



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DEL
CACAO, PARA LA TOMA DE DECISIONES Y SU MEJOR
DESARROLLO EN LA REGION SAN MARTIN”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER SCIENTIAE EN
GESTIÓN EMPRESARIAL**

Econ. CARLOS ADOLFO MELGAR NEYRA

TARAPOTO – PERÚ

ABRIL - 2010

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TESIS

**“FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DEL
CACAO, PARA LA TOMA DE DECISIONES Y SU MEJOR
DESARROLLO EN LA REGION SAN MARTIN”**

EL SUSCRITO DECLARA QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES ORIGINAL, EN SU CONTENIDO Y FORMA.


Econ. CARLOS A. MELGAR NEYRA
EJECUTOR


Mg. Ing ENRIQUE LOPEZ RENGIFO
ASESOR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON
MENCION GESTION EMPRESARIAL

TESIS

“FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DEL
CACAO, PARA LA TOMA DE DECISIONES Y SU MEJOR
DESARROLLO EN LA REGION SAN MARTIN”

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR



Ing. M.Sc. Wilson Ernesto Santander Ruiz
PRESIDENTE



CPC. M.Sc. Nora Manuela Dextre Palacios
SECRETARIO



Econ. M.Sc. Juan Segundo Ríos Pérez
VOCAL

DEDICATORIA

A la memoria de mis recordados
padres Carlos Augusto, y mí
siempre presente madre Juliana.

A mi esposa Syvil, mis queridas hijas Maria
Paola y Karla Michelle, por su permanente
apoyo y comprensión, durante los casi tres
años de estudio.

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Mg. Enrique López Rengifo, asesor de la presente tesis, por su amistad, por sus valiosos consejos y orientaciones para la realización de la presente investigación.

Al Ing. M. Sc. Wilson Ernesto Santander Ruíz, por su amistad, por su permanente orientación y colaboración en el desarrollo de la presente tesis.

A la Cooperativa ACOPAGRO de Juanjuí, por las facilidades brindadas para acceder a información actualizada sobre la producción de cacao.

Al Ing. Darwing del Águila Solano, Director Regional – PDA San Martín. USAID, PERU, DE VIDA por facilitar información respecto al tema de investigación.

A la Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional de San Martín, por permitir la materialización y culminación de casi 3 años de estudios.

A mis colegas de la Facultad de Ciencias Económicas, y a todas aquellas personas que colaboraron directa o indirectamente en la culminación del presente trabajo.

INDICE

RESUMEN.....	xiv
SUMMARY.....	xvi

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1. Introducción.....	1
----------------------	---

CAPÍTULO II REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1 Antecedentes.....	4
2.2 Teorías y Conceptos.....	5
2.2.1 Marco Teórico.....	5
2.2.1.1 Generalidades.....	5
2.2.1.2 Requerimientos Edafoclimáticos.....	8
2.2.1.3 Principales usos del cacao y sus derivados.....	12
2.2.2 Ventajas Comparativas y Ventajas Competitivas.....	13
2.2.2.1 Porter y la Competitividad de las naciones.....	14
2.2.2.2 Algunos conceptos de competitividad adoptados por instituciones a nivel internacional.....	17
2.2.2.3 La Competitividad en el Ámbito Regional.....	18
2.2.2.4 La competitividad Territorial como opción para zonas rurales.....	19
2.2.2.5 Toma de decisiones.....	20
2.2.2.6 Desarrollo del sector Productivo.....	21
2.2.2.7 Teoría de Porter del Comercio Internacional.....	22
2.2.3 Marco Conceptual.....	25
2.3 Planteamiento del Problema.....	28
2.3.1 Contexto Nacional.....	28
2.3.2 Descripción.....	29
2.3.3 Explicación.....	29
2.3.4 Perspectivas.....	30
2.4 Interrogante.....	30

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Objetivos.....	31
	3.1.1 Objetivo General.....	31
	3.1.2 Objetivos Específicos.....	31
3.2	Hipótesis.....	31
	3.2.1 Variables.....	31
	3.2.1.1 Variable Independiente.....	31
	3.2.1.2 Variable Dependiente.....	32
3.3	Técnicas de Investigación.....	32
	3.3.1 Población.....	32
	3.3.2 Muestra.....	32
	3.3.3 Métodos.....	33
	3.3.4 Técnicas de Recolección de Datos.....	33
	3.3.5 Técnicas de Recolección de la Información.....	33
	3.3.6 Instrumentos.....	34
	3.3.6.1 Descripción de los Instrumentos.....	34
	3.3.6.2 Documentos Utilizados en la Investigación.....	34
	3.3.7 Lugar de Ejecución de la Investigación.....	34
	3.3.8 Materiales.....	34
3.4	Metodología.....	35

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1	El cacao a nivel mundial.....	39
	4.1.1 Zona y volumen de producción.....	39
	4.1.2 Estacionalidad de la producción.....	42
	4.1.3 Consumo mundial del cacao.....	43
	4.1.4 Comercio mundial del cacao.....	45
	4.1.5 Precios mundiales del cacao.....	45
4.2	El cacao en el Perú.....	48
	4.2.1 Regiones productoras de cacao.....	48
4.3	El cacao en la Región San Martín.....	58

4.3.1	Resultado de los estudios sobre el cacao en la Región San Martín.....	58
4.3.2	Sistemas de comercialización.....	59
4.3.3	Instituciones relacionadas con el cacao en la Región San Martín.....	59
4.4	Discusión de Resultados.....	90
4.4.1	Condiciones de los factores.....	90
4.4.1.1	Recurso suelo.....	90
4.4.1.2	Recurso clima.....	90
4.4.1.3	Recursos humanos.....	90
4.4.1.4	Infraestructura vial, educativa, sanitaria y de vivienda.....	91
4.4.1.5	Recurso financiamiento.....	91
4.4.2	Condiciones de la demanda.....	91
4.4.2.1	Demanda mundial.....	91
4.4.2.2	Tendencias de la demanda en el consumo internacional del cacao.....	91
4.4.2.3	Comportamiento de los stocks frente a la oferta y demanda mundial del cacao.....	92
4.4.2.4	Precios internacionales comparados a los precios pagados al productor nacional de cacao.....	93
4.4.2.5	Comportamiento de la demanda de cacao en el mercado interno.....	93
4.4.3	Sectores conexos relacionados y de apoyo.....	93
4.4.3.1	Sector Público.....	93
4.4.3.2	Sector Privado.....	94
4.4.3.3	Proveedores de agroquímicos.....	95
4.4.3.4	Proveedores de otros insumos.....	95
4.4.3.5	Proveedores de asistencia técnica y capacitación.....	95
4.4.3.6	Organismos de regulación, normalización y certificación.....	95
4.4.4	Estrategia, estructura y rivalidad de los participantes en el subsector cacaotero.....	96
4.4.4.1	Los productores.....	96
4.4.4.2	Los Procesadores.....	96
4.4.4.3	Los comercializadores.....	97
4.4.4.4	Estrategias identificadas.....	97
4.4.5	Síntesis de los determinantes del diamante de competitividad del subsector cacaotero.....	97
4.4.6	Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la agricultura del cacao regional.....	99

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	103
5.2 Recomendaciones.....	105

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1 Bibliografía.....	106
-----------------------	-----

CAPITULO VII
ANEXOS

Anexo 01: Formato utilizado en la evaluación a productores de cacao en la zona de Juajui y Tocache.....	108
Anexo 02: Formato utilizado en la evaluación a las empresas comercializadoras de cacao en la zona de Juanjui y Tocache.....	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01 : Condiciones de Precipitación, Luminosidad y Altitud.	11
GRÁFICO N° 02 : Condiciones de Topografía, Materia Orgánica, pH del Suelo y Drenaje.	11
GRÁFICO N° 03 : Profundidad del Suelo.	12
GRÁFICO N° 04 : Diamante Genérico de Porter.	15
GRÁFICO N° 05 : Secuencia de las Exportaciones.	24
GRÁFICO N° 06 : Principales Zonas de Producción de Cacao en el Mundo.	39
GRÁFICO N° 07 : Producción mundial de cacao en grano (en miles de toneladas). ...	41
GRÁFICO N° 08 : Porcentaje de producción de cacao por países (Previsiones para el año 2007/08).	41
GRÁFICO N° 09 : Principales países consumidores (demanda) en 2004/05.	44
GRÁFICO N° 10 : Precios internacionales y producción de cacao (de 1971/72 a 2007/08).	48
GRÁFICO N° 11 : Producción Nacional de Cacao, año 2007.	50
GRÁFICO N° 12 : Mapa Cacaotero de la Región San Martín.	58

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 01 :	Análisis Próximo del Cacao x 100g	7
CUADRO Nº 02 :	Variedades de Cacao.	7
CUADRO Nº 03 :	Condiciones de Temperatura, Precipitación y Suelo.	9
CUADRO Nº 04 :	Usos del Cacao y sus Derivados.	13
CUADRO Nº 05 :	Productores de Cacao en el Mundo.	40
CUADRO Nº 06 :	Cacao: Producción Efectiva y Prevista.	42
CUADRO Nº 07 :	Estacionalidad de la producción mundial de cacao por países.....	43
CUADRO Nº 08 :	Cacao: Consumo efectivo y Previsto.	44
CUADRO Nº 09 :	Precio mensual promedio (Bolsas de Nueva York y Londres). Cotización promedio del cacao en grano por tonelada.	47
CUADRO Nº 10 :	Principales regiones productoras, producción, rendimiento y precio en chacra.	49
CUADRO Nº 11 :	Producción Nacional de Cacao (Miles de Toneladas Métricas).	50
CUADRO Nº 12 :	Indicadores de Cacao en el Perú.	51
CUADRO Nº 13 :	Tasa Anual de Crecimiento.	51
CUADRO Nº 14 :	Condiciones de clima, suelo y altitud, según zonas cacaoteras.	52
CUADRO Nº 15 :	Exportación de cacao en grano.	52
CUADRO Nº 16 :	Principales países exportadores e importadores, evaluación del comercio mundial.	53
CUADRO Nº 17 :	PERU: Principales destinos de las exportaciones y origen de las importaciones.	53
CUADRO Nº 18 :	Precio CIF y Peso Neto de Cacao Exportados por país Año 2007. ...	54
CUADRO Nº 19 :	Precio FOB y peso neto de cacao comercializados en el mundo, año 2007.	55
CUADRO Nº 20 :	PERÚ: Valor, peso y precio CIF de exportaciones de Cacao en polvo (2005- 2007*).	56
CUADRO Nº 21 :	Instituciones relacionada con el cacao en San Martín.	60
CUADRO Nº 22 :	Fuentes de financiamiento de la producción de Cacao.	61
CUADRO Nº 23 :	Organizaciones de Productores bajo el enfoque de Cadenas Productivas.	61
CUADRO Nº 24 :	Consolidado de productores en proceso de Certificación Orgánica de Cacao Campaña 2007 – Lamas y Sisa Cac. Oro Verde.	63
CUADRO Nº 25 :	Consolidado de Productores en Proceso de Certificación Orgánica de Cacao Campaña 2007 Mariscal Cáceres y Huallaga -ACOPAGRO.	64

CUADRO N° 26	: Empresas exportadoras de la Región.	65
CUADRO N° 27	: Serie Histórica de las Áreas Sembradas (Has.) del Cultivo de Cacao. Campañas Agrícolas: 1997/98.....2007/2008*.....	66
CUADRO N° 28	: Serie Histórica de la superficie en verde (Has.) del cultivo de cacao. Campañas Agrícolas: 1997.....2008*.....	67
CUADRO N° 29	: Serie Histórica de la Producción (T.M.) del Cultivo de Cacao. Años Calendario: 1997.....2008.....	68
CUADRO N° 30	: Provincia de Tocache.	69
CUADRO N° 31	: Provincia de Mariscal Cáceres.	69
CUADRO N° 32	: Provincia de Bellavista.	70
CUADRO N° 33	: Provincia de El Dorado.	70
CUADRO N° 34	: Provincia de Moyabamba.	71
CUADRO N° 35	: Provincia de Huallaga.	71
CUADRO N° 36	: Provincia de Rioja.	72
CUADRO N° 37	: Provincia de San Martín.	72
CUADRO N° 38	: Provincia de Lamas.	73
CUADRO N° 39	: Indicadores de Comercio exterior de la cadena Cacao-Chocolates...	74
CUADRO N° 40	: Promedio de la producción del cacao a nivel regional.	75
CUADRO N° 41	: Variedades de cacao que se cultivan en la Región San Martín y su beneficio.	75
CUADRO N° 42	: Costos y precios del cacao en chacra.	75
CUADRO N° 43	: Compradores (acopiadores) de la producción de cacao en la región San Martín.	76
CUADRO N° 44	: Instituciones que realizan las capacitación y asistencia técnica a los productores de cacao en la región San Martín.	76
CUADRO N° 45	: Hectáreas cultivadas de cacao en la región San Martín por familias...	77
CUADRO N° 46	: Número de miembros que conforman una familia de productores de cacao en la región San Martín.	78
CUADRO N° 47	: Nivel de uso de tecnologías por los productores de cacao en la región San Martín.	78
CUADRO N° 48	: Insumos, plántones y abono para la producción de cacao.	78
CUADRO N° 49	: Tipos de abonos que utilizan los productores de cacao en la región San Martín.	79
CUADRO N° 50	: Nivel de educación de los productores de cacao en la región San Martín.	79
CUADRO N° 51	: Determinación de los principales problemas de la producción de cacao.	79

CUADRO N° 52	: Perspectivas que tiene el sector cacaotero en la región San Martín...	80
CUADRO N° 53	: Características del cacao para la venta (exportación).	80
CUADRO N° 54	: Capacidades del personal administrativo y usos de Instrumentos de gestión de las empresas intermediarias.	80
CUADRO N° 55	: Problemas del sector cacaotero según las empresas intermediarias..	81
CUADRO N° 56	: Costos producción de cacao convencional.	82
CUADRO N° 57	: Costos de producción cacao orgánico.....	84
CUADRO N° 58	: Flujo de caja económico de un Ha de cacao convencional asociado con plátano.	87
CUADRO N° 59	: Saldo del flujo económico neto: 1 ha cacao convencional asociado con plátano.	87
CUADRO N° 60	: Indicadores económico cacao convencional.	88
CUADRO N° 61	: Flujo de caja económico de 1 ha de cacao orgánico asociado con plátano.	88
CUADRO N° 62	: Saldo del flujo económico Neto 01: Ha cacao orgánico asociado con plátano.	89
CUADRO N° 63	: Indicadores económico cacao orgánico.	89

RESUMEN

La elaboración del presente trabajo titulado **“Factores determinantes de la competitividad del cacao, para la toma de decisiones y su mejor desarrollo en la región San Martín”**, obedece a las expectativas de desarrollar aún más el sector cacaotero y responder mejor a las exigencias de esta sociedad cambiante y globalizada.

Para identificar los Factores de Competitividad, se estudiaron a través del “diamante” de competitividad de Porter, para el cual se realizaron un conjunto de encuestas a los productores cacaoteros de las zonas en estudio, información estadística de parte de instituciones públicas y privadas dedicadas a las actividades de producción, comercialización, investigación y consultoría entre otras fuentes; éste análisis se hizo teniendo en cuenta la situación del cacao a nivel regional, nacional e internacional.

Los resultados del estudio indican que los factores determinantes de la competitividad del sector cacaotero de la región San Martín son favorables.

Concluimos que los factores más importantes que influyen en la competitividad de las empresas productoras de cacao en la región San Martín, son los siguientes:

En la dotación de factores, la región San Martín cuenta con condiciones de: suelos, clima y altitudes óptimas para el cultivo de cacao; la tecnología utilizada es de nivel medio; la infraestructura para la investigación, desarrollo e innovación está en creciente desarrollo, principalmente por parte de las ONG’s y en parte por instituciones del gobierno. En las condiciones de la demanda, la demanda del mercado internacional se orienta a consumir cacaos especiales de gran calidad y diferenciados, en este sentido la región San Martín ha venido incrementando su participación en el mercado internacional de cacao especial, con alto nivel de diferenciación.

En los sectores conexos y de apoyo, se evidencia una mejora en cuanto al nivel de planificación, coordinación y compromiso que existe entre los organismos del sector público y privado con el subsector cacaotero.

En el determinante de estrategia y la rivalidad de los participantes en el sector, se observa que la gran mayoría de los productores manejan fincas menores a 3.5 hectáreas por familia (alta fragmentación).

Los canales de comercialización utilizados por los productores de cacao en la actualidad son muchos agentes intermediarios (Brokers).

Las empresas productoras de cacao de la región San Martín son actualmente los principales productores de cacao a nivel nacional y es, la más competitiva del país.

La rentabilidad por cada cinco hectáreas a partir del 5to año de producción de cacao convencional es del 115% que representa mensualmente S/. 4, 259. 80.

Para el cultivo de cacao orgánico la rentabilidad es del 106% por cada cinco hectáreas a partir del 5to año de producción y representa mensualmente S/. 4, 217. 60.

SUMMARY

The elaboration of the present entitled work **"Determining Factors of the competitiveness in cacao production in order to take decisions and its better development in San Martin region"** obeys to the expectancies of developing the cacao sector and responding better to the requirements of this changing and globalized society.

To identify the Factors of the Competitiveness, I studied them through the competitiveness "diamond" of Porter, to which I executed opinion polls to the cacao makers of the zone in study, statistical information on the side of public and private institutions dedicated to the production, commercialization, investigation and consultancy activities among another sources; I made this analysis taking into account the cacao's situation regional, national and international level.

The results of the study indicate that the determining factors of the cacao sector's competitiveness of San Martin region are Favorable.

I conclude that the most important factors which have influence over the competitiveness of the productive cacao companies in San Martin region are:

In the dotation of factors, The San Martin region counts on conditions of: Grounds, climate and optimal altitudes in order to cultivate the cacao; the utilized technology is made of halfway level; The infrastructure to the investigation, development and innovation is in increasing development, principally because of ONG's and in part for Government's institutions.

In demand's conditions, the demand of international market is guided to consume especial cacaoes of first-rate and differentiated, in this sense the San Martin region has come incrementing its participation in the international market of especial cacao, with high level of differentiation.

In the connected and supportive sectors, there are evidences of improvement as to the planification, coordination and commitment level that exists among the public and private sector's organisms with the cacao subsector.

In the determining strategy and the rivalry of the participants in the sector, it is observed that the great majority of the cacao makers have minor farmsteads to 3.5 hectares per family (high fragmentation).

At the present time, the commercialization canals utilized for the cacao makers are many intermediary agents (Brokers).

At present, the productive cacao companies of San Martin are the main cacao makers nationally and it is the most competitive of the country.

The profitability for each five hectares starting from the 5th year of production about conventional cacao is 115%, it represents s/. 4,217.60 Monthly.

To the organic- cacao cultivation, the profitability is 106 % for each five hectares starting from the 5th year of production and it represents S/. 4,217.60 Monthly.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está encaminado a conocer los factores determinantes de la competitividad del cacao de la Región San Martín bajo el enfoque teórico del “diamante de competitividad de Porter”; tiene como fin identificar y describir y determinar la influencia de los diferentes factores que hacen posible la competitividad del sub sector cacaotero en referencia; la situación actual de los problemas estructurales o trascendentales de éste sector, en especial en lo que respecta a la calidad y productividad del producto y sus efectos en la rentabilidad de los productores; son de suma importancia conocer; para que con ésta información las autoridades y actores relacionados con éste cultivo, tomen decisiones efectivas y acertadas para el desarrollo de éste cultivo.

Durante el desarrollo del trabajo se señalan los factores de competitividad del cacao. Y determinamos si éste cultivo es Competitivo y apto para los requerimientos del mundo globalizado.

En la aplicación del “diamante” de competitividad de Porter se detallan los siguientes conceptos, que son aplicados como principal camino que seguimos para lograr los objetivos y contrastar la hipótesis:

Condiciones de los factores

Se evalúa los factores de producción, infraestructura de personal, infraestructura física, analizando el grado de eficiencia y efectividad con que se dan, siendo determinados en factores básicos y creados o avanzados.

Los recursos a analizar son: recursos naturales (suelo, clima, pisos ecológicos), recursos humanos (calificado, no calificado, investigación y desarrollo de nuevos productos), recursos de infraestructura (vial, educativa, sanitaria).

Condiciones de la demanda del sector o subsector

Se hace un análisis de la demanda interna en calidad y volúmenes, comportamiento de los compradores locales, grado de organización de compradores, canales de distribución, industrialización de la demanda en calidad y volúmenes, tendencias de demanda de cacaos especiales.

Para ello se tiene en cuenta los siguientes aspectos: Importaciones y exportaciones de cacao, demanda mundial. Análisis de tendencia de la demanda de cacao, oferta exportable de cacao regional y nacional, precios FOB y en chacra, situación actual de la demanda interna.

De los sectores conexos, relacionados y auxiliares

Dentro de los sectores conexos y auxiliares se identifica y analiza los siguientes aspectos: participación de las instituciones del sector público, participación de las instituciones del sector privado, proveedores de insumos, proveedores de crédito al cacaotero, proveedores de asistencia técnica y capacitación, organismos de regulación, normalización y certificación.

De la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Respecto a la estrategia y estructura de la empresa, se toma al subsector cacaotero tanto regional y nacional, identificando y analizando los siguientes aspectos: tipo de tecnología utilizada y tamaño de área cultivada por los cacaoteros, comercializadores / intermediarios, principales comercializadores y exportadores, estrategias desarrolladas por los productores, comercializadores y exportadores.

Asimismo analizar como contribuye la rivalidad interior de las organizaciones del subsector para crear la ventaja regional y nacional y como esta rivalidad influye en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan.

Tomando como fuente la síntesis de los determinantes, se realiza un análisis FODA, para detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que existen en el subsector, orientado a la tendencia futura con la finalidad de identificar los factores claves de competitividad.

Con el análisis FODA se establecen las posibilidades, restricciones y deficiencias empresariales que determinan el potencial exportador del subsector; es decir su capacidad para ofertar y aprovechar las oportunidades de venta en el exterior, asimismo la identificación de factores claves de la competitividad puede servir como una herramienta de política agraria y comercial que fortalezca al subsector con el apoyo concertado del sector público y privado de una manera estratégica y que sea planificada y sostenida en el tiempo. El trabajo está organizado en siete capítulos: el capítulo primero comprende la introducción al tema de investigación; en el segundo capítulo presentamos la revisión bibliográfica, teoría y conceptos del tema en investigación, los fundamentos teóricos que incluye los

antecedentes de investigación sobre el problema, el marco teórico y el marco conceptual, y el planteamiento del problema; en el tercer capítulo se presenta los materiales y métodos de investigación que incluye los objetivos, la hipótesis, las variables en estudio, las técnicas de investigación y la metodología empleada; el cuarto capítulo está compuesto de los resultados de la investigación y su discusión que incluye los siguientes puntos: el cacao a nivel mundial, el cacao en el Perú, el cacao en la Región San Martín; en lo que respecta a la discusión de resultados esta compuesto de los siguientes estudios: Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos relacionados y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de los participantes en el subsector cacaotero, síntesis de los determinantes del diamante de competitividad del subsector cacaotero y el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la agricultura del cacao regional; en lo que respecta al capítulo cinco, éste está compuesto de las conclusiones y recomendaciones a la que llegamos después de analizar los resultados de la investigación con respecto a los objetivos que son los siguientes: Conocer la influencia de los factores determinantes de la competitividad en las empresas productoras de cacao de la región San Martín, identificar los factores determinantes de la competitividad del producto cacao de la región San Martín y Describir los principales factores determinantes de la competitividad y su influencia en las empresas productoras de cacao de la región San Martín y luego contrastamos la hipótesis de trabajo en base a los objetivos anteriormente descritos; en el penúltimo capítulo listamos la bibliografía utilizada y por último en el capítulo siete anexamos las encuestas utilizadas en la investigación.

CAPITULO II

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1 ANTECEDENTES

Dentro de los antecedentes citamos al Dr. Almerí Veramendi Carlos, Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo¹ - 2004, a través del Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de las PYMES, realizó un estudio con la participación de los Consejos Regionales de las PYMES y el Consejo Nacional para el Desarrollo de las PYMES, el cual representa uno de los esfuerzos colectivos y participativos públicos-privados más importantes de los últimos años, en aras de un gran consenso nacional de lo que debe hacerse en el futuro a favor de las PYMES. Llegó a concluir que este esfuerzo realizado tiene relación con la mejora de la capacidad de gestión institucional de las asociaciones empresariales a través del uso de las acciones invocadas en dicho plan; como podemos comprender, toca de manera tangencial y general los factores que influyen en la competitividad de las empresas.

