trade Organization*. Recuperado de <[www.wfto.com/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=11&Itemid=12](http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=11&Itemid=12)>.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2011). *Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability* (13.<sup>a</sup> ed.). Nueva Jersey, NJ: Prentice Hall.
- World Cocoa Foundation (WCF). (2012). *Cocoa Market Update*. Washington, D. C.: WCF.

## Sobre los autores

### **Armando BORDA REYES**

aborda@esan.edu.pe

Profesor del área de Administración y director del International MBA de la Universidad ESAN. Ph. D. en Administración de Empresas por la Florida International University y magíster en Administración por la Universidad ESAN. Miembro activo de la Academy of International Business y de la Academy of Management. Ha presentado *papers* de investigación en las conferencias anuales de las instituciones más reputadas a escala mundial, como la Academy of Management (Orlando, 2013; Boston, 2012; San Antonio, 2011; Montreal, 2010) y la Academy of International Business (Estambul, 2013; Washington, 2012; Nagoya, 2011; Rio de Janeiro, 2010; San Diego, 2009; Milán, 2008). Su tesis doctoral analizó el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas y el impacto de este en su desempeño financiero. Tiene como áreas de interés los negocios internacionales, la gerencia estratégica y el emprendimiento en mercados emergentes.

### **Oswaldo MORALES TRISTÁN**

omorales@esan.edu.pe

Profesor del área de Administración y director de Educación a Distancia de la Universidad ESAN. Ph. D. en Estudios Internacionales por la Graduate School of Asia Pacific Studies de la Universidad de Waseda, Japón. Magíster en Administración por la Universidad ESAN, obtuvo la maestría en Economía y Regulación de los Servicios Públicos en la Universidad de Barcelona, España, y la maestría en Derecho Empresarial en la Universidad de Lima, donde también se graduó de abogado. Experiencia en empresas y consultor en proyectos internacionales. Sus intereses de investigación se orientan a las áreas de administración y organización, análisis estratégico, desarrollo de competencias y emprendimiento. En la actualidad, trabaja en la incorporación de elementos culturales (Antropología) al análisis de proyectos como una herramienta de desarrollo en contextos globales.

### **Andrés ARGANDOÑA MARTÍNEZ**

argandona\_andres@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Dirección Avanzada de Proyectos por la Universidad ESAN e ingeniero mecánico-electricista por la Universidad Nacional de Ingeniería, con especialización en Ingeniería de Soldadura en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Más de diez años de experiencia



en los sectores de gas, petróleo y minería, en comisionado, puesta en marcha y gestión del mantenimiento de instalaciones de procesos. Ha llevado diversos cursos de especialización, en el Perú y en el extranjero, relacionados con equipamiento rotativo, como motores y turbinas a gas, sistemas de monitoreo de condición y lubricación industrial. Actualmente trabaja en la División de Energía de Siemens Perú.

**Katia LAZO GALDOS**

katialazo@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Márketing por la Universidad ESAN y administradora y financista por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Posee sólida experiencia profesional en auditoría operativa y financiera, en empresas nacionales e internacionales, así como alta capacidad de diagnóstico y análisis.

**Lenny GARCIA NARANJO LOAYZA**

lennygarcian@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Dirección Avanzada de Proyectos por la Universidad ESAN e ingeniera forestal por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Tiene más de diez años de experiencia en el sector ambiental, en la gestión de programas y proyectos relacionados con la producción, el manejo y la conservación de recursos naturales. Ha llevado cursos de especialización en Innovación y Liderazgo en Esade (España), en Gerencia de Proyectos en la Universidad Nacional de Ingeniería, y en Planes de Negocios Forestales en la Universidad del Pacífico.

**Remy FARACH CARDEÑA**

rfarach@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Negocios Internacionales por la Universidad ESAN y administrador de empresas por la Universidad de Lima. Tiene amplia experiencia en áreas financieras y comerciales, en empresas multinacionales y nacionales. Orientado a resultados y al logro de nuevos negocios, posee capacidades de negociación, toma de decisiones y trabajo en equipo.

Impreso por  
Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.  
en julio del 2015  
Calle Los Plateros 142, Ate  
Lima, Perú  
Teléfono 625-3535  
[ventas@cecosami.com](mailto:ventas@cecosami.com)  
[www.cecosami.com](http://www.cecosami.com)