Otra aproximación al tema de investigación es el Plan de Competitividad de la Región San Martín, junio del 2004, aquí se determina las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas que tiene nuestra región; prioriza algunas cadenas productivas para desarrollarlas, en las que figuran: la cadena productiva del arroz, café, palmito, turismo, entre otras, para los cuales formula un conjunto de objetivos y metas respecto a ellas; pero no considera la cadena productiva del Cacao; considerando al cacao sólo como cultivo complementario no como principal.

En los estudios que desarrolló el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el año 2005, Plan Estratégico Regional Exportador (PERX) Región San Martín, en el cual concluye que esta región exhibe una variedad importante de productos para exportación, particularmente en la agricultura y la manufactura. Estos productos son liderados esencialmente por el café, cuyo excelente rendimiento en el contexto internacional ha llevado a que tenga una ponderación muy cercana al 80% de la estructura total de las exportaciones de la región San Martín. Destacan también la madera, el tabaco, el palmito, el cacao, el algodón entre otros, pero en una escala mucho menor; sabemos hoy en día la gran y creciente demanda que esta teniendo el producto cacao en los mercados internacionales, con precios en ascenso. En este plan, se utiliza como herramienta de diagnóstico el análisis FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y

¹ Almerí, Carlos, 2004, Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de las PYMES, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo pag 11,13.

amenazas de la región San Martín, respecto de sus productos exportables y luego formula un conjunto de objetivos, estrategias y metas a alcanzarse en el mediano y largo plazo.

Podemos citar como antecedente principal y muy cercano a nuestro estudio al plan operativo del cacao de la región San Martín, en la que utiliza como herramienta de diagnóstico el análisis FODA que es casi una copia del Plan Estratégico Regional Exportador (PERX) región San Martín, por lo que no es muy específico y agrega muy poco respecto del producto exportable cacao.

2.2 TEORÍAS Y CONCEPTOS

2.2.1 MARCO TEÓRICO

NOMENCLATURA

Nombre Común: Cacao

Nombre Científico: Theobroma cacao

Familia: Sterculiaceae

Es una especia nativa de América tropical, probablemente originaria de la Amazonía occidental. En la cuenca amazónica, se distribuye en Bolivia, Brasil, Colombia, Venezuela, Surinam y Guyana. En la selva peruana se cultiva en los Departamentos de Loreto, San Martín, Ucayali, Huánuco, Junín, Pasco, Madre de Dios, Cuzco y Ayacucho.

2.2.1.1 Generalidades

Es un árbol de porte bajo, de hasta 10 m de altura y una copa abierta de 6 m de diámetro. La ramificación es característica de la especie, y consta de 4-6 niveles de verticilo sucesivos de 3-5 ramas laterales. El desarrollo del fuste principal hasta 1-2 m de altura y el aborto del ápice, forman el primer verticilo; los restantes se forman del único vástago adventicio erecto que se origina debajo del primer verticilo y que cada 1-2 m de crecimiento forma un nuevo verticilo.

El sistema radicular consta de una raíz principal que puede penetrar hasta 2 m de profundidad y raíces secundarias laterales ramificadas superficiales concentradas en los primeros 20 cm.

Las hojas son simples, alternas y sin estipulas; lámina abobado oblonga o elíptica de borde entero, ápice acuminado, base redondeada y dimensiones de 20-60

cm. de largo y 4-12 cm. de ancho, haz verde claro, glabro; envés pubescente y nerviación principal prominente; peciolo corto de 2-3 cm. o largo hasta de 10 cm.

La inflorescencia es en racimo cauliflora de 20-25 flores en el tronco y ramas viejas. Las flores son bisexuales, cáliz con 5 sépalos de color blanquecino o rosado y corola con 5 pétalos blancos; ovario súpero 5 estambres fértiles.

El fruto denominado "mazorca"; es una drupa elipsoidal, ovoide, fusiforme, oblonga o esférica; de 15-20 cm. de largo y 6-10 cm. de ancho; provista de 5 ó más surcos longitudinales; el pericarpio es coriáceo y de color verde, amarillo, rojo o púrpura; el mesocarpio es duro y angosto; el endocarpio es suave y de espesor variable según el cultivar. Las semillas en número de 20-60 por fruto, son aplanadas y elipsoides, tienen 2-4 cm. de largo y están rodeadas por una pulpa blanca mucilaginosa y azucarada comestible; la testa coriácea, de color amarillo a rojiza, encierra dos grandes cotiledones que contienen abundante grasa, que constituye el producto comercial del cultivo.

La pulpa del fruto es muy perecible, para su consumo debe ser inmediatamente separada de la semilla, dentro del fruto; la pulpa puede conservarse en buen estado por varios días. Para la elaboración de chocolate, la pulpa y semillas extraídas de los frutos, se someten a un proceso de fermentación por varios días, a fin de facilitar la separación de la pulpa de las almendras; luego se lavan las semillas y se procede al secado cuidadoso, de preferencia bajo sol directo, para evitar pérdida de calidad del producto; el proceso demora de una semana a 10 días y las almendras están listas para el transporte y procesamiento industrial del chocolate.

Domésticamente, las semillas lavadas después de la fermentación, son tostadas y listas para preparar cacao en polvo, chocolate, manteca de cacao y otros productos. El valor nutritivo del cacao es alto, la semilla es una buena fuente de proteínas y de calorías; la pulpa aporta los mismos elementos, aunque en cantidades menores. La composición química y valor nutritivo de la pulpa y de la semilla es la siguiente:

CUADRO N° 01: Análisis Próximo del Cacao x 100g

COMPONENTE	100 GR. PULPA	100 GR. SEMILLA
Energía	71,0 cal	404,0 cal
Agua	79,2 g	8,7 g
Proteína	2,8 g	19,0 g
Lípidos	0,3 g	17,1 g
Carbohidratos	16,5 g	47,8 g
Fibra	1,1 g	6,9 g
Ceniza	1,2 g	7,4 g
Calcio	6,0 mg	200,0 mg
Fósforo	41,0 mg	801,0 mg
Hierro	0,7 mg	10,5 mg
Vitamina A (Retinol)	32,0 mg	
Tiamina	1,8 mg	0,02 mg
Riboflavina	0,15 mg	0,20 mg
Niacina	3,20 mg	2,50 mg
Vitamina C (A. ascórbico)	21,00 mg	18,90 mg

Fuente: Acorde

CUADRO N° 02: Variedades de Cacao

Distribución por Variedad de Cacao			
Grupo Genético	%	Zonas de siembra	%
Trinitario	53,3	Huallaga Central	21,5
		Río Apurímac	15,4
		Alto Marañón	9,4
		La Convención	7,0
Forastero Amazónico	37,3	La Convención	28,0
		Huallaga Central	9,3
Criollo	9,4	Zona Norte	9,4

Fuente: Acorde

Elaboración: Maximine

La fructificación se inicia generalmente al 5to. año de la plantación en suelo definitivo. Florece y fructifica todo el año, concentrándose la mayor producción en los meses de noviembre a marzo; la producción tiende a disminuir después de 10-12 años de vida productiva.

La producción del cacao cultivado en condiciones rústicas, con sombra y sin fertilizantes, puede llegar a 500 Kg./ha de semilla seca/año. Con prácticas agronómicas y material de plantación adecuados y en condiciones sombreadas, el cacao puede producir 1 500 Kg./ha./año En condiciones no sombreadas, con árboles en alta densidad y con prácticas agronómicas y buen material genético, se pueden obtener rendimientos de hasta 4000 Kg./ha.

La cosecha se realiza prácticamente todo el año, al momento de madurez completa de las mazorcas, estado reconocido por el cambio de coloración de los frutos inmaduros verdes, rojizos o amarillentos a color intenso anaranjado o amarillo. Las mazorcas bajas se recolectan manualmente con un cuchillo filoso, y las frutas altas se cortan con una horquilla especial filuda atada a una vara larga. De los frutos previamente seleccionados por su grado de madurez, son extraídas en conjunto pulpa y almendras, en el mismo campo, y colocadas en bolsas de polietileno para su transporte a los ambientes de fermentación; se recomienda esparcir, las cáscaras de los frutos, alrededor de los árboles de cacao.

2.2.1.2 Requerimientos Edafoclimaticos

a. Parámetros de establecimiento: Altitudinales, de Temperatura, de Humedad Relativa, pH, entre otros.

El cacao es exigente en cuanto a sus requerimientos climáticos, para un óptimo crecimiento y producción. Temperaturas de 24-29°C son adecuados; cuando jóvenes son sensitivas a temperaturas superiores a 32°C, que pueden ocasionar daños a las hojas jóvenes, lo que explica la necesidad del sombreadamiento para establecer el cacao; la temperatura del mes más frío no debe ser menor de 15°C.

El cacao es también dependiente de la precipitación, demasiado poco o en exceso puede ocasionar pérdidas en cosecha. El crecimiento óptimo demanda una precipitación mínima mensual de 100 mm. y no debe exceder los 200 mm mensuales

porque las raíces son sensitivas a la pobre aireación. La precipitación ideal para el cacao en los trópicos es alrededor de 175 mm por mes, distribuido en forma homogénea. Excesiva humedad, superior a 90%, también afecta al cultivo.

El límite máximo de altitud es de 1000 msnm.

Desarrolla en terrenos no inundables, preferentemente en suelos fértiles, ricos en materia orgánica, profundos, con buen drenaje y pH 3,9 que puede manejarse con fertilización. Tolera anegación temporal de ciclo corto.

El crecimiento, desarrollo y la buena producción del cacao están estrechamente relacionados con las condiciones medioambientales de la zona donde se cultiva.

Es por ello que los factores climáticos influyen en la producción de una plantación; por lo tanto, las condiciones térmicas y de humedad deben ser satisfactorias para el cultivo por ser una planta perenne y que su periodo vegetativo como: la época de floración, brotamiento y cosecha esta regulado por el clima, cuya relación del transcurso climático y el periodo vegetativo nos permite establecer los calendarios agro climáticos.

La práctica del cultivo bajo sombra influye significativamente en el microclima de la plantación, principalmente en la radiación solar, viento y la humedad relativa, sin dejar de lado los factores del suelo, como la nutrición mineral, incidencia de plagas y enfermedades que influyen en el crecimiento y desarrollo que se debe considerar en forma integral.

CUADRO N° 03: Condiciones de Temperatura, Precipitación y Suelo

TEMPERATURA (°C)			PRECIPITACIÓN PLUVIAL (mm)	SUELO		ALTITUD (m.s.n.m.)
Máx.	Min.	Prom.		pH	Mat.Org. (%)	
38	10	24	1300	5.5	2	450

Fuente : SENAMHI

Entre los factores que tienen mayor importancia en el cultivo destacan los siguientes:

b. Precipitación:

El cacao es una planta que necesita un adecuado suministro de agua para efectuar sus procesos metabólicos. En términos generales, la lluvia es el factor climático que más variaciones presenta durante el año. Su distribución varía notablemente de una región a otra y es el factor que determina las diferencias en el manejo del cultivo.

La precipitación óptima para el cacao es de 1,600 a 2,500 mm. Distribuidos durante todo el año. 10 Precipitaciones que excedan los 2,600 mm. pueden afectar la producción del cultivo de cacao.

c. Temperatura:

La temperatura es un factor de mucha importancia debido a su relación con el desarrollo, floración y fructificación del cultivo de cacao. La temperatura media anual debe ser alrededor de los 25°C. El efecto de temperaturas bajas se manifiesta en la velocidad de crecimiento vegetativo, desarrollo de fruto y en grado en la intensidad de floración (menor intensidad). Así mismo, controla la actividad de las raíces y de los brotes de la planta La temperatura para el cultivo de cacao debe estar entre los valores siguientes:

- Mínima de 23°C
- Máxima de 32°C
- Óptima de 25°C

Las temperaturas extremas definen los límites de altitud y latitud para el cultivo de cacao. La absorción del agua y de los nutrientes por las raíces de la planta del cacao está regulada por la temperatura. Un aspecto a considerar es que a temperaturas menores de 15°C la actividad de las raíces disminuye.

Por su parte altas temperaturas pueden afectar las raíces superficiales de la planta del cacao limitando su capacidad de absorción, por lo que se recomienda proteger el suelo con la hojarasca existente.

Del mismo modo, la rápida descomposición de la materia orgánica en el suelo a través de la oxidación y en presencia de la humedad está determinada por la temperatura.

GRÁFICO N° 01: Condiciones de Precipitación, Luminosidad y Altitud.



Fuente: Proyecto crecer

GRÁFICO N° 02: Condiciones de Topografía, Materia Orgánica, pH del Suelo y Drenaje.



Fuente: Proyecto crecer

d. Suelo

Los suelos considerados como los más aptos para el cacao son los Aluviales, francos y los profundos con sub suelo permeable. El cacao se desarrolla perfectamente en lugares llanos u ondulados, en los que se puede aplicar prácticas agrícolas modernas.

GRÁFICO N° 03: Profundidad del Suelo



Fuente: Proyecto crecer

2.2.1.3 Principales Usos del Cacao y sus Derivados

A partir de las semillas del cacao se obtiene el cacao en grano, los cuatros productos intermedios (licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo) y el chocolate. A pesar de que el mercado de chocolate es el mayor consumidor de cacao en términos de equivalente en grano, productos intermedios tales como el cacao en polvo y la manteca de cacao son utilizados en diversas áreas.

CUADRO N° 04: Usos del Cacao y sus Derivados

Producto	Usos del Cacao y sus Derivados
Manteca de cacao	Elaboración de chocolate y confitería, y también puede ser usado en la industria cosmética (cremas humectantes y jabones) y la industria farmacéutica.
Pulpa de cacao	Producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
Cáscara	Puede ser utilizado como comida para animales.
Cenizas de cáscara de cacao	Puede ser usado para elaborar jabón y como fertilizante de cacao, vegetales y otros cultivos.
Jugo de cacao	Elaboración de jaleas y mermeladas
Polvo de cacao	Puede ser usado como ingrediente en casi cualquier alimento, bebidas chocolatadas, postres de chocolates como helados y Mouse, salsas, tortas y galletas
Pasta o licor de cacao	Se utiliza para elaborar chocolate.

Fuente: PERX

2.2.2 VENTAJAS COMPARATIVAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

El concepto de **ventajas comparativas** se refiere a la capacidad de una región de producir determinados bienes a un precio relativo menor en comparación con otras regiones. Dada esta situación, la región tenderá a especializarse en la producción y comercio de estos bienes. Se trata de una aproximación neoclásica a la actividad productiva y comercio exterior. Según Michael Porter (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones.

El término ventaja competitiva, desarrollado por Porter, marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas. De acuerdo con este autor, la **ventaja competitiva** consiste en la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales. Es sobre la base de las ventajas competitivas que se fundamenta el concepto de competitividad.

La diferencia de ambos conceptos es significativa. **Las ventajas comparativas se heredan**, es un concepto estático; mientras que las **ventajas competitivas se crean**, son dinámicas. Más aún, la evidencia empírica señala que rara vez se ha logrado un crecimiento industrial basado exclusivamente en factores heredados (ventajas comparativas), sino que más bien se han presentado por la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura de los competidores, la existencia o inexistencia de infraestructura de apoyo, la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda.

2.2.2.1 Porter y la Competitividad de las naciones

Si bien el concepto de competitividad se puede aplicar a empresas e industrias, durante el presente trabajo, estudiaremos la competitividad específicamente como una capacidad de países, regiones o localidades, aunque es importante mencionar que el concepto de competitividad internacional o de un país se deriva del concepto de competitividad empresarial.

A nivel de empresas, la competitividad consiste en la capacidad de mantener la posición de mercado.

La competitividad sistémica se refiere a naciones, regiones, sectores industriales o sub sectores, y aunque el concepto de competitividad para dichas unidades no es el mismo, también deben mantener una posición de mercado.

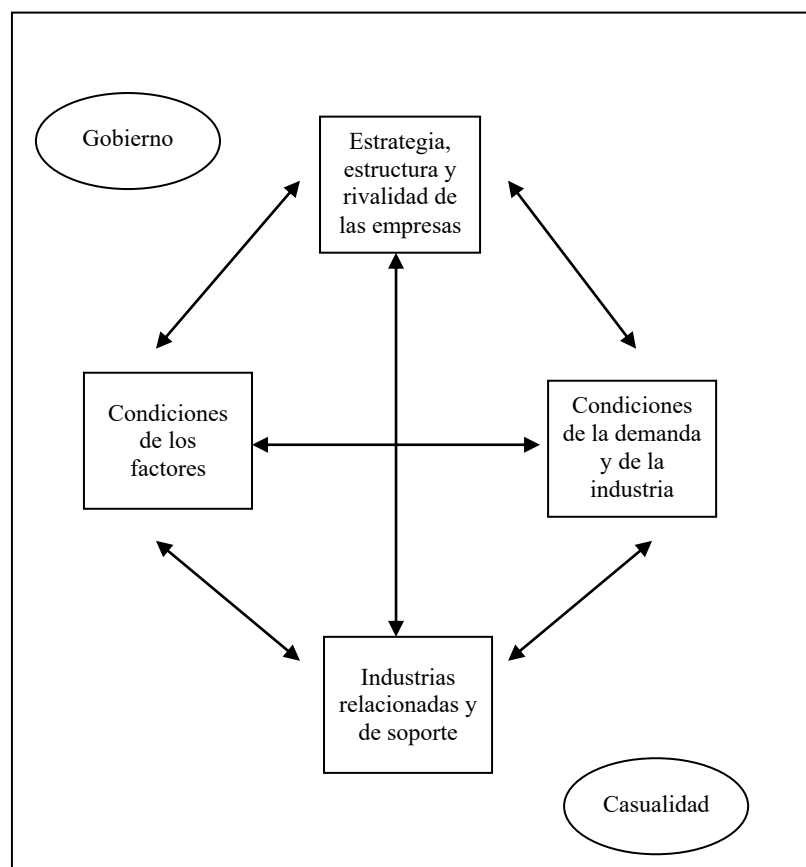
La diferencia radica en que si una empresa no es competitiva, quiebra; mientras que si un país o región no es competitivo, no quiebra, sino que experimenta una disminución en el bienestar de la población.

Michael Porter (1990) es quizás el máximo exponente de las teorías de competitividad en todo nivel, fue él quien puso el tema sobre las mesas de discusión a nivel internacional con obras como "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y la Competencia" y conceptos como el análisis de la cadena de valor de la empresa. Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo para lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional basada en la cooperación.

Más adelante, Porter empieza a aplicar sus conceptos, originalmente pensados para las empresas, al logro de competitividad en los países a través de su obra “La ventaja competitiva de las naciones” (Porter 1990). Para Porter, la competitividad de una nación es “el grado en que una nación en condiciones de mercado libre y justo produce bienes y servicios que satisfacen la prueba de los mercados internacionales en tanto que, simultáneamente, mantiene y expande el ingreso real de los ciudadanos” (Porter 1990).

Porter resume su modelo en el llamado “Diamante nacional de competitividad”, el cual presenta cuatro determinantes de la competitividad nacional que conforman el entorno en que compiten las empresas locales y de los cuales depende la creación de ventajas competitivas.

GRÁFICO Nº 04: Diamante Genérico de Porter



Fuente: Porter, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.

A continuación, se explica cada uno de los componentes del diamante de competitividad nacional:

- **La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas locales:** mientras mayor es la competencia interna en un país o región, mayores serán sus capacidades para competir fuera de éstos.
- **Las condiciones de la demanda local y nacional de la industria local y nacional:** mientras más exigente es la demanda interna, mejores condiciones habrá para competir fuera.
- **Las condiciones de los factores:** disponibilidad y estado de los factores de la industria (mano de obra, recursos naturales, capital, infraestructura).
- **Industrias relacionadas y de soporte:** actividades que dan valor agregado en la cadena de valor de la industria: mientras más actividades relacionadas, mayores posibilidades de identificarlas como parte de un conglomerado o clúster, con todos los beneficios que provienen de la aglomeración.

Adicionalmente, Porter habla sobre el rol del Gobierno para la competitividad de un país, aunque no le da la misma importancia que a los cuatro determinantes. Menciona que, si bien la política del Gobierno en Japón y Corea ha tenido y tiene mucho que ver con el éxito que disfrutaron las empresas de ambas naciones, el auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir, positiva o negativamente, en los cuatro determinantes, y a su vez, ser influido por ellos.

Más recientemente, Porter ha aplicado sus ideas sobre competitividad de naciones al nivel regional, precisamente en la formación de clusters o conglomerado de empresas en una misma ubicación geográfica (Porter, 2002).

Porter sostiene que la competitividad y riqueza de una región dependen del nivel de productividad con el que emplea sus recursos humanos, su capital y sus recursos naturales:

- La productividad depende del valor de la producción (calidad, exclusividad), así como de la eficiencia con que se produce.
- No se trata de una competencia entre sectores o subsectores, sino entre empresas ubicadas en los distintos sectores o subsectores.

- La ubicación de la empresa en la región es un factor secundario para la productividad, lo importante es lo que las empresas, ya sean locales o no, hagan en dicha ubicación.
- No sólo la productividad de las industrias exportadoras es necesaria, sino la productividad de todas las industrias.

Como resultado, las regiones compiten por constituirse en la mejor ubicación para las empresas, y el sector público y privado cumplen roles diferentes, aunque interrelacionados, en la creación de una economía productiva.

Por tanto, a nivel regional, $COMPETITIVIDAD = PRODUCTIVIDAD$. Al mismo tiempo, la productividad depende directamente de la innovación.

2.2.2.2 Algunos conceptos de competitividad adoptados por instituciones a nivel internacional

El International Institute for Management Development (IMD), (1992) define competitividad como “la capacidad que tiene un país o una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en mercados internacionales”.

La Organización de Cooperación para el desarrollo económico (OCDE) (1995) define la competitividad como “el grado en el cual un país, bajo condiciones de mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen las exigencias de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población”.

Según el Harvard Institute for Strategy and Competitiveness, (1993) la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la que puede producir bienes y servicios. Políticas macroeconómicas sólidas e instituciones políticas y legales estables son condición necesaria aunque no suficiente para asegurar la prosperidad económica. La competitividad tiene sus raíces en los fundamentos macroeconómicos, el nivel tecnológico y las estrategias de las empresas, así como la calidad del ambiente empresarial en que las compañías compiten. Entender los fundamentos macroeconómicos de la competitividad es fundamental para la política económica nacional.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (1997) considera que “la competitividad auténtica debe estar basada en la incorporación de tecnología y el uso racional de los recursos naturales, concepción que contrasta con la competitividad espuria que se basa en la explotación de los recursos humanos y naturales”.

2.2.2.3 La Competitividad Sistémica en el Ámbito Regional

Al mismo tiempo que la globalización incrementa los retos para las empresas, sus demandas a nivel local también se incrementan. En consecuencia, las mesopolíticas deben ser formuladas ahora a nivel regional y local, formuladas por actores locales y adaptados a las fortalezas y debilidades de su ambiente.

La creación de ventajas competitivas dinámicas exige aplicar mesopolíticas específicas y selectivas. La selectividad va dirigida a tres niveles: *clusters*, empresas dentro de los *clusters* y las regiones en que éstos se desarrollan.

La creciente importancia que revisten los factores estructurales espaciales para la competitividad de las empresas hace necesario aplicar políticas descentralizadoras, entendidas no sólo como una delegación de responsabilidades del gobierno central sino como el incremento de capacidades de control y gestión: organización de redes cooperativas, desarrollo de visiones estratégicas, políticas sociales focalizadas y políticas ambientales (Esser et al., 1996).

Aún así, el gobierno central sigue cumpliendo un rol protagónico en la formulación de políticas locales y regionales. Por ejemplo, debe supervisar los subsidios ofrecidos por los gobiernos locales y regionales, inhibiendo potenciales “carreras de subsidios” para mas bien, estimular la creatividad en la formulación de estrategias como condición para la asignación de recursos. Quedan asimismo a cargo del gobierno central, las iniciativas tecnológicas de largo plazo y la formulación de estrategias de largo plazo (Meyer-Stamer, 1998).

Bajo esta óptica, han nacido algunas experiencias de creación de competitividad regional, siendo las más conocidas, las de Rhenania Westfalia del Norte (Alemania), Santa Catarina (Brasil), Chile (todas las regiones, a partir de una iniciativa del gobierno central) y Bogotá-Cundinamarca. Fue en la experiencia chilena en donde se formó, por primera vez, un concepto explícito de competitividad regional. Según el Informe de Competitividad Regional 1999 del Ministerio del Interior de Chile,

la competitividad es “la capacidad de las regiones para alcanzar niveles de crecimiento sustentables en el tiempo”. Más adelante, veremos el concepto propuesto por el Proyecto Competitividad Regional, Liderazgo e Información.

Otra experiencia más reciente de medición de la competitividad regional es la llevada a cabo por la CEPAL para Colombia en el 2002. Según el informe “Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia”, la competitividad es “la capacidad de una economía para hacer crecer su producción a altas tasas, de manera sostenida y que promueva el más alto grado posible de mejoramiento sostenido del bienestar de la población”.

2.2.2.4 La Competitividad Territorial como opción para las zonas rurales

La competitividad territorial tiene a priori un sentido estrictamente económico. Pero, ¿se puede decir asimismo que es competitivo un territorio que produce, por ejemplo, materias primas agrícolas muy baratas pero en condiciones sociales deplorables y sin prestar atención a su medio ambiente? Así nace el concepto de competitividad territorial: un territorio adquiere carácter competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación inter territorial. En otros términos, la competitividad territorial supone:

- La toma en cuenta de los recursos del territorio en la búsqueda de coherencia global. El involucramiento de los agentes e instituciones.
- La integración de los sectores de actividad en una lógica de innovación.
- La cooperación de los otros territorios y la articulación con las políticas regionales, nacionales y con el contexto global. La elaboración del proyecto de territorio es pues un proceso destinado a hacer adquirir a los agentes locales y a las instituciones cuatro capacidades: la capacidad de valorizar su entorno, de actuar juntos, de crear vínculos entre sectores de tal modo que se mantenga in situ el máximo valor añadido, y por último, de establecer relaciones con otros territorios y con el resto del mundo. Estas cuatro capacidades pueden correlacionarse con lo que llamamos “las cuatro dimensiones” de la competitividad territorial, que se combinarán de manera específica en cada territorio, y que son las siguientes:
- La competitividad social: capacidad de los agentes para actuar eficazmente de manera conjunta sobre la base de una concepción consensuada del proyecto y fomentada por una concertación entre los distintos niveles institucionales.
- La competitividad medio ambiental: capacidad de los agentes para valorizar su entorno haciendo del mismo, un elemento distintivo de su territorio, garantizando al

- mismo tiempo la conservación y la renovación de los recursos naturales y patrimoniales.
- La competitividad económica: capacidad de los agentes para producir y mantener el máximo valor agregado en el territorio mediante el refuerzo de los vínculos entre sectores y haciendo que la combinación de recursos constituya activos para valorizar el carácter específico de los productos y servicios locales.
- La localización en el contexto global: capacidad de los agentes para situarse con relación a los otros territorios y al mundo exterior en general, con el objeto de hacer progresar su proyecto de territorio y de garantizar su viabilidad en el contexto de la globalización.

La competitividad territorial complementa, en el análisis a nivel regional de la competitividad, al enfoque sistémico.

2.2.2.5 Toma de decisiones

Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores o directivos, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo es preciso que existan ciertas precondiciones. Estas precondiciones se cumplen cuando es posible responder "sí" a las cuatro preguntas siguientes:

1. ¿Existe una diferencia entre la situación presente y las metas deseadas?
2. ¿El responsable de tomar la decisión está consciente del significado de la diferencia?
3. ¿El responsable de tomar la decisión se siente motivado a actuar para eliminar la diferencia?

4. ¿El responsable de tomar la decisión cuenta con los recursos necesarios (capacidad y dinero, por ejemplo) para actuar a favor de la eliminación de la diferencia?

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Además de intentar la identificación y medición de la magnitud de estas fuerzas, los administradores deben estimar su posible impacto.

El monto y calidad de la información disponible para un individuo sobre la condición pertinente de la toma de decisiones puede variar ampliamente, lo mismo que las estimaciones de riesgo del individuo. El tipo, monto y confiabilidad de la información influyen en el nivel de riesgo y en el hecho de si el responsable de tomar la decisión puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva en la estimación del resultado.

2.2.2.6 Desarrollo del sector Productivo

La experiencia tanto de los países desarrollados con anterioridad y los de reciente desarrollo enseñan la necesidad de instrumentar tanto políticas de fomento general como políticas de fomento sectorial congruentes que permitan como ya se mencionó lograr la productividad y competitividad necesarias para generar la riqueza que implica el desarrollo económico y social.

La experiencia de la promoción del desarrollo mediante la intervención del gobierno, es decir la economía de mercado encauzada, regulada y promovida por el Estado a través de múltiples instrumentos de política económica y la experiencia de la promoción del desarrollo a través de la fuerzas del mercado.

Las experiencias en el mundo muestran un mejor desempeño al utilizar de manera prudente políticas macroeconómicas activas, acompañadas de políticas de fomento general tales como la formación de recursos humanos, construcción de infraestructura, atención a la salud y la previsión social, apoyo con un sistema financiero funcional a través de la banca de desarrollo y regulación y supervisión de la banca comercial, marco legislativo e institucional para normar el funcionamiento de los mercados; y políticas de fomento sectorial para impulsar el desarrollo de sectores y ramas productivas prioritarias mediante la regulación del comercio exterior, inversión y gasto público sectorial, créditos preferenciales mediante cajones

obligatorios de asignación selectiva de créditos con tasas controladas, subsidios y estímulos a industrias necesarias, exenciones fiscales a industrias exportadoras y a inversiones elegibles, precios de garantía para la agricultura y el desarrollo de un sector energético por el Estado vinculado a las prioridades del desarrollo nacional.

Países como Japón, Corea del Sur y Taiwán, han utilizado estas estrategias de mercado dirigido considerando sus propias características en el caso de Japón se han aplicado prácticamente todos los instrumentos a excepción de la política energética y aumentando otros instrumentos como la promoción de aglomerados de empresas, el sistema de educación directamente vinculado a las necesidades de la industrialización y la planeación y promoción industrial a través de una agencia especializada, promoviendo la industria pesada de alta tecnología intensiva en capital, Corea del Sur utilizó criterios multidimensionales para determinar los sectores estratégicos que pueden tomarse como referencia para América Latina. Por otra parte, se observa que Europa y América del Norte igualmente utilizan instrumentos sectoriales de política económica dejando en la retórica los lineamientos neoclásicos.

2.2.2.7 Teoría de Porter del Comercio Internacional

Michael E. Porter, (1994) analiza la razón por la cual ciertos países son sede de empresas multinacionales de éxito. Su análisis parte de las empresas, su entorno y los factores que las llevan a triunfar en los mercados internacionales. Este análisis emplea el marco teórico desarrollado por el mismo Porter en su libro "Estrategia Competitiva", y es un estudio realizado por países y sectores. Sus investigaciones analizan los sectores productivos, sus características y las fuerzas competitivas.

El estudio investiga los factores que explican el origen en un país de multinacionales con éxito en los mercados internacionales. Agrupa los factores explicativos en: los recursos, la demanda, la oferta, las relaciones en el sector, el gobierno, la gestión empresarial.

LAS EXPORTACIONES

Exportar es concretar una salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior y la prestación de servicios al extranjero, efectuada en determinadas condiciones, con la intención de ser utilizada o consumida.

La institución encargada de autorizar la salida de las mercancías del territorio nacional es la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, la que sólo podrá realizarse por los puertos marítimos, fluviales y lacustres, aeropuertos y fronteras aduaneras habilitadas.

La exportación de bienes en el Perú no se encuentra afecta a tributo alguno. Ésta puede ser efectuada por cualquier empresa (persona natural o jurídica) sin necesidad de inscribirse en entidades públicas o privadas, o tramitar licencia alguna.

Sin embargo, para ello es necesario seguir una serie de pasos y procedimientos, incluyendo el cumplimiento de una serie de requisitos legales y operativos.

Consideraciones Generales

Después de realizado el diagnóstico sobre la capacidad exportadora de la empresa, desarrollado el estudio de mercado, así como evaluado a la empresa y producto versus el potencial mercado. Ésta estará en condiciones de determinar la forma de exportar que mejor se adecúe a su realidad y capacidad. Existen tres modalidades de exportación:

Exportación Directa: el exportador se hace cargo de contactar directamente al importador, lo cual le ofrece ventajas como:

- Conocimiento más directo del mercado.
- Influencia directa en la selección de los importadores.
- Control de flujo más regular de ventas.
- Diseño directo en la estrategia de comercialización (producto, precio, distribución, promoción)

Exportación Indirecta: Por lo general esta modalidad es utilizada por Pymes que no tienen los recursos ni la infraestructura que les permitan buscar compradores extranjeros y hacer los trámites necesarios para enviar sus productos al exterior directamente. Las ventas indirectas ofrecen las siguientes ventajas:

- El producto es dado a conocer en los mercados internacionales sin mayor compromiso por parte del personal y de los recursos de su compañía.

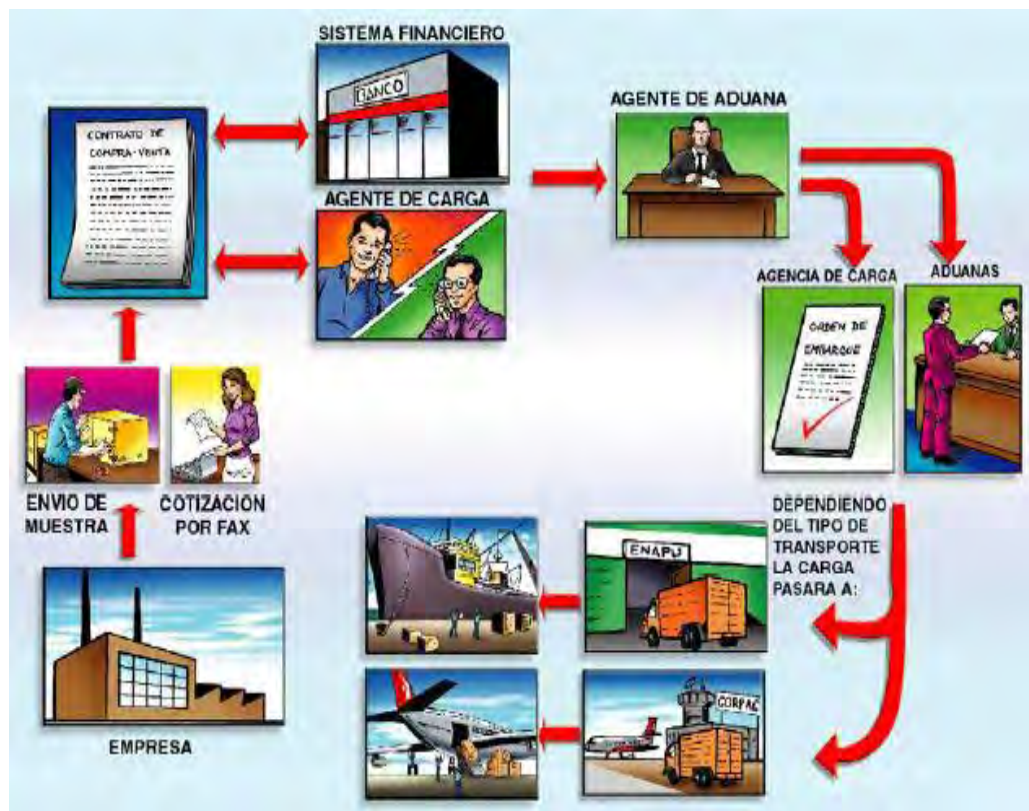
- La empresa capitaliza la experiencia y contactos que tienen las comercializadoras para un acceso rápido a los mercados internacionales.
- El agente de exportación conoce el mercado de destino.
- Reducción de costos administrativos y de logística.
- El exportador directo asume el riesgo de la operación.

En el Perú esta modalidad es utilizada por la Pequeña y microempresa a través de esquemas de asociatividad como la subcontratación, habiéndose extendido ampliamente en el sector textil y confecciones, así como en el agroindustrial.

ESQUEMA DE EXPORTACIÓN

Todo lo explicado anteriormente se grafica en el esquema que a continuación se presenta, el cual permitirá al empresario visualizar cómo funciona el proceso exportador, al igual que el flujo de sus pasos y procedimientos. Específicamente, el esquema graficado se inicia desde el momento en que la empresa vendedora ya ha identificado a los potenciales compradores hasta el embarque final de la mercancía.

GRÁFICO N° 05: Secuencia de las Exportaciones



2.2.3 MARCO CONCEPTUAL

Definimos los conceptos sobre los cuales se desarrolla el presente trabajo investigación.

Definición de Empresa:

Es una organización económica donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

Negocios Internacionales. Abanico de actividades empresariales, que pueden ir desde una exportación directa hasta una inversión directa en los mercados exteriores.

Exportaciones. Venta de productos nacionales (bienes y servicios) a un mercado extranjero.

Tasa de despacho aduanero. Tiene como hecho generador la tramitación de la Declaración Única de Aduanas (DUA), necesaria para importar y/o exportar las mercancías o someterlas a otros regímenes siempre y cuando el valor FOB de sus operaciones sea superior a las tres (03) Unidades Impositivas Tributarias.

Mercados Internacionales. Son aquellos que se encuentran situados en diferentes partes del mundo, y por tanto con diferentes nacionalidades y características.

Negocios Globales. Son aquellos en los que el volumen mínimo requerido para asegurar la eficiencia en los costos no se puede alcanzar en el mercado local de la empresa.

Mercado Global. Es aquel que se puede alcanzar por el mismo producto básico y es de ámbito universal; es decir, los mercados globales demandan los mismos productos.

Sector Industrial Global. Es aquel que las posiciones estratégicas de los competidores se centran las principales áreas geográficas y están afectadas por sus posiciones globales generales; ejemplo, la posición estratégica de Toyota, al competir

por la venta de autor en Francia o Alemania, combinando tecnología con un sistema de fabricación mundial.

Competencia Global. Se produce cuando las empresas utilizan posiciones generadoras de liquidez en determinados mercados nacionales, para subsidiar la entrada o a la competencia en otros mercados.

Compañía Global. Es aquella que tiene sistemas de distribución situados en los principales mercados del exterior, que le permite claves tales como: subsidio cruzado, el contraataque internacional, el volumen de producción de escala mundial.

Acceso a mercados. Determina la posibilidad real de los proveedores nacionales para penetrar en un mercado externo (acceso a terceros mercados). Las normas de acceso a mercados, y en particular los aranceles han sido históricamente el principal y a menudo, el único objetivo de las negociaciones y acuerdos comerciales internacionales.

Balanza Comercial. Incluye todas las exportaciones (créditos) y las importaciones (débitos de bienes) o mercancías entre los residentes de un país y el resto del mundo. El saldo positivo o negativo del total de las exportaciones menos el total de las importaciones, se llama balanza comercial.

Barreras Arancelarias. Nivel de Aranceles tan alto, que impide en la práctica, el ingreso de un producto a un país.

Barreras No Arancelarias. Se denomina así todo método distinto al de los aranceles o impuestos aduaneros, para desalentar las importaciones de un país. Como ejemplo, de estas prácticas tenemos; a) Cuotas de importación, b) Prohibición absoluta de importar ciertos bienes, c) Licencias previas para comprar ciertos bienes, d) Bienes que sólo pueden ser importados por el gobierno y e) Exigencias de permisos sanitarios.

Cámara de Comercio Internacional. Esta institución agrupa a los banqueros y hombres de negocios de un gran número de países. Presta asesoramiento sobre las normas y procedimientos comerciales.

Carga. Operación de colocación de mercancías en un vehículo de transporte.

Competitividad. Se refiere a la capacidad que tienen las empresas de competir en el mercado en el que se desenvuelven.

Crédito documentario. Es un convenio en virtud del cual un banco (banco emisor), obrando a petición de un cliente (ordenante) y de conformidad con sus instrucciones, se obliga a efectuar un pago a un tercero (beneficiario) o autoriza a otro banco a efectuar dicho pago, contra presentación de los documentos exigidos dentro del tiempo límite especificando, siempre y cuando se hayan cumplido los términos y condiciones del crédito.

Economía Internacional. Es una rama de la ciencia económica que intenta explicar las causas y factores determinantes del origen y evolución de los flujos internacionales de bienes, servicios y capitales, así como la influencia de estos flujos sobre el bienestar de los países.

Empresa Multinacional. Es una unidad económica que opera en varios países, por lo general posee sucursales en varios países aunque la propiedad se encuentra registrada en uno.

Investigación de Mercados. Es la recopilación sistemática de información relativa a los mercados tanto a través de investigación teórica, como de la práctica. La investigación de mercados está especialmente orientada a determinar la demanda presente o futura de un producto en un mercado concreto, así como a conocer las características de esa demanda en cuanto a la calidad del producto y a los actores del mercado.

Promoción de exportaciones. Es el esfuerzo que realiza un país para promover las exportaciones no tradicionales y así reducir la independencia de sus exportaciones en pocos artículos, generalmente productos primarios.

Régimen Aduanero. Tratamiento aplicable a las mercancías sometidas al control de aduanas, de acuerdo con las leyes y reglamentos aduaneros, según la naturaleza y objetivos de la operación.

Tratado. Convenio en el cual se establecen acuerdos entre dos o más personas o países sobre cualquier materia o acerca de varias materias.

Zona de Libre Comercio. Están formadas por dos o más Estados en las que se han eliminado los aranceles y otras barreras al comercio, las mismas que tienen como objetivo mejorar la competitividad, incrementar las exportaciones y dinamizar la economía. Sistema de integración que rige en un área formada por dos o más Estados que de forma inmediata o paulatina suprimen las barreras comerciales entre sí, pero manteniendo cada uno frente a terceros países, su propio arancel de aduanas y su régimen de comercio.

Zona de Preferencias Comerciales. Son acuerdos donde dos o más países se dan un tratamiento arancelario mas favorable que el concedido a otros países que se encuentran fuera del acuerdo preferencial.

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.3.1. CONTEXTO NACIONAL

Actualmente nuestro país está formulando y ejecutando un conjunto de estrategias para ser más competitivo, de cara a las exigencias de la globalización, dentro del marco de los tratados de libre comercio buscando mejorar el nivel de vida de la población, así como del desarrollo de nuestro país; teniendo como uno de las vías de desarrollo las exportaciones.

El Perú cuenta con una suma de documentos de gestión como el Plan Nacional de Competitividad y el Plan Estratégico Nacional de Exportaciones (PENX), adicionalmente a ello, muchas regiones del país tienen ya los Planes Regionales de Competitividad y Planes Estratégicos Regionales de Exportaciones (PERX) como es el caso de la región San Martín, adicionalmente a ello, también cuenta la región con Planes Operativos de Productos (POPs), como el café, madera, cacao entre otros. Pero este conjunto de planes son muy genéricos pese a que en los planes operativos por productos como es el caso del cacao se mencionan a grandes rasgos las fortalezas y debilidades oportunidades y amenazas en el contexto regional frente al comercio internacional; no conociéndose los factores más importantes que determinarían la competitividad de éste producto, para las exportaciones por empresas de la región.

2.3.2 DESCRIPCIÓN

Los factores determinantes del éxito competitivo, en este caso del producto cacao de la región San Martín, está compuesto de un conjunto de elementos y características del entorno nacional pero fundamentalmente del entorno regional incluido dentro de ello la capacidad de la empresa para innovar y mejorar el producto de manera sostenida respecto de la competencia; estamos hablando no solo de las empresas exportadoras sino también del agrupamiento de las empresas en forma de clusters y/o de su cadena productiva, esto también incluye las acciones que realiza el gobierno regional, gobiernos locales provinciales entre otras organizaciones de base y las sinergias que existen entre ellas, también con las empresas privadas involucradas ya que todo ello favorecerá o no a las empresas que exportan el cacao y que si todo ello es favorable permitirá el desarrollo de la región, elevando la calidad de vida de su población.

2.3.3 EXPLICACIÓN

El conocimiento cabal de los factores determinantes de la competitividad del cacao en la región San Martín por parte de los encargados de la toma de decisiones es fundamental para diseñar un conjunto de estrategias coherentes y exitosas para su desarrollo, si bien el cacao es uno de los productos bandera de nuestra región conjuntamente con el café, todavía consideramos que se puede mejorar mucho mas, para ello es necesario conocer de manera detallada cada uno de los factores determinantes de la competitividad del cacao, éste conocimiento permitirá tomar decisiones acertadas y efectivas por los actores involucrados en el tema y que contribuyan a lograr que las empresas productoras y comercializadoras del producto en mención, posicionarse en el mercado internacional con un producto competitivo.

2.3.4 PERSPECTIVAS

El Tratado de Libre Comercio entre el Perú y los Estados Unidos de Norte América aprobado, los tratados de libre comercio firmados con Malasia; el inicio de las negociaciones del tratado de libre comercio con China, Singapur, Corea del sur y otros que muy pronto vendrán como el de la Unión Europea, le pone al país en una situación muy expectante dado a su gran ventaja comparativa que posee en lo que respecta a recursos naturales entre ellos los recursos agroindustriales como el cacao en sus diferentes productos y sub productos.

Esto permitirá a las empresas exportadoras de cacao de la región San Martín articularse a nuevos mercados cuyos principales objetivos son los siguientes:

- a) Garantizar el acceso preferencial permanente de las exportaciones peruanas a la economía más grande del mundo, haciéndola vinculantes y permanentes en el tiempo.
- b) Incrementar y diversificar las exportaciones, eliminando distorsiones causadas por aranceles, cuotas de importación, subsidios y barreras para-arancelarias y teniendo en cuenta el nivel de competitividad del país para la definición de plazos de desgravación.
- c) Atraer flujos de inversión privada nacional y extranjera, propiciando el desarrollo de economías de escala, un mayor grado de especialización económica y una mayor eficiencia en la asignación y utilización de los factores productivos.

En esa perspectiva, adquiere gran relevancia el lograr que las empresas exporten cada vez más cacao, constituyéndose como un eje importante para la generación de empleo y desarrollo económico local, regional y nacional, a partir de la mejora de su competitividad.

2.4 INTERROGANTE

En cuanto al cacao en la región San Martín, pese al gran avance que tiene, éste podría mejorar más si se tomarían un conjunto de decisiones consensuadas entre los diversos actores involucrados, en base al conocimiento de los factores determinantes de la competitividad del producto; pero esta situación no se está dando ya que cada uno de los actores toman decisiones aisladamente y con deficiente conocimiento e información de los factores que influyen en su desarrollo.

Problema:

Deficiente toma de decisiones de los diferentes actores del desarrollo del sector cacaotero de la Región San Martín, por el desconocimiento de los factores determinantes de la competitividad del producto.

¿El conocimiento de los factores determinantes de la competitividad del producto cacao de la región San Martín contribuiría en su mejor desarrollo?

CAPITULO III MATERIALES Y METODOS

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer los factores determinantes de la competitividad del cacao de la región San Martín para una mejor toma de decisiones por parte de los actores involucrados en el producto que contribuirá en su mejor desarrollo.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la influencia de los factores determinantes de la competitividad del cacao de la Región San Martín.
- Identificar los factores determinantes de la competitividad del cacao de la región San Martín.
- Describir los principales factores determinantes de la competitividad del cacao de la región San Martín.

3.2 HIPÓTESIS

El conocimiento de los factores determinantes de la competitividad del cacao de la región San Martín contribuyen a mejorar la toma de decisiones de los actores del sector cacaotero para un mejor desarrollo.

3.2.1 VARIABLES

3.2.1.1 Variable Independiente:

1. **Variable:** Factores determinantes de la competitividad del cacao.
2. **Indicadores para cada factor (cualitativos):**
 - Favorable
 - Indiferente
 - Desfavorable

3.2.1.2 Variable Dependiente:

1. **Desarrollo del producto Cacao.**
2. **Indicadores.**
 - Venta (Monto (S/.))
 - Productividad (toneladas/ hectárea de producción de cacao).

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación a ser utilizado en el presente trabajo es el **Diseño no experimental transaccional, diseño de una sola casilla.**

3.3.1 POBLACIÓN

La población está constituida por los agricultores cacaoteros agrupados por comités de la región San Martín de las provincias de: Tocache, Mariscal Cáceres, Bellavista, El Dorado, Moyobamba, Huallaga, Rioja, San Martín, Lamas y Picota; estos comités pertenecen a una de las cooperativas siguientes:

- Cooperativa Agraria Cacaotera - ACOPAGRO
- Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda.
- Cooperativa Agraria "Oro Verde".
- Cooperativa Naranjillo.

3.3.2 MUESTRA

La muestra en estudio está constituida por todos los agricultores productores de cacao, de las provincias antes mencionadas y agrupadas en comités.

El método empleado para las encuestas fue de entrevista directa, con personal debidamente capacitado y entrenado para tal fin y que visitaron a los agricultores seleccionados, en sus respectivas fincas durante el período de recolección de la información. El período de referencia para las variables a investigar es: la última campaña de cacao (2008).

La muestra es probabilística y estratificada. El nivel de confianza de los resultados muestrales es de 95% y el margen de error de 5%.

La muestra en estudio está constituida por todos los agricultores productores de cacao, de las provincias antes mencionadas y agrupadas en comités.

El método empleado para las encuestas fue de entrevista directa, con personal debidamente capacitado y entrenado para tal fin y que visitaron a los agricultores seleccionados, en sus respectivas fincas durante el período de recolección de la información. El período de referencia para las variables a investigar es: la última campaña de cacao (2008).

La muestra es probabilística y estratificada. El nivel de confianza de los resultados muestrales es de 95% y el margen de error de 5%.

3.3.3 MÉTODOS

Los métodos aplicados para el desarrollo de la presente investigación son el analítico y el deductivo, así como métodos estadísticos que permitieron indicar y sintetizar el comportamiento de las diferentes variables, además de conocer los hechos reales del estudio en cuestión.

3.3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Para ello, se plantearon los instrumentos guías, aplicados a través de entrevistas personales, una al gerente general y otra al encargado de los negocios internacionales de las empresas estudiadas y también se aplicó encuestas a los agricultores productores de cacao. Los instrumentos son semiestructurados, contando con preguntas para el gerente y encargado de los negocios internacionales. Están conformados por preguntas abiertas y semiabiertas (con opciones, pero incluyendo la posibilidad de señalar otra diferente).

Las entrevistas realizadas en el marco de esta investigación han permitido una contrastación empírica, si bien en distintas fases, del modelo de síntesis recogido en el marco conceptual de partida, construido a partir de las principales aportaciones y predicciones realizadas por los distintos modelos teóricos de referencia. La prueba más relevante será: La de estimar procedimientos estadísticos-descriptivos.

3.3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

- Entrevistas.
- Observación.
- Encuestas.

3.3.6 INSTRUMENTOS

- Cuestionarios.
- Guía de entrevista.
- Fichas de campo.

3.3.6.1 Descripción de los instrumentos:

Para los cuestionarios se utilizaron las técnicas de encuestas con preguntas cerradas y abiertas.

La guía de entrevista, nos ha permitido conocer en profundidad los temas relacionados con las actividades de producción y exportación.

Las fichas de campo se utilizaron a través de la observación lo que nos ha permitido tomar los datos contables, unidades y montos.

3.3.6.2 Documentos utilizados en la investigación:

- Plan de Desarrollo Concertado Región San Martín, 2004.
- Plan de Competitividad de la Región San Martín, 2004.
- Plan Estratégico Regional de Exportación región San Martín- Mincetur, 2005.
- Plan Operativo del Cacao, Junio 2005
- Convenios Comerciales Internacionales.
- Ley del Sistema Nacional de Aduanas.
- Pagina Web de Prompex, Mincetur, otros relacionados a las exportaciones y a la competitividad.

3.3.7 LUGAR DE EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se llevo a cabo en la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, Escuela de Posgrado en la mención de Gestión Empresarial. Asimismo la fase de campo se desarrolló en el departamento de San Martín, específicamente en las zonas cacaoteras de las provincias de Lamas, Mariscal Cáceres, Picota, San Martín, el Dorado, Huallaga, Bellavista y Tocache.

3.3.8 MATERIALES

Los materiales requeridos para la presente investigación están en función a determinar los objetivos planteados en el presente trabajo.

Los criterios tomados para la determinar el tamaño de la muestra en base a la población objetivo (productores cacaoteros de las provincias antes referidas), se basan en lo indicado por el INEI (2008); para este caso la muestra está representada por las encuestas efectuadas a los productores, en ella se consigna información de producción, comercialización, visión de competitividad, problemas del sector cacaotero de la región.

Bajo estas consideraciones se llegó a contar con los siguientes materiales:

- Encuestas realizadas a productores de las zonas descritas anteriormente en número de 200 por provincia, para la toma de datos se tomó como base la campaña de producción de cacao, año 2008, asimismo a 5 empresas comercializadoras.
- Publicaciones estadísticas proporcionadas por organismos del sector público y privado como: Ministerio de Agricultura (MINAG), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Superintendencia Nacional de Aduanas (SUNAD), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Asociación de Exportadores (ADEX), Programa de Desarrollo Alternativo (PDA).
- Publicaciones estadísticas y bibliográficas de organismos vinculados directamente al sector como: Cooperativas, asociaciones y cacaoteros independientes.
- Textos varios.

Con la información y herramientas señaladas se realizaron los siguientes análisis:

- Análisis general de los factores determinantes de la competitividad mediante el “Diamante de Porter”.
- Análisis FODA.

3.4 METODOLOGÍA

- Diamante de la Competitividad del Cacao

La elaboración de este diamante se ha llevado a cabo a través de un análisis cualitativo y cuantitativo, sustentado con fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias utilizadas sirvieron para analizar principalmente las características y evolución de la competitividad del cacao, así como su demanda internacional. También fueron

consultados diversas publicaciones y estudios vinculados a su producción y comercialización. Específicamente para el análisis cuantitativo de la demanda mundial, se examinó el sistema de información estadística comercial del Centro de Comercio Internacional y el United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Las fuentes primarias se utilizaron para el análisis cualitativo y cuantitativo en cuanto a la dinámica exportadora del cacao. Es decir, se llevaron a cabo entrevistas a empresarios, funcionarios públicos y representantes de la sociedad civil local en general. Para el análisis de las exportaciones, se examinó la data de SUNAT/ADUANAS, la cual fue cruzada y constatada con otras fuentes secundarias.

Análisis de los determinantes de la competitividad mediante el “diamante” de Porter identificando factores de competitividad en el subsector cacaotero.

Se realizó el análisis de los determinantes de competitividad de Porter y de esta manera poder identificar los **Factores de Competitividad** que se definen como factores internos, externos, tangibles e intangibles los cuales se estudiaron a través del “diamante” de competitividad de Porter.

Para llevar a cabo este análisis se utilizaron los datos recogidos a través de las encuestas a los productores cacaoteros de las zonas en estudio, información estadística reciente de parte de instituciones públicas y privadas dedicadas a las actividades de producción, comercialización, investigación y consultoría, lo cual facilitó el análisis de los determinantes en mención.

Este análisis se realizó teniendo en cuenta la situación del cacao a nivel regional y nacional, para ello se tuvo en consideración los acuerdos del Consejo Nacional del Cacao, como una visión compartida entre el sector privado y público que brinde sostenibilidad a la actividad cacaotera regional y nacional.

En la aplicación del “diamante” de competitividad de Porter se detallan los siguientes conceptos:

Condiciones de los factores

Se evalúa los factores de producción, infraestructura de personal, infraestructura física, analizando el grado de eficiencia y efectividad con que se dan, siendo determinados en factores básicos y creados o avanzados.

Los recursos a analizar son:

- Recursos naturales (suelo, clima, pisos ecológicos)
- Recursos humanos (calificado, no calificado, investigación y desarrollo de nuevos productos).
- Recursos de infraestructura (vial, educativa, sanitaria).

Condiciones de la demanda del sector o subsector

Se hace un análisis de la demanda interna en calidad y volúmenes, comportamiento de los compradores locales, grado de organización de compradores, canales de distribución, industrialización de la demanda en calidad y volúmenes, tendencias de demanda de cacao especiales.

Para ello se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Importaciones y exportaciones de cacao.
- Demanda mundial.
- Análisis de tendencia de la demanda de cacao.
- Oferta exportable de cacao regional y nacional.
- Precios FOB y en chacra.
- Situación actual de la demanda interna.

De los sectores conexos, relacionados y auxiliares

Dentro de los sectores conexos y auxiliares se identifica y analiza los siguientes aspectos:

- Participación de las instituciones del sector público.
- Participación de las instituciones del sector privado.
- Proveedores de insumos.
- Proveedores de crédito al cacaotero.
- Proveedores de asistencia técnica y capacitación.
- Organismos de regulación, normalización y certificación.

De la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Respecto a la estrategia y estructura de la empresa, se toma al subsector cacaotero tanto regional y nacional, identificando y analizando los siguientes aspectos:

- Tipo de tecnología utilizada y tamaño de área cultivada por los cacaoteros.
- Comercializadores / intermediarios, principales comercializadores y exportadores.
- Estrategias desarrolladas por los productores, comercializadores y exportadores.

Asimismo analizar como contribuye la rivalidad interior de las organizaciones del subsector para crear la ventaja regional y nacional y como esta rivalidad influye en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan.

Tomando como fuente la síntesis de los determinantes, se realiza un análisis FODA, para detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que existen en el subsector, orientado a la tendencia futura con la finalidad de identificar los factores claves de competitividad.

Con el análisis FODA se establecen las posibilidades, restricciones y deficiencias empresariales que determinan el potencial exportador del subsector; es decir su capacidad para ofertar y aprovechar las oportunidades de venta en el exterior, asimismo la identificación de factores claves de la competitividad puede servir como una herramienta de política agraria y comercial que fortalezca al subsector con el apoyo concertado del sector público y privado de una manera estratégica y que sea planificada y sostenida en el tiempo.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

RESULTADOS

4.1 EL CACAO A NIVEL MUNDIAL

4.1.1 ZONAS Y VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

El cacao es una planta originaria de los trópicos húmedos de América. Su centro de origen está situado en el noroeste de América del Sur, en la zona amazónica. Pertenece a la familia de las Esterculiaceas y su nombre botánico es *Theobroma cacao* L.

Como se observa en el Gráfico N° 01, el cacao se cultiva por lo general en áreas desde el nivel del mar hasta los 800 metros de altitud. Comercialmente es cultivado dentro de un cinturón relativamente estrecho, alrededor de 15°N y 15°S del Ecuador.

A principios de los años setenta la producción se concentraba en Ghana, Nigeria, Costa de Marfil y Brasil. Sin embargo, en la actualidad la producción se ha extendido hacia áreas como la región del Pacífico, donde ciertos países como Indonesia han tenido espectaculares tasas de crecimiento de la producción.

GRÁFICO N° 06: Principales Zonas de Producción de Cacao en el Mundo



Fuente: Organización Internacional del Cacao - ICCO.

El cacao se cultiva principalmente en África del Oeste, América Central y Sud América y Asia. Según la producción anual los ocho países principales productores en el mundo son (en orden descendente): Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Camerún, Brasil, Ecuador y Malasia. Siendo éstos los principales productores de cacao a nivel mundial, tal como se pueden apreciar en el cuadro N° 05 y el gráfico N° 07.

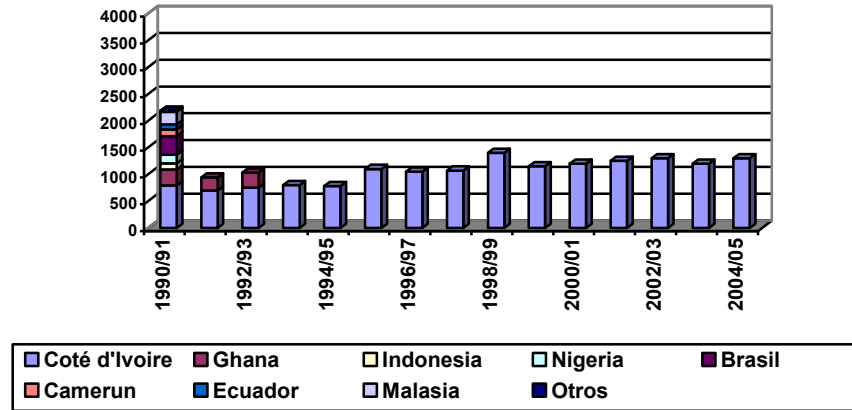
CUADRO N° 05: Productores de Cacao en el Mundo

		INDICADORES	CADENA CACAO - CHOCOLATE			
MUNDO	Países con mayor área cosechada 2008		Hectáreas	Tasa Anual de Crecimiento 1990-2008		
		Costa de Marfil	1,850,000	1.28%		
		Ghana	1,835,000	6.68%		
		Nigeria	1,104,000	3.11%		
		Total Mundial	7,436,614	1.81%		
	Principales países productores 2008			Toneladas	Tasa Anual de Crecimiento 1990-2008	
		Costa de Marfil	1,400,000	3.86%		
		Ghana	734,000	6.40%		
		Indonesia	580,000	7.86%		
		Total Mundial	4,012,940	2.91%		
	Rendimiento de los principales países productores 2008			Kg / Ha	Tasa Anual de Crecimiento 1990-2008	
		Costa de Marfil	757	2.72%		
		Ghana	400	-0.90%		
		Indonesia	1,184	2.27%		
		Precios de los principales países productores 2008			US\$ / Ton	Tasa Anual de Crecimiento 1990-2008
	Costa de Marfil		1,343	4.66%		
Ghana	1,622		6.87%			
Indonesia	1,109		3.61%			

Fuente: FAOSTAT

Elaboración: Observatorio Peruano de Cadenas Agro productivas y Territorios Rurales.

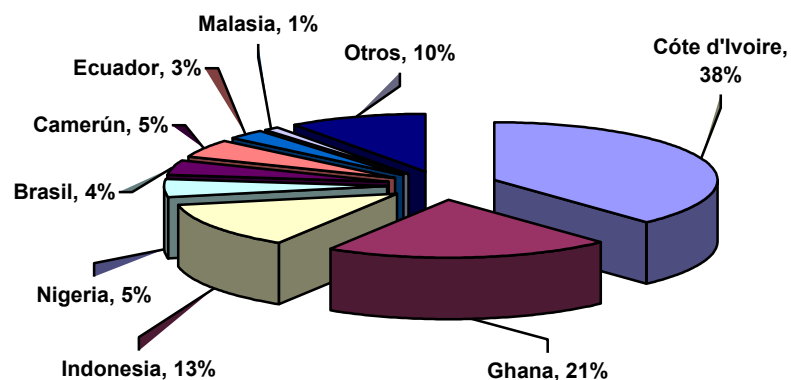
GRÁFICO N° 07: Producción mundial de cacao en grano (en miles de toneladas)



Fuente: Elaboración propia UNCTAD basado según estadística de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao.

Estos países representan el 90% de la producción mundial. Tal como se aprecia en el Gráfico N° 03.

GRÁFICO N° 08: Porcentaje de producción de cacao por países (previsiones para el año 2007/08)



Fuente: Elaboración propia, basado según estadística de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao.

CUADRO N° 06: Cacao: Producción Efectiva y Prevista

	EFECTIVA		PREVISTA	TASAS DE CRECIMIENTO	
	Promedio 1989- 1990	Promedio 1998- 2000	2010	1989-90 a 1998- 2000	1998- 2000 a 2010
	miles de toneladas			Por ciento anual	
MUNDO	2460	2905	3700	1,7	2,2
EN DESARROLLO	2460	2905	3700	1,7	2,2
AFRICA	1414	1999	2500	3,5	2,1
Camerún	123	125	129	0,2	0,3
Cote d'Ivoire	793	1249	1810	4,6	2,3
Ghana	290	410	490	3,3	1,0
Nigeria	100	181	212	1,2	1,4
Otros	42	34	59	-2,1	5,1
AMERICA LATINA Y CARIBE	829	397	520	-4,5	2,5
Brasil	347	141	180	-8,6	2,2
Colombia	51	38	27	-2,9	-3,1
Rep. Dominicana	48	36	44	-2,8	1,8
Ecuador	95	80	94	-1,0	0,8
México	43	35	37	-2,0	0,6
Otros	45	61	139	3,1	7,7
LEJANO ORIENTE	417	509	680	2,0	2,7
Indonesia	118	395	574	12,8	3,5
Malasia	230	52	43	-13,8	-1,7
Rep. Nva. Guinea	41	40	45	-0,2	1,1
Otros	28	22	18	-2,4	-1,8

Fuente: Elaboración propia, basado según estadística de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao.

4.1.2 ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCIÓN

A nivel Mundial, la producción del cacao se distribuye a lo largo del año y la estacionalidad de la cosecha varía, de país a país, dependiendo del clima y del tipo de cacao. Como se aprecia en el Cuadro N° 07, la temporada de mayor cosecha en los principales países productores de cacao es entre los meses de abril y agosto.

CUADRO N° 07. Estacionalidad de la producción mundial de cacao por países.

País	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Brasil												
Camerún												
Colombia												
Costa Rica												
Costa de Marfil												
Ecuador												
Ghana												
Indonesia												
Malasia												
México												
Nigeria												
Perú												
Papua Nva. Ginea												
Trinidad y Tobago												
Venezuela												

Cosecha
Menor

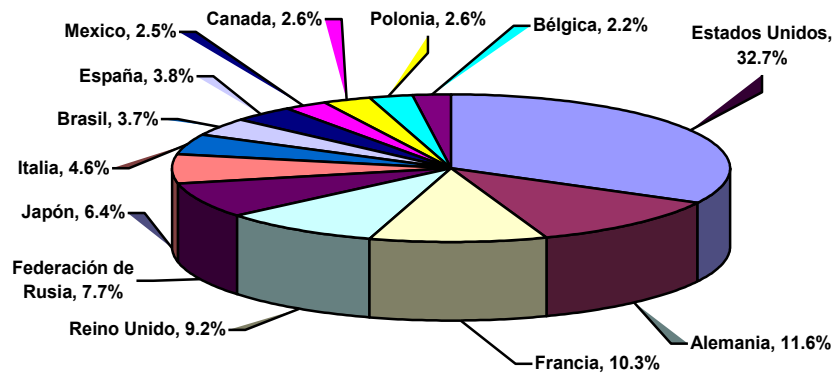
Cosecha
Mayor

Fuente: Organización Internacional del Cacao

4.1.3 CONSUMO MUNDIAL DEL CACAO

A pesar de que el cacao se produce en los países en desarrollo, se consume principalmente en los países desarrollados. Los compradores en los países consumidores son los transformadores y los productores de chocolate. Unas pocas compañías multinacionales dominan tanto la transformación como la producción de chocolate. En el gráfico N° 08, se presenta los principales consumidores de cacao, basado en el consumo doméstico aparente de cacao, que se calcula sumando las importaciones netas de productos de cacao y de chocolate en equivalente en grano.

GRÁFICO N° 09: Principales países consumidores (demanda) en 2007/08



Fuente: Elaboración propia, basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao.

CUADRO N° 08. Cacao: Consumo efectivo y Previsto

	EFECTIVA		PREVISTA	TASAS DE CRECIMIENTO	
	Promedio 1989-1990	Promedio 1998-2000	2010	1989-90 a 1998-2000	1998-2000 a 2010
	Miles de toneladas			Por ciento anual	
MUNDO	2164	2833	3554	2,7	2,1
EN DESARROLLO	787	1053	1284	3,0	1,8
AFRICA	180	366	450	7,4	1,9
AMERICA LATINA	400	338	356	-1,7	0,5
Brasil	235	200	212	-1,6	0,5
Colombia	44	37	41	-1,7	0,9
México	42	32	32	-2,7	0,0
Ecuador	40	36	35	-1,0	-0,3
Otros	39	33	36	-1,7	0,6
CERCANO ORIENTE	5	27	44	18,4	4,5
LEJANO ORIENTE	202	322	434	4,8	2,8
DESARROLLADOS	1377	1780	2270	2,6	2,2
AMERICA DEL NORTE	285	476	703	5,3	3,6
Canadá	23	48	69	7,6	3,4

Estados Unidos	262	428	634	5,0	3,6
EUROPA	916	1186	1433	2,6	1,7
CE	816	1095	1348	3,0	1,9
Austria	14	19	27		
Bélgica/Luxemburgo	44	54	68	2,1	2,1
Dinamarca	2	11	11	18,6	0,0
Francia	59	137	224	8,8	4,6
Alemania	282	212	235	-2,8	0,9
Italia	51	67	72	2,8	0,7
Países Bajos	247	432	500	5,7	1,3
España	42	56	70	2,9	2,0
Reino Unido	126	167	134	2,9	-2,0
OTROS PAISES					
EUROPEOS	100	91	85	-0,9	-0,6
Suiza	24	35	29	3,8	-1,7
Polonia	22	35	37	4,8	0,5
Ex URSS	130	65	71	-6,7	0,8
OTROS PAISES					
DESARROLLADOS	46	53	63	1,4	1,6
Japón	46	48	56	0,4	1,4

Fuente: Elaboración propia, basado según estadística de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao.

4.1.4 COMERCIO MUNDIAL DEL CACAO

Los principales exportadores son, a la vez, los principales productores de cacao. Sin embargo, países como Brasil y Malasia, que ocupan un lugar importante en la producción mundial, no son necesariamente grandes exportadores debido al tamaño de su industria de transformación, que absorbe la producción nacional. En América Latina, por ejemplo, las exportaciones de cacao de República Dominicana son superiores a las de Brasil.

4.1.5 PRECIOS MUNDIALES DEL CACAO

Los precios del cacao responden a factores de oferta y de demanda. Los precios internacionales tienden a seguir un patrón de largo plazo ligado al ciclo del cacao, se estima que dura un poco más de 20 años. Durante los periodos de expansión de la producción, existe un excedente de producción que genera primero una caída y más tarde un estancamiento de los precios. En consecuencia, los precios

bajos fruto del exceso de producción generalmente tienen un impacto negativo sobre las cosechas, puesto que los productores tienden a cambiar de cultivo, factor que nuevamente permite una subida de precios. El ciclo del cacao se caracteriza de esta manera por efectos de expansión y recesión.

Los precios experimentaron un aumento importante en los años setenta, lo cual estimuló la producción en países como Malasia e Indonesia. Sin embargo, desde principios de los años ochenta, los precios han disminuido. A pesar de una pequeña recuperación a mediados de los noventa, los precios internacionales del cacao son bajos comparados con aquellos que prevalecían en la década de los setenta.

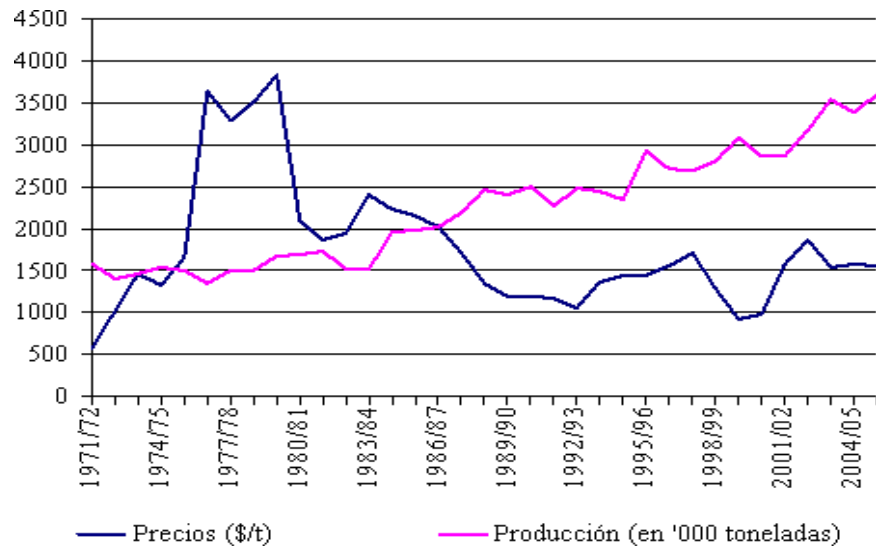
CUADRO N° 09 Precio mensual promedio (Bolsas de Nueva York y Londres). Cotización promedio del cacao en grano por tonelada

Mes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	1 428,60	1 668,24	1 455,27	917,78	966,51	1 384,23	2 185,71	1 624,28	1 549,13	1 574,56
Febrero	1 372,82	1 640,90	1 408,53	859,14	1 156,99	1 491,78	2 234,60	1 569,12	1 634,60	1 555,06
Marzo	1 523,61	1 719,16	1 313,29	933,00	1 124,36	1 591,03	1 994,72	1 504,43	1 757,59	
Abril	1 571,01	1 726,44	1 186,09	911,39	1 064,21	1 568,66	1 926,83	1 437,35	1 585,95	
Mayo	1 568,37	1 794,34	1 062,63	908,97	1 080,82	1 605,29	1 749,73	1 413,75	1 511,39	
Junio	1 688,30	1 721,81	1 161,84	941,59	972,31	1 658,74	1 579,11	1 407,97	1 539,05	
Julio	1 677,28	1 712,33	1 113,33	936,74	967,39	1 872,42	1 560,31	1 559,47	1 489,01	
Agosto	1 652,14	1 683,67	1 056,46	877,88	1 034,11	1 965,01	1 571,42	1 729,20	1 481,95	
Septiembre	1 769,65	1 687,42	1 061,31	883,17	1 024,74	2 163,94	1 631,58	1 540,29	1 504,16	
Octubre	1 741,43	1 646,41	1 021,40	878,10	1 084,78	2 205,26	1 481,96	1 484,71	1 452,55	
Noviembre	1 694,69	1 594,82	922,41	800,94	1 237,17	1 814,07	1 510,85	1 663,00	1 431,41	
Diciembre	1 737,24	1 514,80	918,67	803,58	1 336,79	2 019,67	1 630,42	1 648,52	1 517,91	
Total General	1 618,76	1 675,86	1 140,10	887,69	1 087,03	1 780,56	1 750,92	1 549,55	1 538,15	1 569,85

Fuente: Organización Internacional del Cacao (ICCO).

Precios promedio de los futuros de los tres primeros meses activos en la Bolsa de Londres (LIFFE) y Nueva York (NYBOT/CSCE) al cierre de Londres.

GRÁFICO N° 10. Precios internacionales y producción de cacao (de 1971/72 a 2007/08)



Fuente: Elaboración propia, basado según estadística de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao.

4.2 EL CACAO EN EL PERÚ

4.2.1. REGIONES PRODUCTORAS DE CACAO

Las principales zonas productoras de cacao en el Perú son: El Valle de la Convención, en el departamento de Cuzco; el Valle el Rio Apurímac-Ene (VRAE), en los departamentos de Ayacucho, Cuzco y Junín; el Valle del Huallaga, en los departamentos de Huánuco y San Martín; el Valle de Tambo, en el departamento de Junín; y el Valle del Marañón, en los departamentos de Cajamarca, Amazonas y otras regiones menos significativas.

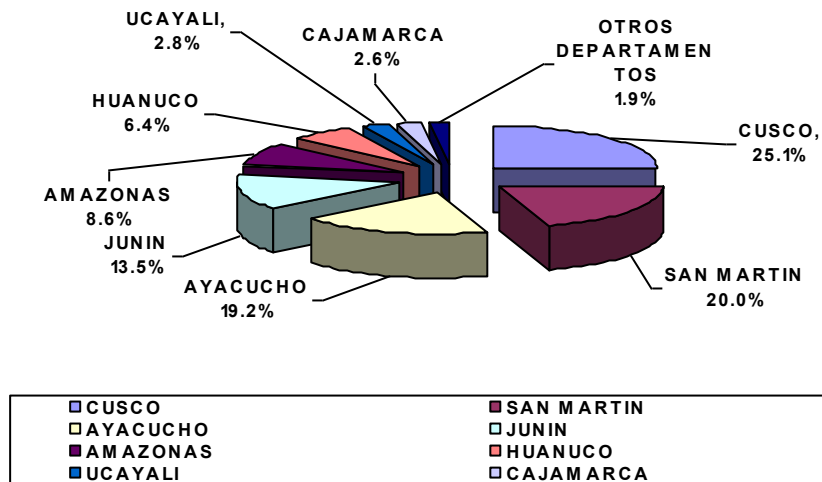
CUADRO N° 10: Principales regiones productoras, producción, rendimiento y precio en chacra.

Región	Cosechas (Ha)	Producción (Ton)	Chacra Promedio (S/Kg)
San Martín	10,554	8,126	4.94
Ayacucho	8,849	6,359	4.51
Junín	7,079	3,986	5.03
Amazonas	6,005	3,903	4.36
Huanuco	3,705	1,736	4.85
Cusco	20,143	7,810	5.01
Cajamarca	1,205	963	4.79
Ucayali	849	780	2.94
Piura	351	219	4.49
Tumbes	170	185	3.93
Pasco	108	88	1.33
Loreto	85	67	0.73
Puno	64	50	3.84
Madre de Dios	49	33	2.12
La Libertad	47	36	1.53
Lambayeque	26	16	3.27
Total General	59,288	34,357	4.17

Nota: Potencial adicional: 30,456 hectáreas para el cultivo del cacao en la región San Martín.

Fuente: SISAGRI / MINAG

Elaboración: Observatorio Peruano de Cadenas Agro productivas y Territorios Rurales

GRÁFICO N° 11: Producción Nacional de Cacao, año 2008

Fuente: Foro Binacional Perú-Ecuador/APP Cacao- 2008

CUADRO N° 11. Producción Nacional de Cacao (Miles de Toneladas Métricas)

AÑOS	PRODUCTO (CACAO)
	TONELADAS
1998	19.5
1999	22.1
2000	21.0
2001	24.9
2002	23.6
2003	24.3
2004	24.2
2005	25.9
2006	25.3
2007	30.2
2008	35.0

FUENTE: MINAG. Elaboración Propia

CUADRO N° 12: Indicadores de Cacao en el Perú

Descripción	Áreas
Superficie en Perú	59,288 ha
Rendimiento	550 kg/ha
Producción Bruta	35000 TM

Participación del Perú en el Mundo	1%
Unidad Agropecuaria	39 000 Has
Potencialidad	202,833 Has

Fuente: MINAG. Elaboración Propia

CUADRO N° 13: Tasa Anual de Crecimiento.

PERU	Regiones con mayor Área cosechada 2008		Hectáreas	Tasa Anual de Crecimiento 2000-2008
		Total Nacional	59,288	4.03%
		Cusco	20,143	4.08%
		San Martín	20,554	20.32%
		Ayacucho	8,849	-0.13%
	Principales regiones productoras		Toneladas	Tasa Anual de Crecimiento 2000-2008
		Total Nacional	34,357	4.39%
		San Martín	8,126	24.70%
		Cusco	7,810	-1.79%
		Ayacucho	6,359	0.43%
	Rendimiento de las principales regiones productoras 2007		Kg/Ha	Tasa Anual de Crecimiento 2000-2008
		Prom. Nacional	714	2.72%
		San Martín	770	4.38%
		Cusco	388	-5.88%
		Ayacucho	719	0.56%
	Precios de las principales regiones productoras 2007		S/. / Ha	Tasa Anual de Crecimiento 2000-2008
San Martín		4.94	23.36%	
Cusco		5.01	22.22%	
Ayacucho		4.51	21.19%	

Fuente: SISAGRI-MINAG

Elaboración: Observatorio Peruano de Cadenas Agro productivas y territorios Rurales

CUADRO N° 14: Condiciones de clima, suelo y altitud, según zonas cacaoteras.

ZONAS CACAOTERAS		T° máx (°C)	T° min (°C)	T° Prom (°C)	Pp (mm)	SUELO		ALTITUD
						pH	MO(%)	m.s.n.m
AMAZONAS	Bagua – Utcubamba	38	17	27.5	1100	6	2.5	600
AYACUCHO	VRAE	34	18	26	3400	3.5	3	650
CAJAMARCA	Jaen – San Ignacio	33	16	24.5	900	5.5	2	1150
CUSCO	La convención	35	14	24.5	1500	6.5	3	1050
HUANUCO	Leoncio Prado	35	18	26.5	3400	5.5	3	480
JUNIN	Satipo	34	14	24	2000	5.5	1	600
SAN MARTIN	Saposa	30	18	24	1100	3.5	3	600
	Juanjui	39	18	28.5	800	5.5	2	600
	Tarapoto	38	10	24	1300	5.5	2	450
	Tocache	38	18	28	2500	5.5	3	800
UCAYALI	Padre Abad	38	18	25.5	2500	3.5	3	154

FUENTE: PROAMAZONIA

CUADRO N° 15: Exportación de cacao en grano

Asociado a APPCACAO	2007			2008		
	Tm	Valor FOB US S	Precio FOB US S Promedio	Tm	Valor FOB US S	Precio FOB US S Promedio
Acopagro	451	870,120.00	1,929.31	782	2,177,758.00	2,784.86
Naranjillo	304	595,200.00	1,957.89	466	1,411,571.00	3,029.12
CAC Valle Río Apurimac	308	584,023.00	1,896.18	449	1,293,540.00	2,880.94
CAC Quinacho	97	187,965.00	1,937.78	337	950,170.00	2,819.50
CAC Tocache	16	26,224.00	1,639.00	32	86,751.00	2,710.97
CAC Pangoa	10	20,729.00	2,072.90	26	73,000.00	2,807.69
CAC Satipo	0	0		16	48,000.00	3,000.00
Total	1,186.00	2,284,261.00	1,926.02	2,108.00	6,040,790.00	2,865.65
Otros	1,463.00	2,014,201.00	1,376.76	2,139.00	5,390,606.00	2,520.15

Fuente: Aduanas

Elaboración: APPCACAO

CUADRO N° 16: Principales países exportadores e importadores, evaluación del comercio mundial.

	INDICADORES	CACAO - CHOCOLATE		
Importaciones Mundiales	Tasa Anual de Crecimiento de valor de las importaciones mundiales (1998-2008)	7.36%		
	Principales países importadores 2008	EEUU	Tasa Anual de Crecimiento (1996-2006)	7.23%
		Alemania		2.73%
		Francia		4.26%
Principales países exportadores 2008	Holanda	Porcentaje total de las exportaciones 2006	11.63 %	
	Alemania		10.98 %	
	Bélgica		9.62%	

Fuente: COMTRADE

Elaboración: Observatorio Peruano de Cadenas Agro productivas y Territorios Rurales

CUADRO N° 17: PERU: Principales destinos de las exportaciones y origen de las importaciones.

	INDICADORES	CACAO - CHOCOLATE		
Exportaciones Perú	Tasa anual de crecimiento del valor de las exportaciones (2002-2008)	22.25%		
	Principales países destino de las exportaciones peruanas 2008	Francia	Tasa Anual de Crecimiento (2002-2008)	43.88%
		Bélgica		50.05%
		Reino Unido		81.20%
	Principales empresas exportadoras 2008	Machu Picchu Coffee Trading	Porcentaje del Total de las Exportaciones 2008	30.68%
		Cia.Nac. de Chocolates		24.12%

		Romero Trading		10.24%
Importaciones Perú	Tasa Anual de Crecimiento del Valor de las Importaciones (2002-2008)	6.09%		
	Principales países origen de las importaciones peruanas 2008	Ecuador	Tasa Anual de Crecimiento (2002-2008)	23.30%
		Chile		-2.21%
		EE.UU		11.13%
	Principales empresas importadoras 2008	Machu Picchu Coffee Trading	Porcentaje del total de las importaciones 2008	28.98%
		Arcor		10.35%
		Molitalia		10.17%

Fuente: ADUANET

Elaboración: Observatorio Peruano de Cadenas Agro productivas y Territorios Rurales

PRECIOS

CUADRO N° 18: Precio CIF y Peso Neto de Cacao Exportados por país Año 2008.

País Origen	US\$ CIF	Peso Neto (Kg)
Ecuador	4 ,218,600	1,720,989
Chile	2,370,960	891,880
EE.UU	2,071,811	403,095
Brasil	1,247,355	321,783
Argentina	1,217,489	402,960
Países Bajos	856,974	391,904
Colombia	751,349	200,856
Ghana	467,722	500,000
Singapur	215,137	102,933
Italia	209,629	31,497
Alemania	158,907	21,925
Costa Rica	142,143	26,440
Bélgica	136,350	25,744
Reino Unido	127,613	17,418
Suiza	114,585	13,341
Indonesia	103,151	142,000

Malasia	96,020	73,257
China	94,664	127,823
Francia	89,825	7,977
España	81,436	42,148
México	68,449	44,518
República Dominicana	50,085	60,000
Turquía	14,296	9,014
Uruguay	4,442	523
Islandia	1,586	41
Korea	794	29
Japón	431	172
Taiwán	296	81
Israel	176	69
Tailandia		
Total general	14,940,211	6,595,824

Fuente: Aduanet

Elaboración: Observatorio de Cadenas Productivas y Territorios rurales

CUADRO N° 19: Precio FOB y peso neto de cacao comercializados en el mundo, año 2008.

País Destino	US\$ CIF	Peso Neto (Kg)
Francia	8,271,601	1,551,307
Bélgica	6,676,076	2,389,914
Reino Unido	6,369,820	1,167,519
Venezuela	6,286,221	2,630,555
Países Bajos	5,524,904	1,141,330
EE.UU	4,860,139	1,037,213
Italia	2,053,068	797,043
Bolivia	1,424,602	621,095
Alemania	1,334,856	332,541
Ecuador	1,028,922	329,962
Colombia	884,833	518,425
Chile	584,667	470,683
Costa Rica	444,136	123,696
Japón	230,120	83,834
Canadá	216,474	45,541
España	124,292	36,811
Suiza	96,581	32,123

Sudáfrica	89,169	81,314
Australia	64,929	11,910
El Salvador	60,208	18,936
Argentina	36,560	48,000
Haití	27,290	9,518
Honduras	11,030	4,596
Panamá	10,000	4,448
Brasil	2,016	142
Dinamarca	1,382	98
Suecia	1,082	276
Puerto Rico	354	39
República Checa	189	32
Araba	184	51
México	108	62
Israel	72	5
Aguas	36	4
Internacionales	21	10
Zambia	14	24
Antillas Holandesas	10	1
Guayana Francesa	6	2
Cuba	3	1
Islandia	0	0
Eslovaquia		
Total general	46,715,976	13,498,087

Fuente: Aduanet

Elaboración: Observatorio de Cadenas productivas y Territorios rurales

CUADRO N° 20: PERÚ: Valor, peso y precio CIF de exportaciones de Cacao en polvo (2007- 2009*).

AÑO	MES	US S CIF	PESO NETO (Kg)	PRECIO (US S/TM)
2007	01	13454.75	96276.01	1852,68707
	02	73514.78	42179.14	2018,49834
	03	72243.5	22512.94	1922,64689
	04	148512.26	79770.39	1861,7467
	05	178217	84779	2102,13614
	06	135843.86	91257.77	1488,54046
	07	72816.79	52100.9	1397,61098

	08	200736.61	121442.78	16.52.93161
	09	81421.88	61303.56	1328,17539
	10	122909.49	79223.2	1551,43304
	11	99587.4	51820.24	1921,78577
	12	187730.87	117302.78	1600,39576
	TOTAL	2055246.5	1170450.54	1914,8073
2008	01	92808,85	57499,5	1614,08099
	02	110325,04	52519,31	2100,65669
	03	34271,41	18842.91	1818,79604
	04	35920.56	28135,26	1276,70972
	05	117265,45	79677,2	1471,9414
	06	190152,07	119425,36	1592,22522
	07	177,370,93	102978,55	1722,40656
	08	132,787,41	69960,92	1898,02264
	09	70,182,44	39691,2	1768,21159
	10	134590,05	68866,42	1954,36397
	11	165,906,49	105279,08	1575,87329
	12	79235,38	54476,57	1454,48548
		TOTAL	1340816.08	797342,28
2009	01	117276,02	75499,96	1553,32559
	02	47764,91	28223,76	1692,36523
	03	151161,68	92146	1640,4584
	04	143016,29	77052,79	1856,08191
	05	261625,87	141214,28	1852,68707
	06	146448,11	72553	2018,49834
	07	306356,44	159340,98	1922,64689
		TOTAL	1340816,08	159340,98

* De Enero a Julio

Fuente: ADUANET

Elaboración: Observatorio Peruano de Cadenas Agro productivas y Territorios Rurales.

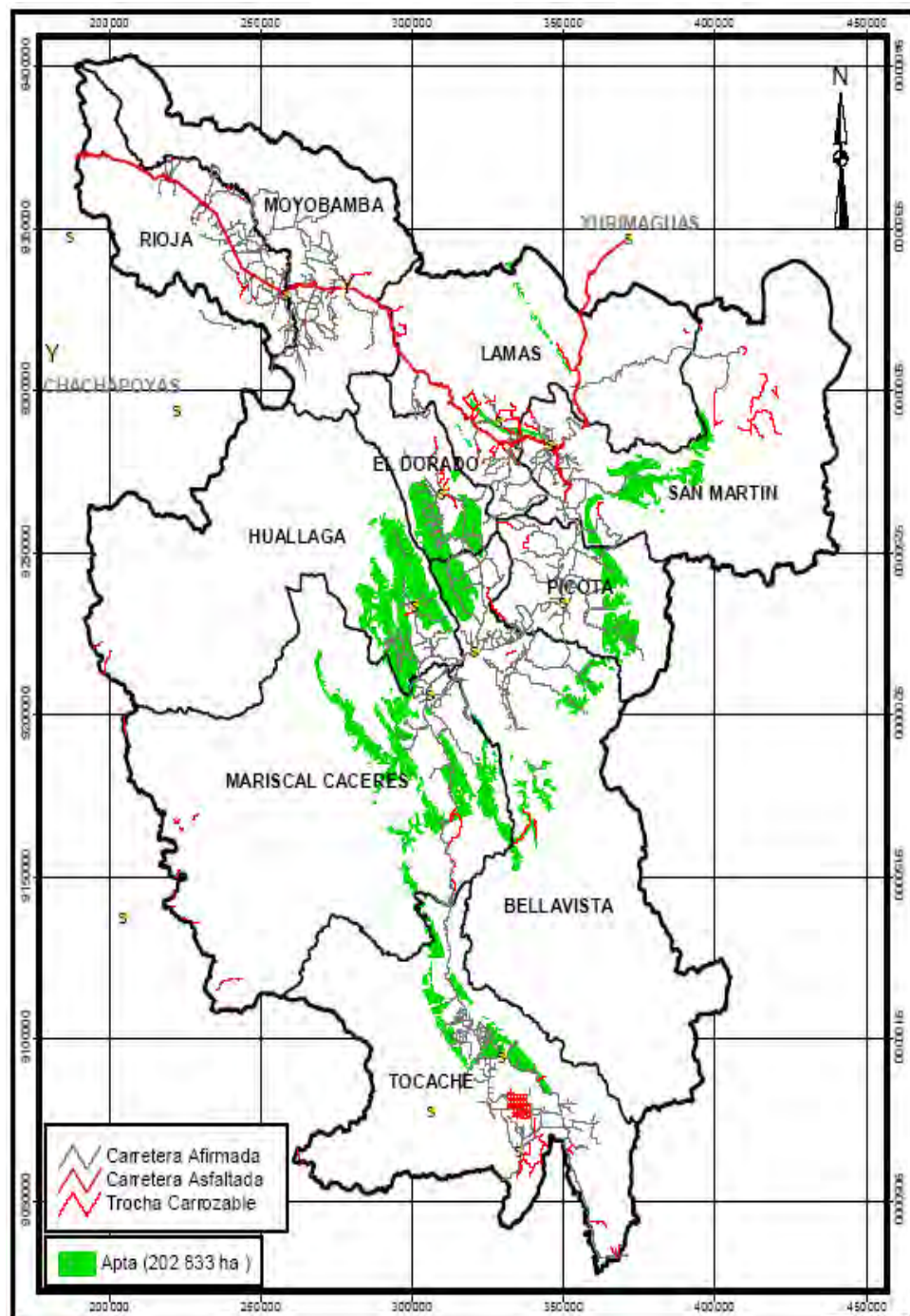
La **Industria Nacional** de Cacao esta fundamentalmente conformada por tres grandes empresas: NESTLÉ-DONOFRIO, NEGUSA Y PROCACAO (Winters). El principal procesador de manteca de Cacao para exportación es NEGUSA y los principales productores de chocolates son NESTLE - DONOFRIO y PROCACAO S.A.

Se estima que el 72 % de manteca de cacao se exporta y el 28 % restante se destina al mercado nacional.

4.3 EL CACAO EN LA REGIÓN SAN MARTÍN

4.3.1 RESULTADO DE LOS ESTUDIOS SOBRE EL CACAO EN LA REGIÓN SAN MARTÍN (encuestas, entrevistas y recopilación de la información).

GRÁFICO N° 12. Mapa Cacaotero de la Región San Martín



En San Martín, hasta el año 1,998 existían 03 Instituciones que venían promocionando el cultivo de Cacao, la Asociación CURMI en las provincias de El Dorado, Lamas y San Martín. La Cooperativa ACOPAGRO en el Huallaga Central (Picota, Saposoa, Bellavista y Mariscal Cáceres) y la Cooperativa TOCACHE en la provincia de Tocache.

En el 2007 el precio del Cacao grano seco fermentado, se ha incrementado a S/. 8.00 /Kg. debido fundamentalmente a la presencia de compradores de la costa; la Cooperativa ACOPAGRO tiene comprometido la exportación de grano seco fermentado de cacao, con certificación orgánica y comercio justo a mercados de la Comunidad Económica Europea.

AGROINDUSTRIAS MAYO S.A. es una planta procesadora de cacao que está ubicada en Tarapoto, obtiene productos tales como: licor de cacao, pasta de cacao, chocolate en barras y chocolate para taza; no cuenta con la maquinaria y equipos necesario para obtener manteca de cacao, que es el producto de mayor demanda en la exportación de cacao.

COMERCIALIZACIÓN

4.3.2 SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

En muchas zonas de producción, la comercialización de las almendras de cacao se realiza a través de intermediarios, a través de las cooperativas, o asociaciones de productores como por ejemplo ACOPAGRO, Oro Verde, Cooperativa Tocache las cuales se encargan del proceso de comercialización a nivel internacional y cumplir con los compromisos asumidos, empleando los medios de comunicación terrestre y marítima.

CADENAS PRODUCTIVAS

4.3.3 INSTITUCIONES RELACIONADAS CON EL CACAO EN LA REGIÓN SAN MARTÍN

Las instituciones privadas y públicas que apoyan al cultivo de cacao, a lo largo de la cadena de valor, se detallan en el cuadro N° 21.

CUADRO N° 21: Instituciones relacionada con el cacao en San Martín

(*) Instituto de Cultivos Tropicales

(**) Asociación de Comités de Productores Agropecuarios del Huallaga Central.

INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD				
	CULTIVO	POST COSECHA	COMERCIALIZACION	FINANCIAMIENTO	INDUSTRIALIZACION
MINAG	X	X			
SENASA	X	X			
DEVIDA	X	X	X		
PRA	X	X	X		
CARE	X	X	X		
CHEMONICS	X	X	X		
INDUSTRIAS MAYO	X	X	X		X
ICT	X	X	X		
ACOPAGRO**	X	X	X		
COOP. NARANJILLO	X	X	X	X	X
ROMERO TRADING	X	X	X	X	
COOP. Tocache	X	X	X	X	
COOP. ORO VERDE	X	X	X	X	
PDA	X			X	
PEHCBM	X	X			
GTZ	X		X		
PEAM	X	X			

Elaboración: Propia

CUADRO N° 22: Fuentes de financiamiento de la producción de Cacao

Fuentes de Financiamiento	%
Auto financiamiento	80
Bancos e instituciones financieras	12
Cooperativas en general	3
Otros	5
Total	100

Elaboración: Propia

CUADRO N° 23: Organizaciones de Productores bajo el enfoque de Cadenas Productivas.

Nombre	Localiza	Aspecto Social	Aspecto Administrativo	Aspecto Productivo	Aspecto Financiero	Aspecto Comercial
Comité Productores Pachiza	Pachiza-Mcal. Cáceres	75	Coop. Agraria C. Acopagro	145.5	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Santa Rosa	Huayabamba-Mcal. Cáceres	60	Coop. Agraria C. Acopagro	106.60	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Dos de Mayo	Huayabamba-Mcal. Cáceres	19	Coop. Agraria C. Acopagro	28.50	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Huicungo	Huicungo-Mcal. Cáceres	28	Coop. Agraria C. Acopagro	52.50	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Campanilla	Campanilla-Mcal. Cáceres	37	Coop. Agraria C. Acopagro	64.50	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Balsayacu	Balsayacu-Mcal. Cáceres	30	Coop. Agraria C. Acopagro	70.40	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Ledoy	Ledoy-Mcal. Cáceres	21	Coop. Agraria C. Acopagro	46.10	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Pajarillo	Pajarillo-Mcal. Cáceres	11	Coop. Agraria C. Acopagro	22.00	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité	Costa	41	Coop. Agraria	67.00	AGRO	EXPORTA

Productores Costa Rica	Rica-Mcal. Caceres		C. Acopagro		BANCO	
Comité Productores Chambira	Chambira-Mcal. Caceres	52	Coop. Agraria C. Acopagro	106.00	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores La Victoria	La Victoria-Mcal. Caceres	21	Coop. Agraria C. Acopagro	31.65	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Cayena	Cayena-Mcal. Cáceres	36	Coop. Agraria C. Acopagro	69.00	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Saposoa	Saposoa-Huallaga	37	Coop. Agraria C. Acopagro	55.50	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Alto Saposoa	Alto Saposoa-Huallaga	40	Coop. Agraria C. Acopagro	60.00	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Bellavista	Bellavista-Bellavista	28	Coop. Agraria C. Acopagro	42.00	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores La Libertad	La Libertad-Bellavista	11	Coop. Agraria C. Acopagro	16.50	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Panamá	Panamá-Bellavista	14	Coop. Agraria C. Acopagro	21.00	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Caspizapa	Caspizapa-Picota	12	Coop. Agraria C. Acopagro	18.00	AGRO BANCO	EXPORTA
Comité Productores Pucacaca	Pucacaca-Picota	27	Coop. Agraria C. Acopagro	40.50	AGRO BANCO	EXPORTA
		600		1063.25		

Fuente: ACOPAGRO

**CUADRO N° 24: Consolidado de productores en proceso de
Certificación Orgánica de Cacao Campaña 2008 –
Lamas y Sisa Cac. Oro Verde.**

N°	COMITÉ	N° PRODUC.	CACAO EN PROD. (Has)	CACAO EN CRECIMIENTO	TOTAL Has	ESTIMADO COSECHA KG 2007
1	San Juan de Talliquihui	17	19.5	18.75	38.25	10355
2	Nuevo Celendin	10	13.35	4.5	17.85	6975
3	Pinto Recodo	13	14.5	6.5	21	7815
4	Mishquiyaquillo	10	9	8.25	17.25	5760
5	San Martín de Alao	21	25	17	42	11375
6	Requena	16	16.75	13.25	30	9010
7	Constancia	17	15.75	8.25	24	5665
8	DINAMI	21	22.5	14.5	37	10360
9	San Juan Salao	19	36.5	9.5	46	21300
10	Nuevo Huancabamba	15	16.75	14.5	31.25	11300
11	Shatoja	14	17.75	12.5	30.25	11070
12	Tarapotillo- Cedamillo	9	13.67	8.5	22.17	4675
13	Sannango	14	14	9	23	2865
14	San Isidro	8	5.5	6.5	12	4350
15	Huancabamba	7	12.25	8.25	17.5	3690
16	La Florida	7	6.5	5.5	12	2100
17	20 de Mayo	18	13.5	6	19.5	4320
18	Banda de Pishuaya	18	14.5	16	30.5	5355
19	La Unión	8	10	5	15	1770
20	Nazareth	14	14.5	2	16.5	9720
		276	311.77	191.25	503.02	149,830.00

Fuente: CAC. ORO VERDE

**CUADRO N° 25: Consolidado de Productores en Proceso de
Certificación Orgánica de Cacao Campaña 2008
Mariscal Cáceres y Huallaga - ACOPAGRO.**

PROVINCIA	COMITÉ CENTRAL	SOCIOS	HECTÁREAS ESTIMADAS	PRODUCCIÓN ESTIMADA KG
MARISCAL CACERES	CHAMBIRA	17	38.25	10355
	LA VICTORIA	10	17.85	6975
	PAJARILLO	13	21	7815
	COSTA RICA	10	17.25	5760
	CAMPANILLA	21	42	11375
	BALSAYACU	16	30	9010
	CAYENA	17	24	5665
	PACHIZA	21	37	10360
	HUICUNGO	19	46	21300
	ALTO EL SOL	15	31.25	11300
	BAGAZAN	14	30.25	11070
	PUCALPILLO	9	22.17	4675
	PIZARRO	14	23	2865
	SANTA ROSA	8	12	4350
SAPOSOA	SAPOSOA	7	17.5	3690
	ALTO SAPOSOA	7	12	2100
BELLAVISTA	BELLAVISTA	18	19.5	4320
	LEDOY	18	30.5	5355
	LA LIBERTAD	8	15	1770
PICOTA	PUCACACA	14	16.5	9720
		276	503.02	149,830.00

FUENTE: OFICINA TÉCNICA ACOPAGRO

PLATAFORMA DE SERVICIOS

CUADRO N° 26: Empresas exportadoras de la Región.

EMPRESA	RUC	DIRECCIÓN	e-mail	Teléfono	Representante	Partida Arancelaria	Países donde exportan	Total exportado en miles de US \$			
								2007(ENE-DIC)		2008 (ENE-MAR)	
								Peso Neto Kg	Valor FOB	Peso Neto Kg	Valor FOB
									US \$		US \$
Coop. Cacaotera ACOPAGRO LTDA	20404067605	Jr. Arica 203-205 Juanjui	acopagro@	042-545190	Gonzalo Rios Nuñez	Cacao en gran entero o partido, crudo	Bélgica	450,000.00	870,119.91	60,325.00	89,577.00
						180000 DEIMAG				15,915.00	42,970.50
Coop. Agroindustrial Tocache Ltda.	20114078459	Esq. Av. Fernando S/N con Ricardo Ramos			Quispe Rojas Francisco	Cacao en gran entero o partido, crudo	Suiza	16,000.00	26,224.00		
CURMICA S.A.	20426891563	Carr. Tpto. YurimaguasK-86 Campamento A. Lamas-Caynarachi	curmisa@curmisa.com www.curmisa.com		Andrade Barayoa Jaime	Cacao en grano entero o partido	España			50.00	110,34
							Francia				
Cooperativa Oro Verde	20469109961	Jr. San Martín 514 - Lamas	cac_oroverde@terra.com.pe hbzcafe@viabcp.com	042-543389	EscargeZavala Hideron						

FUENTE: PDA-DEVIDA

**CUADRO N° 27: Serie Histórica de las Áreas Sembradas (Has.) del Cultivo de Cacao. Campañas Agrícolas:
1997/98.....2007/2009***

CAMPAÑA AGRÍCOLA	TOTAL	PROVINCIAS									
		RIOJA	MOYOBAMBA	LAMAS	EL DORADO	SAN MARTIN	PICOTA	BELLAVISTA	HUALLAGA	MCAL. CACERES	TOCACHE
2007/2008	1,639.00	4.00	0.00	229.00	0.00	19.00	0.00	116.00	506.00	217.00	546.00
2006/2007	5,541.50	39.50	17.00	959.00	30.00	404.50	146.50	719.00	1051.00	231.00	1944.00
2005/2006	3,625.70	29.50	20.90	126.00	177.00	48.00	17.00	230.00	499.00	963.00	1515.60
2004/2005	4,358.00	34.00	73.00	244.00	57.00	367.00	34.00	11.00	33.00	1327.00	2178.00
2003/2004	815.00	37.50	8.00	12.00	4.50	44.00	0.00	0.00	28.00	113.00	568.00
2002/2003	393.00	19.00	0.00	12.00	5.00	2.00	17.00	0.00	136.00	53.00	149.00
2001/2002	101.00	0.00	0.00	53.00	0.00	6.00	12.00	2.00	12.00	16.00	0.00
2000/2001	679.25	4.50	5.00	53.00	19.00	11.00	30.00	104.25	101.00	58.00	293.50
1999/2000	1,085.70	0.00	7.00	26.00	234.00	41.00	0.00	43.50	175.00	216.00	343.20
1998/1999	858.80	0.00	82.00	50.00	158.00	3.00	0.00	30.00	46.00	60.80	428.00
1997/1998	353.00	0.00	2.00	17.00	119.00	4.00	0.00	21.00	90.00	0.00	100.00

FUENTE: Oficina de información agraria-OIA – San Martín

AAD/Ene. 09

*A Diciembre 2008

CUADRO N° 28: Serie Histórica de la superficie en verde (Has.) del cultivo de cacao. Campañas Agrícolas: 1998.....2008*.

CAMPAÑA AGRÍCOLA	TOTAL	PROVINCIAS									
		RIOJA	MOYOBAMBA	LAMAS	EL DORADO	SAN MARTIN	PICOTA	BELLAVISTA	HUALLAGA	MCAL. CACERES	TOCACHE
2007	18,428.01	207.00	259.00	1707.00	922.50	1073.50	293.96	1205.75	2718.00	3076.30	6964.00
2006	13,420.14	189.00	248.00	966.13	922.50	660.00	161.46	555.75	1658.00	2730.30	5149.20
2005	9,946.25	136.00	223.00	415.00	758.50	602.00	166.00	326.75	703.00	1953.80	4661.20
2004	7,904.75	113.00	177.00	182.00	658.00	599.00	130.00	264.75	640.00	1760.80	3380.20
2003	4,377.75	75.00	142.00	146.00	654.00	189.00	114.00	264.75	602.00	483.80	1707.20
2002	3,867.95	46.00	142.00	141.00	662.00	189.00	97.00	264.75	466.00	415.00	1445.20
2001	3,768.50	43.00	142.00	127.00	662.00	219.00	66.00	263.00	438.00	384.80	1424.70
2000	3,552.50	41.00	139.00	139.00	662.00	212.00	56.00	221.00	367.00	364.80	1371.70
1999	2,674.30	41.00	62.00	62.00	498.00	212.00	58.00	142.00	197.00	337.80	1028.50
1998	1,654.00	41.00	51.00	61.00	272.00	171.00	59.00	97.00	132.00	75.00	628.00
1997	676.00	52.00	18.00	18.00	20.00	139.00	57.00	41.00	29.00	45.00	253.00

FUENTE: OIA - San Martín

* A Diciembre 2008.

NOTA: Superficie en Verde incluye a las áreas instaladas o en desarrollo y a las áreas que están en producción

CUADRO N° 29: Serie Histórica de la Producción (T.M.) del Cultivo de Cacao. Años Calendario: 1998.....2008.

CAMPAÑA AGRÍCOLA	CAMPAÑA AGRÍCOLA	TOTAL	PROVINCIAS										
			RIOJA	MOYOBAMBA	LAMAS	EL DORADO	SAN MARTIN	PICOTA	BELLAVISTA	HUALLAGA	MCAL. CACERES	TOCACHE	
2007	770	8,126.24											
2006	780	5,992.26											
2005	790	3,356.75											
2004	640	2,708.90											
2003	650	2,487.30											
2002	620	2,298.10	22.00	81.10	69.60	421.10	101.00	43.10	135.50	279.80	260.50	884.40	
2001	570	1,814.50	19.50	73.60	41.20	378.70	88.40	29.60	85.80	212.20	201.00	684.30	
2000	570	1,099.14	18.05	69.17	44.54	166.85	81.95	31.08	71.30	108.30	68.10	440.80	
1999	492	692.60	16.00	57.60	31.20	86.00	74.80	31.60	61.80	23.80	39.80	270.20	
1998	640	516.10	14.20	23.00	26.90	50.20	78.70	30.60	49.30	21.50	37.90	183.80	
1997	690	518.30	9.20	23.20	21.20	64.90	115.00	33.00	46.70	16.20	38.00	150.90	

FUENTE: OIA - San Martín

EL CACAO POR PROVINCIA REGIÓN SAN MARTÍN

CUADRO N° 30: Provincia de Tocache

DISTRITOS						
	TOCACHE	NVO. PROGRESO	PÓLVORA	SHUNTE	UCHIZA	PROV. TOCACHE
Superficie en verde	2017.00	1692.00	1983.00	173.00	1090.00	6955.00
Has. cosechadas	1450.00	966.00	1352.00	163.00	737.00	4658.00
Rendimiento Kg/Ha	775.17	659.42	781.02	777.78	616.00	722.48
Producción TM	1124.00	637.00	1060.00	119.00	454.00	3394.00
Precio chacra S/.	5.98	5.71	6.80	5.64	6.27	5.68

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 31: Provincia de Mariscal Cáceres

DISTRITOS						
	PAJARILLO	JUANJUI	CAMPANILLA	HUICUNGO	PACHIZA	PROV. M. CACERES
Superficie en verde	266.00	187.00	354.30	915.00	1354.00	3076.30
Has. cosecha	183.00	136.00	301.30	868.00	1295.00	2783.30
Rendimiento Kg/Ha	845.90	845.99	710.26	809.91	944.40	831.21
Producción TM	154.80	115.00	214.00	703.00	1223.00	2409.80
Precio chacra S/.	6.18	5.94	6.08	6.18	6.12	6.10

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 32: Provincia de Bellavista

DISTRITOS							
	SAN PABLO	BELLAVISTA	ALTO BIAVO	BAJO BIAVO	HUALLAGA	SAN RAFAEL	PROV. BELLAVISTA
Superficie en verde	319.50	341.00	122.50	165.75	100.00	167.00	1205.78
Has. cosecha	268.50	59.50	122.50	26.75	100.00	28.00	605.25
Rdmt. Kg/Ha	668.67	603.03	601.31	847.10	784.00	852.86	722.50
Produc. TM	179.00	35.88	73.66	22.66	76.40	23.88	411.48
Precio chacra S/.	5.68	5.84	5.77	5.40	6.05	5.90	5.77

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 33: Provincia de El Dorado

DISTRITOS						
	SANTA ROSA	S.J. SISA	AGUA BLANCA	SAN MARTIN	SHATOJA	PROV. EL DORADO
Superficie en verde	80.00	247.00	84.00	276.00	235.50	922.50
Has. cosecha	26.00	212.00	61.00	209.00	141.00	649.00
Rendimiento Kg/Ha	934.62	741.84	679.67	487.36	516.74	672.05
Producción TM	24.30	157.27	41.46	101.86	72.86	397.75
Precio chacra S/.	5.36	5.26	5.34	5.15	5.44	5.31

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 34: Provincia de Moyabamba

DISTRITOS							
	YANTALÓ	JEPELACIO	CALZADA	HABANA	MOYOBAMBA	SORITOR	PROV. MYBBA
Superficie en verde	25.00	90.00	35.00	8.00	71.00	30.00	259.00
Has. cosecha	25.00	78.00	35.00	6.10	63.00	20.00	227.10
Rdmt. Kg/Ha	1334.00	867.95	742.56	177.05	700.30	995.00	802.81
Produc. TM	33.35	67.70	26.00	6.08	44.12	19.90	197.15
Precio chacra S/.	5.12	5.05	4.90	5.09	5.01	5.11	5.05

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 35: Provincia de Huallaga

DISTRITOS							
	TINGO DE SAPOSOA	SACANCHE	PISCOYACU	ALTO SAPOSOA	EL ESLABON	SAPOSOA	PROV. HUALLAGA
Superficie en verde	85.00	104.00	125.00	420.00	105.00	1880.00	2719.00
Has. cosecha	33.00	50.00	70.00	120.00	53.00	337.00	663.00
Rdmt. Kg/Ha	896.97	904.00	800.00	916.67	847.17	902.08	877.82
Produc. TM	29.60	45.20	56.00	110.00	44.90	304.00	589.70
Precio chacra S/.	5.95	5.86	5.79	5.82	5.92	6.05	5.90

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 36: Provincia de Rioja

DISTRITOS										
	YORON GOS	RIOJA	POSIC	NVA. CAJA MARCA	AWAJUN	ELIAS SOPLIN	PARDO MIGUEL	SAN FERNANDO	YURAC YACU	PROV. RIOJA
Superficie en verde	13.00	25.00	10.50	39.50	28.00	12.50	64.00	5.50	9.00	207.00
Has. cosecha	7.0	21.00	6.00	20.50	16.00	6.50	41.00	4.50	9.00	131.50
Rdmt. Kg/Ha	914.29	590.00	888.00	624.39	887.50	812.92	775.61	780.00	746.33	779.89
Produc. TM	6.40	12.39	5.33	12.80	14.20	5.28	31.80	3.51	6.72	98.43
Precio chacra S/.	4.76	4.10	4.62	4.90	4.29	4.24	4.89	4.09	4.31	4.47

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 37: Provincia de San Martín

DISTRITOS															
	SAN ANTONIO	TARA POTO	SAUCE	MORA LES	JUAN GUERRA	POR VE NIR	SHA PA JA	PAPA PLA YA	CHA ZUTA	CABO A. LEVEA U	CACA TA CHI	CHI PU RANA	HUIM BA YOC	BDA. SHIL CAYO	PROV. SAN MARTIN
Superficie en verde	6.00	10.00	4.00	8.00	20.00	48.00	10.00	20.00	846.50	20.00	8.00	6.00	40.00	27.00	1073.50
Has. cosecha	6.00	10.00	4.00	8.00	20.00		10.00	2.00	172.00	20.00	8.00			22.00	282.00
Rdmt. Kg/Ha	958.33	701.00	872.50	806.25	536.00		808.00	850.00	511.63	521.00	868.75			282.73	569.73
Produc. TM	5.75	7.01	3.49	6.45	10.72	0.40	8.68	1.70	88.00	40.12	8.95	0.40	0.40	10.62	162.99
Precio chacra S/.	4.55	4.52	4.08	4.11	4.41	5.80	4.22	2.50	4.41	4.60	4.09	5.90	5.80	3.87	4.49

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 38: Provincia de Lamas

DISTRITOS												
	TABALOSOS	SAN ROQUE CUMBAZA	LAMAS	CAYNA RACHI	ALONSO ALVARADO	BARRAN QUITA	CUÑUM BUQUE	PINTO RECODO	RUMI SAPA	SHA NAO	ZAPA TERO	PROV. LAMAS
Superficie en verde	245.00	106.00	345.00	91.00	3.00	325.00	88.00	167.00	53.00	202.00	82.00	1707.00
Has. cosecha	100.00	37.00	51.00	2.00	3.00	12.00	23.00	53.00	28.00	60.00	34.00	403.00
Rdmt. Kg/Ha	908.40	752.92	796.08	960.00	890.00	497.33	926.09	909.81	907.14	935.00	993.53	861.48
Produc. TM	90.84	27.86	40.60	1.92	2.67	5.97	21.30	48.22	25.40	56.10	33.78	354.66
Precio chacra S/.	5.85	4.98	5.46	3.90	5.02	3.41	4.96	5.14	5.07	5.41	4.75	4.91

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 39: Indicadores de Comercio exterior de la cadena Cacao-Chocolates

	Indicadores	Unidad	1: Semilla de Cacao	2: Cacao en Grano	3: Pasta de Cacao	4: Manteca de Cacao	5: Cacao en Polvo	6: Chocolate	7: Residuos de Cacao	
IMPORTACIONES	1	Valor CIF Importaciones	Miliones US\$			0	0.26	1.34	10	
		Volumen Importaciones	TM			0	56	797	3447	
		Precio CIF Importaciones	US\$/ TM				4581	1682	3017	
	2	Principal Exportador a Perú	País				Ecuador	Holanda	Chile	
			% Valor			0	55.01%	55.97%	30.085	
		Segundo Exportador a Perú	País				Brasil	EE.UU	Argentina	
			% Valor			0	40.99%	12.43%	17.03%	
	3	Principal Importador	Empresa				Fab de Chocolates La Iberica S.A.	Kraft Foods Peru S.A.	Arcor de Peru	
			% Valor			0	42.43	42.99	23.09	
		Segundo Importador	Empresa				Molitalia S.A.	Gloria S.A.	Copafe SAC	
			% Valor			0	40.82	13.92	13.24	

Fuente: ADUANET

Elaboración: Observatorio Peruano de Cadenas Agro productivas y territorio rural

CUADRO N° 40: Promedio de la producción del cacao a nivel regional

DESCRIPCIÓN	TOTAL REGIONAL
Superficie en verde	18,419.01
Has. Cosechadas	10,555.61
Rendimiento Kg/Ha	757.15
Producción TM	8,129.95
Precio chacra S/.	5.19

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 41. Variedades de cacao que se cultivan en la Región San Martín y su beneficio

Variedades	CCN 51	ICS 95	Hibrido
Beneficio	Despulpado	Fermentado	Secado

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 42. Costos y precios del cacao en chacra.

Costos y precios	
Costo de transporte/ Kg . a Lima	S/. 0.30
Costo de beneficio del cacao/kg	S/. 0.40
Costo h/añual	S/. 800.00
Jornal/ día	S/. 18 a 20
Trabajadores permanentes/ cada 08 hectáreas	02
Precio venta al exportador / Tonelada	\$ 3,000.00
Precio venta, al contado, cacao en chacra/ Kg	S/. 6.50 a 7.20

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 43. Compradores (acopiadores) de la producción de cacao en la región San Martín

Compradores (acopiadores)	% compra de la Región
Cooperativa "Acopagro"	62%
Cooperativa Cafetalera "Oro Verde"	10.5%
Cooperativa Naranjillo,	7.5%
Romero Trading,	3.5%
Cooperativa Tocache.	10 %
Machu PichuTrading,	2.5%
Exportaciones Sierra y Selva,	2.%
Agroindustrias Mayo.	1%
Otros	1%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 44. Instituciones que realizan las capacitación y asistencia técnica a los productores de cacao en la región San Martín

Instituciones	Modalidad de capacitación
Cooperativa "Acopagro"	Talleres en Gestión Empresarial Ecas (escuelas de campo).
Cooperativa Cafetalera "Oro Verde"	Talleres en Gestión Empresarial Ecas (escuelas de campo).

Cooperativa Naranjillo,	Talleres en Gestión Empresarial Ecas (escuelas de campo).
Cooperativa Tocache.	Talleres en Gestión Empresarial Ecas (escuelas de campo).
PDA	Talleres en Gestión Empresarial Ecas (escuelas de campo).
Dirección Regional de Agricultura	Ecas (escuelas de campo).
Proyecto especial bajo mayo- Huallaga central	Ecas (escuelas de campo).
VSF –Holanda	Ecas (escuelas de campo).
CICDA – Francia	Ecas (escuelas de campo).

Fuente: Elaboración propia

*La capacitación y asistencia técnica es gratuita

**CUADRO N° 45. Hectáreas cultivadas de cacao en la región San Martín
por familias**

PROVINCIA	Hectáreas/familia
Lamas	2.8
San Martín	3.3
El Dorado	2.7
Huallaga	4.2
Picota	3.2
Mariscal Cáceres	4.5
Tocache	3.7
Bellavista	3.7
Promedio	3.51

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 46. Número de miembros que conforman una familia de productores de cacao en la región San Martín

PROVINCIA	Cantidad
Lamas	6
San Martín	5
El Dorado	5
Huallaga	4
Picota	4
Mariscal Cáceres	7
Tocache	6
Bellavista	4
Promedio	5.13

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 47. Nivel de uso de tecnologías por los productores de cacao en la región San Martín

Nivel de tecnología	Porcentaje
Alta	4
Media	80
Baja	16
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 48. Insumos, plántones y abono para la producción de cacao

Insumos y otros	Lugar de compra	Porcentaje
Adquisición de insumos	Local	100
Plántones de cacao	Local (los mismos agricultores)	100

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 49. Tipos de abonos que utilizan los productores de cacao en la región San Martín

Abonos	Porcentaje
Guano de la isla	89%
Roca fosfórica	8
Dolomita	3%
Total	100

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 50. Nivel de educación de los productores de cacao en la región San Martín

Educación	Porcentaje
Primaria	81%
Secundaria	16
Superior no Universitaria	2%
Universitaria	1%
Total	100

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 51. Determinación de los principales problemas de la producción de cacao

Principales problemas	%
Financiamiento	61
Transporte	18
Asistencia técnica y capacitación	11
Sistema de canales de riego	10
Total	100

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 52. Perspectivas que tiene el sector cacaotero en la región San Martín

Perspectiva	%
Muy bueno	95
Bueno	04
Regular	01
Malo	0
Total	100

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 53. Características del cacao para la venta (exportación)

Características	%
Humedad	7.0
Fermentación	90
Acidez	0.07
Impurezas	5.0

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 54. Capacidades del personal administrativo y usos de Instrumentos de gestión de las empresas intermediarias

Capacitación en:	Instrumentos de gestión
Procesamiento (beneficio de cacao)	Planes estratégicos
Control de calidad de procesos	Efectúa cálculos de inversión, tiempo, y su retorno
Sistemas de Aseguramiento de la calidad	Financiamiento de la Banca Comercial nacional y extranjera
Comercio Exterior	
Gestión Empresarial	

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 55. Problemas del sector cacaoero según las empresas intermediarias

Características	Porcentaje
Calidad de grano	30
Poca presencia del Estado	36
Deficiente organización de los productores de cacao	29
Otros	5

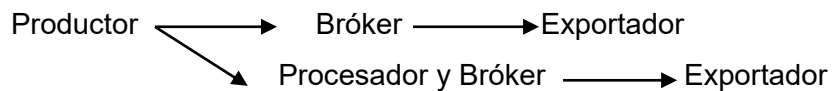
Fuente: Elaboración propia

Determinación de las empresas en la región que dan valor agregado al cacao

En la actualidad no existe en la región empresas que den valor agregado al cacao, pero existen proyectos para esto de las cooperativas “Oro verde” y “Acopagro” a excepción de Agroindustrias Mayo.

Determinación del sistema de comercialización del cacao

Se utiliza la siguiente cadena:



COSTOS DE PRODUCCIÓN DE CACAO CONVENCIONAL Y ORGÁNICO.

CUADRO N° 56: Costos producción de caco convencional

Área : 1 Ha		Densidad : 1,283 plantas (3 x 3 m Tresbollo)										
ACTIVIDADES	Unidad de Medida	Precio Unitario	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5 AL 20	
			CACAO/PLATANO		CACAO/PLATANO		CACAO		CACAO		CACAO	
			Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor
VIVERO				144.00		0.00		0.00		0.00		0.00
Mano de Obra	Jornal	12.00	12.00	144.00								
SIEMBRA/ MANTENIMIENTO												
Mano de Obra				1,918.00		516.00		744.00		732.00		732.00
Preparación de terreno	Jornal	12.00	60.00	720.00								
Muestreo de suelos	Jornal	50.00	1.00	50.00								
Servicio de injertación	Millar	0.10	1,300.00	130.00								
Preparación de hoyos para cacao	Jornal	12.00	12.00	144.00								
Traslado de plántones de cacao	Jornal	12.00	5.00	60.00								
Alineación y Estaqueado	Jornal	12.00	8.00	96.00								
Siembra del cacao	Jornal	0.10	1,300.00	130.00								
Labor de siembra de plátano y guaba	Jornal	12.00	16.00	192.00								
Aplicación de fertilizante	Jornal	12.00	6.00	72.00			7.00	84.00	8.00	96.00	8.00	96.00
Cultivo, deshierbo	Jornal	12.00	20.00	240.00	20.00	240.00	24.00	288.00	15.00	180.00	15.00	180.00
Recalce	Jornal	12.00	1.00	12.00								
Desbrote / Despuchonado	Jornal	12.00			4.00	48.00			4.00	48.00	4.00	48.00
Control fitosanitario	Jornal	12.00	6.00	72.00			8.00	96.00	8.00	96.00	8.00	96.00

Poda de arquitectura	Jornal	12.00			4.00	48.00						
Poda de mantenimiento	Jornal	12.00					6.00	72.00	10.00	120.00	10.00	120.00
Regulación de sombra	Jornal	12.00			2.00	24.00	2.00	24.00				
Raleo de plátano	Jornal	12.00			3.00	36.00						
Cosecha y beneficio	Jornal	12.00			10.00	120.00	15.00	180.00	16.00	192.00	16.00	192.00
Insumos					1,785.00			125.00		968.00		670.00
Análisis de suelo	Muestra	50.00	1.00	50.00								
Bolsas almacigueras	Mllar.	30.00	1.50	45.00								
Hijuelos de plátano	Unidad	0.20	1,300.00	260.00								
Semilla de guaba	Kg.	5.00	1.00	5.00								
Semilla de cacao	Kg.	5.00	5.00	25.00								
Varas y emeras	Mllar.	0.50	1,500.00	750.00								
Fertilizantes	Saco	50.00			2.50	125.00	7.00	350.00	10.00	500.00	10.00	500.00
Guano de la isla (13 – 12 – 25)	TM	600.00	1.00	600.00								
Cobre	Kg	17.00					6.00	102.00	10.00	170.00	10.00	170.00
Insecticidas	Kg	50.00	1.00	50.00								
Fermentadores (1m ³)	Unidad	180.00					1.00	180.00				
Sacos de yute	Unidad	24.00		0.00			14.00	336.00				
Herramientas					195.00			140.00		82.00		120.00
Kit de herramientas	Kit	180.00	1.00	180.00								
Cuchillo para injertar		15.00	1.00	15.00								
Tijera de poda (1/10)	Unidad	90.00		0.00	1.00	90.00						
Serrucho de poda (1/10)	Unidad	50.00		0.000	1.00	50.00						
Baldes de plástico (20 Litros)	Unidad	5.00					2.00	10.00				
Transporte de cosecha								36.00		60.00		60.00
Transporte	Saco	3.00		0.00			12.00	36.00	20	60.00	20	60.00
SUBTOTAL					4,042.00			781.00		1,830.00		1,582.00

Alineación y Estaqueado	Jornal	12.00	8.00	96.00								
Siembra del cacao	Jornal	0.10	1,300.00	130.00								
Labor de siembra de plátano y guaba	Jornal	12.00	16.00	192.00								
Aplicación de fertilizante	Jornal	12.00	12.00	144.00			12.00	144.00	16.00	192.00	16.00	192.00
Cultivo, deshierbo	Jornal	12.00	32.00	384.00	32.00	384.00	38.00	432.00	34.00	408.00	34.00	408.00
Recalce	Jornal	12.00	1.00	12.00								
Desbrote / Despuchonado	Jornal	12.00			4.00	48.00			4.00	48.00	4.00	48.00
Control fitosanitario BIOLES	Jornal	12.00	12.00	144.00			12.00	144.00	12.00	144.00	12.00	144.00
Poda de formación	Jornal	12.00			4.00	48.00						
Poda de mantenimiento	Jornal	12.00					6.00	72.00	10.00	120.00	10.00	120.00
Regulación de sombra	Jornal	12.00			2.00	24.00	2.00	24.00				
Raleo de plátano	Jornal	12.00			3.00	36.00						
Cosecha y beneficio	Jornal	12.00			10.00	120.00	15.00	180.00	16.00	192.00	16.00	192.00
Insumos				1,765.00		280.00		1,748.00		700.00		700.00
Análisis de suelo	Muestra	50.00	1.00	50.00								
Bolsas almacigueras	Millar.	30.00	1.50	45.00								
Hijuelos de plátano	Unidad	0.20	1,300.00	250.00								
Semilla de guaba	Kg.	5.00	1.00	5.00								
Semilla de cacao	Kg.	5.00	5.00	25.00								
Varas y emerás	Millar.	0.50	1,500.00	750.00								
Fertilizantes COMPOST	Saco	50.00			5.00	250.00	10.00	500.00	10.00	500.00	10.00	500.00
Guano de la isla (13 – 12 – 25)	TM	600.00	1.00	600.00			1.00	600.00				
Cobre	Kg	17.00					6.00	102.00	10.00	170.00	10.00	170.00
Control Fitosanitario BIOLES	Kg	30.00	1.00	30.00	1.00	30.00	1.00	30.00	1.00	30.00	1.00	30.00
Fermentadores (1m ³)	Unidad	180.00					1.00	180.00				
Sacos de yute	Unidad	24.00		0.00			14.00	336.00				

Herramientas				195.00		140.00		82.00		120.00		120.00
Kit de herramientas	Kit	180.00	1.00	180.00								
Cuchillo para injertar		15.00	1.00	15.00								
Tijera de poda (1/10)	Unidad	90.00		0.00	1.00	90.00						
Serrucho de poda (1/10)	Unidad	50.00		0.00	1.00	50.00						
Baldes de plástico (20 Litros)	Unidad	5.00					2.00	10.00				
Transporte de cosecha								36.00		60.00		60.00
Transporte	Saco	3.00		0.00			12.00	36.00	20	60.00	20	60.00
SUBTOTAL				4,310.00		1,080.00		2,862.00		1,984.00		1,984.00
Imprevistos (10%)				431.00		108.00		286.00		198.40		198.40
TOTAL S/.				4,741.00		1,188.00		3,148.20		2,182.40		2,182.40
V.B.P.												
Por grano seco cacao	Kg.	6.40		0.00			600.00	3,840.00	800	5,120.00	1000	6,400.00
Por plátano	Millar.	70.00			20.00	1,400.00	25.00	1,750.00				
TOTAL S/.				0.00		1,400.00		5,590.00		5,120.00		6,400.00
V.B.P. – C.T.				-4,741.00		212.00		2,441.80		2,937.60		4,217.60

Fuente: Mesa Técnica de Cacao (2008)

CUADRO N° 58: Flujo de caja económico de un Ha de cacao convencional asociado con plátano

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5 AL 20
INGRESOS	0.00	1,400.00	5,350.00	4,800.00	6,000.00
Ventas					
Cacao			3,600.00	4,800.00	6,000.00
Plátano		1,400.00	1,750.00		
EGRESOS	4,446.20	859.10	2,059.00	1,740.20	1,740.20
Inversión	1,980.00	265.00	1,050.00	790.00	790.00
Insumos	1,785.00	125.00	968.00	670.00	670.00
Herramientas	195.00	140.00	82.00	120.00	120.00
Operativos	2,062.00	516.00	826.00	792.00	792.00
Mano de Obra	2,062.00	516.00	744.00	732.00	732.00
			82.00	60.00	60.00
Transporte	404.20	78.10	183.00	158.20	158.20
Flujo de Caja Económico	-4,446.20	540.90	3,291.00	3,059.80	4,259.80

Fuente: Elaboración Propia / Fuente VARIOS

CUADRO N° 59: Saldo del flujo económico neto: 1 ha cacao convencional asociado con plátano

Saldos	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	Total
Flujo de Caja Económico Neto	-4,446.20	540.90	3,291.00	3,059.80	4,259.80	6,705.30
Ingreso		1,400.00	5,350.00	4,800.00	6,000.00	17,550.00
Egreso	4,446.20	859.10	2,059.00	1,740.20	1,740.20	10,844.70

Fuente: Elaboración Propia / Fuente VARIOS

CUADRO N° 60: Indicadores económico cacao convencional

RUBRO	COK	V AN	TIR	B/C
FCEN	22%	S/ 25,130.52	115%	S/ 3,08
Ingresos	22%	S/ 50,719.71		
Egresos	22%	S/ 16,443.20		

El horizonte de evaluación es de 20 años, considerándose estable a partir del 5to. Año.

Elaboración: Propia / Fuente: VARIOS

CUADRO N° 61: Flujo de caja económico de 1 ha de cacao orgánico asociado con plátano

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5 AL 20
INGRESOS	0.00	1,400.00	5,590.00	5,120.00	6,400.00
Ventas					
Cacao			3,840.00	5,120.00	6,400.00
Plátano		1,400.00	1,750.00		
EGRESOS					
Inversión	4,741.00	1,188.00	3,148.20	2,182.40	2,182.40
Insumos	1,960.00	420.00	1,830.00	820.00	820.00
Herramientas	1,765.00	280.00	1,748.00	700.00	700.00
Operativos	195.00	140.00	82.00	120.00	120.00
Mano de Obra	2,350.00	660.00	1,032.00	1,164.00	1,164.00
Transporte	2,350.00	660.00	996.00	1,104.00	1,104.00
Imprevistos 10%			36.00	60.00	60.00
	431.00	108.00	286.20	198.40	198.40
Flujo de Caja Económico	-4,741.00	212.00	2,441.80	2,937.60	4,271.60

Fuente: Elaboración Propia / Fuente VARIOS

CUADRO N° 62: Saldo del flujo económico Neto 01: Ha cacao orgánico asociado con plátano

Saldos	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	Total
Flujo de Caja Económico Neto	-	212.00	2,441.80	2,937.60	4,217.60	5,068.00
Ingreso		1,400.00	5,690.00	5,120.00	6,400.00	18,510.00
Egreso	4,741.00	1,188.00	3,148.20	2,182.40	2,182.40	13,442.00

Elaboración Propia / Fuente VARIOS

CUADRO N° 63: Indicadores económico cacao orgánico

RUBRO	COK	V AN	TIR	B/C
FCEN	22%	S/. 23,895.26	106%	S/. 2.65
Ingresos	22%	S/. 53,946.14		
Egresos	22%	S/. 20,322.89		

El horizonte de evaluación es de 20 años, considerándose estable a partir del 5to. Año.

Elaboración: Propia / Fuente: VARIOS

4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Análisis de los determinantes de competitividad mediante el “diamante” de Porter identificando factores de competitividad en el subsector cacaotero de la Región San Martín.

4.4.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES

4.4.1.1 Recurso suelo

En la actualidad el área cultivada de cacao en el Perú esta en el orden de las 59,288 hectáreas, teniendo un potencial adicional de 202,833 hectáreas más (cuadro N° 12). En la región San Martín el área de cultivo de cacao es de 10,554 hectáreas (cuadro N°10), teniendo un potencial adicional de 30,456 hectáreas.

La acidez del suelo (su pH) oscila entre 3.5 y 5.5 (cuadro N°14); según la teoría el cacao se desarrolla mejor a un pH. del suelo de 3.9.

4.4.1.2 Recurso Clima: Temperatura, Altitud y Precipitación

La Región San Martín cuenta con temperaturas que oscilan entre 24 °C y 28.5 °C; siendo la temperatura óptima para este tipo de cultivo, temperaturas que oscilan entre 24°C a 29°C.

La altitud del cultivo de cacao de la región está en el rango de 450 msnm. a 800 msnm., ver cuadro N° 14. En teoría la altura máxima es de 1,000 msnm; en cuanto a la precipitación (Pp) en las zonas de la región que se cultivan cacao están en el orden de los 800 y 2500 mm. al año, según cuadro N° 14; la teoría define un rango óptimo de de 1,600 a 2,500 mm.

4.4.1.3 Recursos humanos: Calificado, no calificado, investigación y desarrollo de nuevos productos.

El nivel educativo de los productores de cacao, según el Cuadro N° 50, el 81% tiene primaria completa, el 16% secundaria, educación superior no universitaria el 2% y sólo el 1% tienen estudios universitarios.

Los agricultores de nuestra región cuentan con experiencia suficiente para el cultivo del cacao ya que es un cultivo ancestral; además, constantemente un conjunto de instituciones público – privada están capacitándoles en distintos aspectos tanto a nivel técnico como a nivel empresarial. Tal como se muestrea en el cuadro N° 21 y 43;

inclusivo se está trabajando en la mejora de la calidad de todo el proceso productivo del cacao desde las semillas hasta el proceso de comercialización, financiamiento y en algunos casos de industrialización con valor agregado como chocolates, pastas de cacao, entre otras presentaciones.

4.4.1.4 Infraestructura Vial, Educativa, Sanitaria y de Vivienda.

En cuanto a infraestructura vial, la región San Martín cuenta con pocas vías de comunicación afirmadas, siendo en su mayor porcentaje caminos de herradura, siendo éstas en tiempos de lluvia intransitables. En cuanto a infraestructura educativa la región San Martín cuenta con instituciones educativas poco equipadas y en zonas rurales la situación es deficitaria.

4.4.1.5 Recurso financiamiento

Del Cuadro N° 22. Se puede observar que el financiamiento en un 80% es autofinanciado, el 12% es financiado por bancos e instituciones financieras, las cooperativas financieras el 3% y otros el 5%. En el Cuadro N° 21 algunas instituciones como Coop. Naranjillo, Coop. Tocache, Coop. Oro Verde, PDA y Romero Trading están empezando a financiar de manera creciente el cultivo de cacao.

4.4.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

4.4.2.1 Demanda Mundial

Principales países demandantes de cacao

En el continente americano los principales países demandantes de cacao son: Estados Unidos es el país que más consume cacao con un 32.7%, seguido de Brasil que tiene un autoconsumo de la demanda mundial de 3.7%, seguidos de México y Canadá con 2.5% y 2.6% respectivamente. El continente europeo está como primer demandante: Alemania con 11.6%, seguido de Francia con 10.3%, Reino Unido con 9.2%, entre otros con menor consumo. Ver Grafico N° 09

4.4.2.2 Tendencias de la demanda en el consumo internacional del cacao

Para el 2010, se calcular que el consumo mundial de cacao, ascenderían a 3,6 millones de toneladas, lo que refleja un crecimiento medio anual de 2,1 por ciento con respecto a los 2,8 millones de toneladas producidos durante el período base. El consumo seguiría concentrándose en los países desarrollados, que deberían absorber el 64 por ciento del consumo mundial de cacao en 2010. En estos países el consumo tendría una tasa de crecimiento anual de 2,2 por ciento, desde 1,8 millones de toneladas durante el período base a 2,3 millones de toneladas en 2010.

Según las proyecciones, el consumo en Europa crecerá anualmente en un 1,7 por ciento y llegará a 1,4 millones de toneladas. Europa continuará siendo con toda probabilidad la mayor zona consumidora de cacao en el mundo, con un 40 por ciento del consumo mundial de cacao en 2010. En la UE, el chocolate y los productos derivados del cacao se rigen actualmente por una directiva que autoriza el reemplazo de la manteca de cacao con sucedáneos más baratos en un cinco por ciento del peso total del producto terminado. En virtud de dicha directiva, los productos de chocolate que contienen grasas vegetales distintas de la manteca de cacao pueden comercializarse en la UE a condición de que se incluya una declaración en su etiquetado. Los países miembros tienen plazo hasta agosto de 2009 para promulgar leyes que reglamenten esta disposición.

En América del Norte, la segunda zona consumidora de cacao más grande del mundo, es probable que el consumo registre un crecimiento anual de 3,6 por ciento y llegue a 703 000 toneladas. En la ex Unión Soviética y la CEI el consumo debería crecer anualmente en un 0,8 por ciento, y pasar de 65 000 toneladas a 71 000 toneladas, como reflejo del aumento previsto de los ingresos en esos países. En el Japón, el consumo debería pasar de 48 000 toneladas durante el período base a 56 000 en 2010.

En los países en desarrollo como grupo el consumo ascendería a 1,3 millones de toneladas en 2010, lo que representa una tasa de crecimiento anual de 1,8 por ciento. África, donde la formación de capital para las molturaciones ha crecido rápidamente durante el último decenio, seguirá siendo la principal región consumidora de este grupo, representando el 35 por ciento del consumo de los países en desarrollo. La parte del consumo correspondiente a América Latina y el Caribe, donde el costo relativo de las molturaciones es mayor que en África, debería pasar de 32 por ciento a 28 por ciento. En el Lejano Oriente, donde el consumo por habitante todavía es reducido, el porcentaje del consumo pasaría de 31 por ciento durante el mismo período a 34 por ciento en 2010. Cuadro N° 08

4.4.2.3 Comportamiento de los stocks frente a la oferta y demanda mundial de cacao

Respecto a los proveedores, está monopolizada por Costa de Marfil con el 38%, seguido por Ghana con 21%, Indonesia 13%, Nigeria con 5% y otros con menores proporciones. Es decir, el 77% de la oferta se produce en África. Gráfico N° 08. Cabe destacar que Ecuador es el principal exportador de cacao en Sudamérica,

vendió el 3% del comercio mundial, seguido de Colombia, Brasil, entre otros, dejando bastante rezagado al Perú que no aparece en las encuestas del comercio internacional del cacao, tal como se puede apreciar en el cuadro N° 5, cuadro N° 6 y gráfico N° 7.

Del cuadro N° 08 podemos inferir que para el año 2010 la producción y la demanda se equilibran ambos a una tasa de crecimiento del 2.2%.

4.4.2.4 Precios internacionales comparados a los precios pagados al productor nacional de cacao

El precio FOB en promedio en el mercado internacional (bolsa de Nueva York y Londres) es de 1,570 dólares por tonelada. Cuadro N° 09.

El Perú en promedio el año 2007 pudo colocar su producto a 2,520 dólares la tonelada dado su gran calidad (sabor y aroma). Exportó 2, 108 toneladas. Cuadro N° 15.

El precio en chacra en la región San Martín está en promedio 5.19 soles el kilo. Cuadro N° 49.

4.4.2.5 Comportamiento de la demanda de cacao en el mercado interno

La **Industria Nacional** de Cacao está fundamentalmente conformada por tres grandes empresas: NESTLÉ-DONOFRIO, NEGUSA Y PROCACAO (Winters). El principal procesador de manteca de Cacao para exportación es NEGUSA y los principales productores de chocolates son DONOFRIO y PROCACAO S.A. Se estima que el 72 % de manteca de cacao se exporta y el 28 % restante se destina al mercado nacional.

4.4.3 SECTORES CONEXOS RELACIONADOS Y DE APOYO

4.4.3.1 Sector Público

Según cuadro N° 21, las instituciones del Estado relacionadas al cacao tanto a nivel de cultivo, post cosecha y comercialización a nivel de la región San Martín son los siguientes:

- DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA
- GOBIERNO REGIONAL
- SENASA
- INIA

- PETT
- PROMUDEH
- MINCETUR
- MINISTERIO DE EDUCACION
- MINISTERIO DE SALUD
- MINISTERIO DE TRANSPORTES
- DEVIDA
- PEHCBM
- PEAM

Este sector esta relativamente vinculado entre si por lo que no existe una real sinergia entre ellos. Realizan esfuerzos un tanto aislados a favor del sub sector cacaotero en nuestra región.

4.4.3.2 Sector Privado

Según Cuadro N° 21, las instituciones del sector privado relacionadas al cacao tanto a nivel de cultivo, post cosecha, comercialización, financiamiento e industrialización a nivel de la región San Martín son los siguientes:

- PRA
- CARE
- CHEMONICS
- INDUSTRIAS MAYO
- ICT
- ACOPAGRO
- COOP. NARANJILLO
- ROMERO TRADING
- COOP. TOCACHE
- COOP.ORO VERDE
- EXPORTACIONES SIERRA Y SELVA
- PDA
- GTZ
- VSF- Holanda
- CICDA - Francia

Las cooperativas, Romero Trading y el PDA son las instituciones que además de las otras actividades primarias, también participan en el financiamiento del cultivo; siendo Industrias Mayo y la Cooperativa Naranjillo las que industrializan el cacao.

4.4.3.3 Proveedores de agroquímicos

La adquisición de agroquímicos se adquieren localmente sobre todo para mitigar las plagas, el principal abono que se utiliza es el guano de la isla se le utiliza como abono orgánico ya que los cultivos de cacao en la región están siendo certificados como cultivos orgánicos, según Cuadros 23 y 24.

4.4.3.4 Proveedores de otros insumos

En cuanto a proveedores de semillas y plántones lo producen los mismos agricultores con el apoyo y la asistencia técnica de las instituciones antes mencionadas tanto públicas como privadas. Cuadros N° 43 y 47.

4.4.3.5 Proveedores de asistencia técnica y capacitación

Los proveedores de asistencia técnica y de gestión empresarial respecto al cultivo desde la pre- siembra hasta la post cosecha, inclusive la comercialización e industrialización lo realizan principalmente las siguientes organizaciones. Ver Cuadro N° 21 y 43. La capacitación que reciben los agricultores es gratuita.

- ACOPAGRO
- COOP. NARANJILLO
- ROMERO TRADING
- COOP. TOCACHE
- COOP.ORO VERDE
- PDA
- DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA
- VSF- Holanda
- CICDA - Francia
- PEHCBM

4.4.3.6 Organismos de regulación, normalización y certificación

Estos organismos se relacionan muy estrechamente con el subsector cacaotero, ya que permiten estandarizar la calidad del cacao según los requerimientos del consumidor, garantizando un mercado seguro con mejores precios. En el caso de las certificaciones del cacao, se cuenta con una serie de instituciones como IMO

Control que es una certificadora y una instancia de control con sede en Suiza y oficinas regionales en varias partes del mundo incluido el Perú: siendo Naturland y Bio Latina las principales certificadoras en Bolivia, Colombia, Nicaragua y Perú, quienes se basan en normas de IFOAM y de la Unión Europea respectivamente, también se cuenta con la OCIA, que es una certificadora privada dedicada al mejoramiento del cultivo orgánico con sede en EEUU; Codex Alimentarius (1997), todos ellos han emitido una serie de normas que involucra un conjunto de requisitos, que los países exportadores de cacao especiales (orgánicos) deben cumplir, desde la adquisición de los insumos, pasando por el beneficio y su comercialización.

4.4.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LOS PARTICIPANTES EN EL SUBSECTOR CACAOTERO

4.4.4.1 Los productores

Los productores en un 80 % en la región San Martín están organizados por comités y estos a su vez funcionan bajo el enfoque de cadenas productivas que están organizadas por las cooperativas productoras de cacao como por ejemplo la Cooperativa Acopagro. Cuadro N° 22. Las otras cooperativas que operan en la región como la Cooperativa Tocache y la Cooperativa Naranjillo y la Cooperativa “Oro Verde” también están organizándose bajo el mismo enfoque.

Los principales productores de cacao en la región son la provincia de Tocache con 3,394 TM, seguido de la provincia de Mariscal Cáceres con 2,409 TM, la provincia del Huallaga con 689.7 TM, con menos de 400 TM están las provincias de Bellavista, el Dorado, Lamas, Moyobamba, San Martín y Rioja. Cuadros del N° 29 al 37.

4.4.4.2 Los procesadores

En la región la empresa Agroindustrias Mayo S.A. es la única empresa que fabrica chocolates tanto para consumo local y nacional, pero se está proyectando para la exportación de chocolates de gran calidad en aroma y sabor. Existe un gran proyecto para darle mayor valor agregado al cacao de la región que está formándose con la unión de las Cooperativas Acopagro y “Oro Verde” con el apoyo del PDA. La Cooperativa Naranjillo que acopia cacao en semilla en nuestra región, tiene su planta de producción en la provincia de Leoncio Prado en donde saca diferentes productos del cacao con fines principalmente de exportación y algunos de consumo nacional.

4.4.4.3 Los comercializadores

Las empresas comercializadoras en la región son principalmente las empresas acopiadoras como las cooperativas antes mencionadas, aunadas a éstas la empresa Romero Trading, Machupichu Trading y Exportaciones Sierra y Selva, que son las empresas acopiadoras intermediarias entre los productores y los bróker y/o exportadores. Cuadro N° 42.

4.4.4.4 Estrategias identificadas

Estrategias del productor

Existen organizaciones de gobierno y no gubernamentales que promueven e inducen a los productores a través de sus organizaciones como son los comités, asociaciones o cooperativas mediante normas y estándares a adoptar una cultura de calidad.

Se puede citar por ejemplo la participación de los productores en ferias nacionales e internacionales, donde su participación es cada vez más activa para dar a conocer las bondades del cacao Sanmartinense (aroma y sabor), también se busca establecer alianzas estratégicas con cadenas de supermercados, como es el caso de Industrias Mayo S.A. y productos de la Cooperativa Naranjillo

Estrategia de comercializadores y exportadores

Para el caso específico de la exportación, los productores de cacao tienen limitada información sobre los servicios básicos para afianzar la actividad exportadora. Por ejemplo, no cuentan con acceso a información de mercados, oportunidades de capacitación sobre temas vinculados al comercio internacional, servicios de consultoría especializada y de promoción y facilitación de la exportación, entre otros.

Esta realidad los productores cacaoteros venden su producción a alguna de las cooperativas o empresas descritas anteriormente y éstos venden a un bróker, y éste bien lo procesa y le da algún otro valor agregado y luego lo exporta o lo exporta directamente. Los mercados internacionales del cacao esta asegurado por su alta calidad (aroma y sabor) calificando como un producto altamente diferenciado, con nichos de mercado en crecimiento.

4.4.5 SÍNTESIS DE LOS DETERMINANTES DEL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR CACAOTERO.

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DEL CACAO

GOBIERNO FAVORABLE

- /+ Mecanismos de concertación entre el Estado y los Gremios.
- + Pacificación y control del narcotráfico
- /+ Promueve el desarrollo del sector cacaoero
- + Política sectorial relativamente activa en la región.

CONDICIONES DE LOS FACTORES

- + Áreas de cultivo y potencial de ampliar la frontera agrícola
- + Características geográficas y climáticas
- + Mano de obra barata
- /+ Investigación y desarrollo tecnológico
- Infraestructura vial
- Acceso a financiamiento
- Bajo nivel socio cultural de la mano de obra
- + Conocimiento de las técnicas de cultivo

INDIFERENTE

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

- + Liderazgo de las organizaciones cacaoteras
- +/- Calidad de grano
- En promedio las plantaciones es de menos de 3.5 has
- La experiencia exportadora es escasa entre los productores
- Dependencia del sistema de acopio
- Reducido numero de empresas exportadoras
- Escaso desarrollo industrial

INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

- + Oportunidades de capacitación
- /+ Articulación entre sector público y privado
- /+ Acceso a información de mercados
- + Entidades que apoyan el desarrollo de los productores
- + Interés de la cooperación internacional, como cultivo alternativo a la coca
- + Diversos Programas de asistencia técnica
- /+ Programas de transferencia de tecnología
- /+ Organizaciones gremiales

FAVORABLE

- + Agricultores consideran al cacao como actividad principal
- +/- Desarrollo de la cadena productiva
- + Bajos costos de producción
- + Varias organizaciones de productores
- +/- Normalización y certificación

INDIFERENTE

CONDICIONES DE LA DEMANDA

- + Crecimiento constante del consumo
- + Gran demanda internacional
- Mercado interno pequeño
- + Presencia de mercados externos
- + Disminución de la calidad y oferta de países competidores
- Volatilidad de los precios internacionales

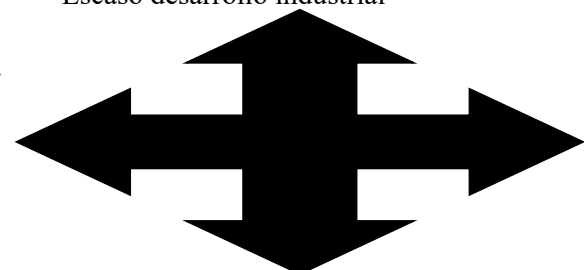
FAVORABLE

CASUALIDAD

- Crisis financieras internacionales
- + Fenómenos atmosféricos negativos en los países competidores.
- Catástrofes naturales en la región.
- +/- Volatilidad de los mercados futuros
- +/- Aumento de lluvias en la región

INDIFERENTE

FUENTE: Elaboración Propia



4.4.6 Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la agricultura del cacao regional.

A raíz de los análisis desarrollados de los determinantes del “diamante” de competitividad de Porter, para poder identificar los factores claves de competitividad se desarrolló el análisis FODA.

FORTALEZAS

- Existen excelentes condiciones edafoclimáticas naturales para el cultivo de cacao de calidad (cacao aromático y de buen sabor).
- El subsector cacaotero en la región San Martín se viene desarrollando mucho más que otras regiones cacaoteras del país.
- El cacao de San Martín tiene rendimientos altos en comparación a otras regiones.
- Fomento de la producción de cacao, con el uso de insumos naturales producidos en el país como el guano de las islas, roca fosfórica y dolomita.
- Material genético de calidad y disponible.
- Participación de la familia en el aspecto social, productivo y transformación.
- Potencial para ampliar frontera agrícola en bosques secundarios.
- Disponibilidad de tecnología de nivel medio válida para la zona.

DEBILIDADES

- Sub parcelación de la tierra dedicada al cultivo de cacao, tanto a nivel regional como nacional.
- Intermedio nivel de institucionalidad del subsector cacaotero en general.

- Regular grado de organización de los productores, así como de los agentes que intervienen en la cadena de valor.
- Escasez con maquinaria y equipos adecuados en las diferentes fases de producción y proceso, que estandaricen la calidad del producto final según los requerimientos del mercado.
- Deficiente sistema de verificación y certificación de la producción del cacao, lo cual va en desmedro de la economía del productor.
- Insuficiente número de investigadores, personal especializado y transferencia tecnológica sobre cacao en general y menos aún en cacaos aromáticos.
- Heterogeneidad de criterios técnicos en instituciones que brindan asistencia técnica y capacitación.
- Consumo del cacao en sus diferentes presentaciones a nivel interno reducido.
- Bajo nivel de industrialización y valor agregado.
- Escaso apoyo crediticio a largo plazo, para renovación e instalación de plantaciones.
- Agricultores asociadas en cooperativas con relativo nivel empresarial
- Alta intermediación en comercialización y mezcla de diversas calidades.
- Agricultura migratoria.
- Deficiente manejo de post. Cosecha: capacitación, equipos, beneficio, etc.
- Bajo nivel educativo del productor.
- Inadecuadas vías de comunicación a los centros de producción.
- Alta incidencia de plagas y enfermedades en el cultivo del cacao.

OPORTUNIDADES

- Demanda cada vez más creciente por el cacao especial cultivado en la región y el país, que es parte de una agricultura conservacionista de la biodiversidad y salud del consumidor.
- Estacionalidad de cosecha del cacao; alta cosecha entre Abril y Agosto; cosecha menor entre los meses de Enero, Febrero, Octubre, Noviembre y Diciembre.
- Cultivo lícito alternativo a la siembra indiscriminada de la hoja de coca.
- El subsector cacaotero es gran generador de empleo, reduciendo la migración del campo a la ciudad y generadora de divisas para el país.
- Promocionar y marquetear más nuestro producto a nivel interno como externo, utilizando ferias, el e-commerce o negocios por la web.
- Situar al cacao producido en la región y el país como uno de los mejores del mundo, a través de estrategias de mediano y largo plazo.
- Nichos de mercado en crecimiento (comercio justo, especial y orgánico).
- Oportunidad de mercado en sectores manufactureros diferentes a la agroindustria para los derivados: productos farmacéuticos complemento, alimento balanceado.
- Mercado creciente, favorece el desarrollo de especialización en los recursos humanos.
- Disminución de calidad y oferta en países competidores.
- Instituciones nacionales e internacionales de apoyo y asistencia técnica trabajando en la región.

AMENAZAS

- Degradación de los suelos de las zonas productoras por acción de la erosión empobreciendo los suelos, así mismo la alteración del ecosistema donde se cultiva cacao, por acción de la deforestación.
- Insuficiente apoyo con crédito agrario trae consigo la aparición de malos comercializadores que no retribuyen al productor por la calidad del cacao que compran.
- Desarrollo de variedades o híbridos de gran calidad, por acción de la biotecnología, que no requieren condiciones climáticas con que goza el país, restándole su ventaja natural.
- Crecimiento e incremento de áreas de cultivo en Brasil, África y otros productos externos.
- Cambios climáticos adversos.
- Política agraria nacional inestable.
- Creciente migración que se ubica en áreas forestales y de protección.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después del análisis realizado, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- 5.1.1 Se logró conocer y determinar los factores determinantes de la competitividad del cacao de la región San Martín mediante la metodología propuesta por Michael Porter en el “Diamante de Competitividad”, para una mejor toma de decisiones por parte de los actores involucrados en el desarrollo del producto.
- 5.1.2 La influencia de los **factores determinantes de la competitividad** en las empresas productoras de cacao, organizadas en forma de comités y estas a su vez pertenecientes a las cooperativas descritas en la muestra, son **favorables** en los niveles de producción y rentabilidad.
- 5.1.3 **Los factores** más importantes que influyen en la competitividad de las empresas productoras de cacao en la región San Martín, son los siguientes (**identificación y descripción**):
- En la dotación de factores, la región San Martín cuenta con condiciones de: suelos, clima y altitudes óptimas para el cultivo de cacao; asimismo se cuenta con el recurso humano para la producción con bajo nivel de instrucción, pero capacitado para el cultivo del cacao; existe cada vez más recursos humanos especializados; la tecnología utilizada es de nivel medio; la infraestructura para la investigación, desarrollo e innovación está en creciente desarrollo, principalmente por parte de las ONG`s y en parte por instituciones del gobierno.
 - En las condiciones de la demanda, se corrobora que la demanda del mercado internacional se orienta a consumir cacaos especiales de gran calidad y diferenciados, en este sentido la región San Martín ha venido incrementando su participación en el mercado internacional de cacaos especiales, con alto nivel de diferenciación.

- En los sectores conexos y de apoyo, se evidencia una mejora en cuanto al nivel de planificación, coordinación y compromiso que existe entre los organismos del sector público y privado con el subsector cacaotero, en lo que concierne a cacaos especiales más no así en lo referente a cacaos convencionales, pero aún falta consolidar la institucionalidad del subsector.
- En el determinante de estrategia y la rivalidad de los participantes en el sector, se observa que la gran mayoría de los productores manejan fincas menores a 3.5 hectáreas por familia (alta fragmentación), existiendo una alta competencia en cuanto a acopiamiento del producto, con canales de comercialización todavía concentrado en los intermediarios locales, escaso poder de negociación mayormente por falta de volúmenes de producción, calidad, organización y gestión.
- Los canales de comercialización utilizados por los productores de cacao en la actualidad no son los adecuados, ya que intervienen muchos agentes intermediarios, esto debido a una serie de factores; como bajo nivel de negociación, insuficientes volúmenes de oferta exportable, escaso financiamiento entre otros, además de los costos de financiamientos altos cuando lo hay en algunos casos.
- Sí existe una relación directa entre la tendencia del mercado internacional y la calidad de los cacaos producidos en la región, debido a los altos niveles de tecnificación del cultivo a nivel orgánico y ajustado a las reglas y normas internacionales del “comercio justo”.

5.1.4 Las empresas productoras de cacao de la región San Martín son actualmente los principales productores de cacao a nivel nacional, seguido de la región Cusco y de la región Ayacucho; y es, la más competitiva del país por los factores antes mencionados, teniendo entre los años 2000 a 2007 las siguientes tasas de crecimiento:

Hectáreas cosechadas con una tasa del 20.32%, respecto del total nacional de 4.03%, la tasa anual de **producción** en ese mismo

periodo es de 24.70%, (para el año 2007 la producción fue de 8,126 toneladas) respecto del nacional de 4.39%, con un rendimiento alcanzado en el año 2007 de 757.15 kg./ha que representa una tasa de crecimiento del 4.38% respecto al promedio nacional de 2.72% (550 kg./ha).

La rentabilidad por cada hectárea a partir del 5to año de producción de cacao convencional es del 115%, lo que representa un ingreso anual por hectárea de S/. 4,259.80, considerando cifras del 2008.

Para el cultivo de cacao orgánico la rentabilidad es del 106% por cada hectárea a partir del 5to año de producción, representando ingresos anuales por S/. 4,271.60, con datos al 2008.

5.2 RECOMENDACIONES

- 5.2.1 Utilizar la información de la presente investigación por parte de los actores involucrados en el producto cacao para elaborar políticas de desarrollo del sector cacaotero, que se ajustan más a la realidad.
- 5.2.2 Fomentar en las empresas productoras de cacao la asociatividad; dado que en su gran mayoría son pequeñas unidades de negocios por lo que es necesario organizarse mejor; donde las economías de escala son centrales para lograr aumentos en la productividad y reducción de costos.
- 5.2.3 Realizar trabajos de investigación en cacao referente a mejorar la calidad del cultivo, en las etapas de pre cosecha y post cosecha.
- 5.2.4 Realizar trabajos referentes a medir la competitividad de otros subsectores, utilizando estos y otros indicadores, tomando como referencia información económico-financiera de las empresas exportadoras.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

1. ANTONIO FRANCÉS. (2004). Competitividad para el desarrollo. Ediciones IESA. Venezuela.
2. ANTONIO FRANCÉS. (2006). Estrategias y planes para la empresa. PEARSON Prentice Hall. México.
3. CHARLES HILL, GARETH JAMES. (2006) Administración Estratégica - Un enfoque integrado. MCGRAW HILL.
4. ESSER, KLAUS, WOLFGANG HILLEBRAND, DIRK MESSNER Y JÖRG MEYER-STAMER (1994). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas, Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
5. GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN (2004). Plan de competitividad regional.
6. INFORME CAD – PROYECTO CRECER (2004) Competitividad en la cadena de valor de las exportaciones. Lima – Perú.
7. LEO RUTTERS (2003). Como Exportar e Importar en el Perú. Editora Bussines E.I.R.L. Lima, Perú.
8. MICHAEL E. PORTER (1994) Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A. México.
9. MICHAEL E. PORTER, (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara Editor. Argentina.
10. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2005) – Plan estratégico Regional Exportador (PERX), Región San Martín.

11. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2005) – Plan Operativo del producto Cacao, Región San Martín.
12. SASTRE CASTILLO, MIGUEL A., AGUILAR PASTOR EVA M. (2000). “Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos”. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid.
13. PEREZ INFANTE, J.I. (1994). “Costes Laborales y Competitividad de la Economía Española”. Revista de Economía y Sociología del Trabajo, números 25-26, Septiembre-Diciembre, páginas 204-234.

CAPÍTULO VII

ANEXOS

ANEXO 01: Formato utilizado en la evaluación a productores de cacao en la zona de Juanjui y Tocache

Cuestionario de la encuesta formulada a los productores de Cacao en las localidades de Juanjui y Tocache, con la finalidad de desarrollar la investigación sobre Ventajas Competitivas en la producción de cacao para el mercado de exportación.

1. Nombre del Productor:
2. Sector:
3. Distrito:
4. Departamento:
5. Fecha:

I. DATOS GENERALES

- ¿Qué edad tiene?
- ¿Cuántos miembros conforman su familia?
- ¿Cuántas horas diarias trabaja?
- ¿Nº de hectáreas que posee?
- ¿Qué nivel de instrucción posee?

II. VISION DE LA COMPETITIVIDAD A NIVEL LOCAL

2.1. Compradores aumentó disminuyó . A qué atribuye esto?
.....

2.2. Proveedores aumentó disminuyó . A qué atribuye esto?
.....

2.3. La mano e obra es: escasa , abundante

2.4. La adquisición de sus insumos es: Local Nacional
Extranjera Mencionar.....

2.5. Afecta a su actividad agropecuaria la caída o subida de los precios nacionales e internacionales del cacao en los precios o costos de:

- + Maquinaria: Si , No . Cómo?
- + Fertilizantes: Si , No . Cómo?
- + Plaguicidas: Si , No . Cómo?
- + Mano de Obra: Si , No . Cómo?
- + Semillas o plántones: Si , No Como?

+ Otros:

III. DATOS REFERENCIALES A LA PRODUCCION

¿Planifica usted sus cultivos? : Si No

Antigüedad de su finca cacaotera en años

¿Qué rendimientos alcanza por hectárea? :

¿Qué variedades de cacao siembra? :

¿Prepara usted mismo sus plántones de cacao? : Si No y cuanto le cuesta

¿De dónde adquiere los plántones de cacao? : y cuanto le cuesta.....

¿Recibe asistencia técnica? : Si No . De que entidades?

3.7.1 Ministerio de Agricultura

3.7.2 O.N.Gs

3.7.3 Caja Rural

3.7.4 Particular

3.7.5 INIA

3.7.6 Ninguno

Esta asistencia es gratuita? O tiene un costo

¿Cuánto le cuesta?

¿Beneficia usted mismo su cacao? Si No

Si fuera afirmativo que operaciones de beneficio realiza?

y cuáles son los costos de cada operación de beneficio?

Costo (S/.)

* Despulpado

* Fermentado

* Lavado

* Zarandeo

* Secado Al sol Mecánico

¿Que maquinaria y equipo dispone para sus actividades de campo?

3.10.1..... Si No

3.10.2 Si No

- 3.10.3 Si No
- 3.10.4 Si No
- 3.10.5 Si No
- 3.10.6 Si No

¿En cuanto valoriza sus equipos y maquinarias?

Y si fuera alquilado. ¿Cuál es el costo de alquiler?

¿Emplea o no abono? Si No

Si fuera afirmativo. ¿Qué tipo de abono emplea?

Orgánico Químico Mixto

Y cuál es el costo de instalación por hectárea?

* Menor de S/. 2,000

* De 2,000 a 3,000

* Mas de 3,000

¿Cuál es el costo de mantenimiento anual por hectárea?

*Menos de S/. 400

* De 400 a 700

* De 700 a 900

IV. COMERCIALIZACION

4.1 Como fija el precio del cacao en grano.

4.1.1 Por la información de los medios de comunicación.....

4.1.2 Por la información de parientes y amigos.....

4.1.3 A propuesta del comprador

4.2 ¿Dónde vende su cacao?

4.3 ¿A como vende el Kg. ó quintal?

4.4 ¿Clasifica su cacao? Si..... No.....

4.5 ¿Exporta? Si..... No.....

4.6 ¿A quién vende su cacao? Empresas....., Cooperativas.....
Intermediarios....., Otros..... Mencione.....

4.7 ¿Cuál de los siguientes canales de comercialización es el mas utilizado?

4.7.1 Del productor al mayorista

4.7.2 Del productor al mayorista de Lima

4.7.3 Del productor al transportista

4.7.4 Del productor al intermediario local

4.7.5 Del productor al intermediario limeño

4.7.6 Del productor al minorista

4.8 ¿Cual es el sistema de pago? :

* Contra entrega

* Adelantado

* A 15 días

* Otro plazo

Mencionar

V. DEL PRODUCTOR

5.1. Se capacitó en algún curso sobre:

* Cultivo de cacao tradicional

* Manejo de post cosecha de cacao

* Procesamiento o beneficio de cacao

* Comercialización y marketing

* Gestión Empresarial

* Otros Mencionar.....

* ¿Si fuera así cual fue el costo de su capacitación?

.....

* ¿Cuál es la entidad que lo capacitó?

.....

VI.- FINANZAS

6.1 Elabora su presupuesto detallado de siembra de cacao: Si No

6.2 elabora su estructura de costos del beneficio de su cacao: Si No

6.3 Cual es la fuente de financiamiento:

Banca Comercial Caja Rural Aporte Propio

Terceros Mencionar.....

¿Qué porcentaje es aporte propio?

VII.- DE LOS TRABAJADORES

7.1 ¿Cuántos trabajadores de campo utiliza en la producción de cacao?.....

.....

7.2 ¿Cuál es el número de trabajadores que utiliza para el beneficio del cacao

.....

7.3 ¿Qué sistema de pago utiliza?

Jornal

Destajo

Otros , Especificar

7.4 ¿Cuál es el salario del trabajador por su trabajo? S/.....

VII.- PROBLEMAS QUE ENCUENTRA EN EL SECTOR

8.1 Precios	Mencione
8.2 Mercado	Mencione
8.3 Plagas	Mencione
8.4 Créditos	Mencione
8.5 Tecnología	Mencione
8.6 Asistencia Técnica.....		Mencione
8.7 Otros	Mencione

IX.- OPINIONES

9.1 ¿Qué perspectivas tiene para usted el sector cacaoero en San Martín? :

Buena Regular Mala

9.2 ¿Qué debe cambiar o mejorar para que se desarrolle el sector cacaoero
En San Martín?
Mencionar:

9.3 ¿Cree usted que debe darse mayor importancia al cultivo de cacao :
Si No.....

Muchas Gracias

ANEXO 02: Formato utilizado en la evaluación a las empresas comercializadoras de cacao en la zona de Juanjui y Tocache.

Cuestionario de la encuesta formulada a las empresas comercializadoras de cacao de Juanjui y Tocache, con la finalidad de desarrollar la investigación sobre Ventajas Competitivas en el cacao para el mercado de exportación.

1. Nombre de la Empresa:
2. Sector:
3. Distrito:
4. Departamento:
5. Fecha:

I.- DATOS GENERALES

- 1.1. Años de funcionamiento que tiene
- 1.2. Cantidad de personal que componen la emplea
- 1.3. ¿Cuántos turnos diarios trabaja?
- 1.4. ¿Cuenta con toda su documentación en regla?
- 1.5. ¿Qué tipo de empresa es?

II.- VISION DE LA COMPETITIVIDAD A NIVEL LOCAL

- 2.1 Compradores: Aumentó , Disminuyó
¿A qué atribuye esto?
- 2.2 Proveedores: Aumentó , Disminuyó
¿A qué atribuye esto?
- 2.3 La mano de obra es: escasa..... , abundante.....
- 2.4 La adquisición de sus insumos es: local , nacional
- 2.5 Afecta a su empresa la caída o subida de los precios internacionales del cacao o costos de los:

* Insumos	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
* Mano de Obra	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
* Cacao pergamino	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
* Otros	

III.- DATOS REFERENTES A SU ACTIVIDAD PRODUCTIVA

- 3.1 Su actividad es: comercializadora o industrial , ambas
- 3.2 ¿Cuáles son sus costos de flete por kilogramo de cacao y hacia donde los destina?

* Chiclayo	Costo: S/.
* Lima	Costo: S/.
* Otros lugares	Costo: S/.
- 3.3 ¿Si fuera industrial donde se localiza?:
- 3.4 ¿Qué tecnología de beneficio utiliza? : Alta Media
- 3.5 ¿Qué variedades de cacao beneficia? :
- 3.6 ¿Cuál es la capacidad de planta? :
- 3.7 ¿Conoce cuál es su costo de producción? :
- 3.8 ¿Cuáles son sus costos por quintal ó tonelada

* Materia prima	S/.
* Selección	S/.
* Pelado o trilla	S/.
* Pulido	S/.
* Selección o clasificación final	S/.
* Rendimiento que obtiene	S/.
- 3.9 ¿Cuáles son las características que debe tener el cacao que compra? :

* % de humedad	<input type="checkbox"/>	. Indicar:
* % de granos dañados	<input type="checkbox"/>	. Indicar:

* Color:

* Otros:

3.10 Es rentable su empresa: Si No

3.11 ¿De qué maquinaria y equipo dispone? Operativo:

3.11.1.....	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3.11.2.....	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3.11.3.....	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3.11.4.....	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3.11.5.....	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3.11.6.....	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

3.12 ¿Cómo fija el precio de compra de cacao en grano?

3.12.1 Por información de los medios de comunicación

3.12.2 Por información del precio en bolsa

3.12.3 A propuesta del productor

3.12.4 Otros

3.12.5 Donde comercializa su cacao pergamino:

3.12.6 A como vende el quintal o tonelada:

3.12.7 Clasifica su cacao? Si No

3.12.8 Exporta? Si No

3.12.9 A quien vende su producto? : Intermediarios Plantas
 Clasificadoras Bróker Otros

Mencionar:

3.13 ¿Cuál es la participación de su empresa en la cadena de comercialización :

* ¿A quién compra?

* ¿A quien vende?

* Sistema de pago:

- Contra entrega

- Adelantado

- A 15 días

- Otro plazo Mencionar:

IV.- DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE PLANTA

4.1 Tiene capacitación en:

* Gestión Empresarial

* Comercio Exterior

* Comercialización y Marketing

* Planeamiento Estratégico

4.2 Se capacitaron en algún curso sobre:

* Procesamiento o beneficio de cacao

* Control de calidad de procesos

* Sistemas de Aseguramiento de la calidad

* Si el personal de su empresa fue capacitado:
 Fue gratuito , tuvo costo
 Si tuvo costo: Cuanto le costó? S/.

V.- FINANZAS

5.1 Cuenta con un plan estratégico de su empresa: Si No

5.2 Efectúa cálculos de inversión, tiempo, y su retorno: SI No

5.3 Cual es su fuente de financiamiento: Banca Comercial
 Caja Rural Aporte Propio Terceros Que porcentajes.....

VI.- DE LOS TRABAJADORES

6.1 ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?.....

6.2 ¿Cuál es el salario del trabajador por jornada de 8 horas?

VII.- PROBLEMAS QUE ENCUENTRA EN EL SECTOR

- | | | |
|---------------------------------|--------------------------|----------------|
| * Precios | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| * Mercado | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| * Calidad | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| * Tecnología | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| * Asistencia técnica | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| * Ausencia de institucionalidad | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| * Poca presencia del estado | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| * Competencia desleal | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| * Consumo interno | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| * Organización | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| * Otros | <input type="checkbox"/> | Mencione |
| | | |
| | | |

VIII.- OPINIONES

- 8.1 ¿Qué perspectivas tiene usted del sector cacaotero en San Martín :
- Buena Regular Mala
- 8.2 ¿Qué debe cambiar o mejorar para que se desarrolle el sector cacaotero en San Martín?
- Mencionar:
- 8.3 ¿Cree usted que debe darse mayor importancia al procesamiento de cacao?
- Si No

Muchas Gracias