



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO  
RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE  
AMAZONAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN GERENCIA EN AGRONEGOCIOS**

**TESIS**

**Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial  
en el mercado internacional del cacao Amazonas, Perú**

**PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA EN  
AGRONEGOCIOS**

**Presentado por:**

**Bach. Roberto Carlos Mori Zabarburú**

**Asesor:**

**MscM. Yuri Reina Marín**

**CHACHAPOYAS – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios, que me dio la vida y por estar conmigo en cada paso que doy.

A mis queridas y amadas hijas Nicolle y Jimenna, que son mi motivación y fortaleza para ser mejor cada día.

A mi compañera de vida y madre de mis hijas quien me brinda su apoyo constante para continuar, sobre todo cuando parecía que me iba a rendir.

A mis padres por su apoyo incondicional que me ofrecen en todas las etapas de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi profunda gratitud a todas aquellas personas que con su apoyo desinteresado han contribuido en hacer realidad este gran logro:

- A mis hermanos y demás familiares, así como a mis amigos por apoyarme en todo momento.
- A todos los profesores que han contribuido en mi formación durante el desarrollo de la maestría, principalmente al Doctor Manuel Emilio Milla Pino.
- A mi profesor asesor por guiarme en todo momento para la culminación de mi tesis.
- A los integrantes de la Mesa Técnica Regional del Cacao, principalmente al ingeniero Alcides Llique Ventura por todo el apoyo brindado.
- Al director de la Agencia Agraria de Bagua ingeniero Enrique Aspillaga Durango y a todo su equipo técnico por brindarme las facilidades en la ejecución del trabajo de campo.

A todos ustedes muchas gracias.

**AUTORIDADES**

DR. POLICARPIO CHAUCA VALQUI

**RECTOR**

DR. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

DRA. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN

**VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN**

DR. ÓSCAR ANDRÉS GAMARRA TORRES

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**



ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS

En la ciudad de Chachapoyas, el día 28 de Setiembre del año 2018  
siendo las 05:30 horas, el aspirante:  
Bach. Roberto Carlos Mori Zabarburú defiende públicamente la tesis  
titulada: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA  
EL POSICIONAMIENTO COMERCIAL EN EL MERCADO INTERNACIONAL  
DEL CACAO AMAZONAS, PERÚ

para optar el grado de maestro en:  
GERENCIA EN AGRONEGOCIOS

otorgado por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el jurado, constituido por:

Presidente: Mg. Jonathan Alberto Campos Triguero  
Secretario: Mg. Sr. Amstrong Barnard Fernández Jeri  
Vocal: Mg. Julio Mariano Chávez Milla

Procedió el aspirante a hacer la exposición de los antecedentes, contenido de la tesis y conclusiones obtenidas de la misma, haciendo especial mención de sus aportaciones originales.

Terminada la defensa de la tesis presentada, los miembros del jurado pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones u objeciones consideran oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del jurado y las oportunas contestaciones del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los miembros del jurado presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el jurado determinará la calificación global concedida a la tesis, en términos de:

- a) (19-20) Excelente.
- b) (17-18) Muy Bueno.
- c) (15-16) Bueno.
- d) (14) Aprobado.
- e) (0-13) Desaprobado.

Otorgada la calificación de Muy Bueno y el presidente del Jurado comunica, en sesión pública, la calificación concedida. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 06:37 p.m. horas del mismo día, el jurado concluye el acto de sustentación de la tesis.

[Firma]  
SECRETARIO

[Firma]  
PRESIDENTE

[Firma]  
VOCAL

OBSERVACIONES:.....

## DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO

Yo, Roberto Carlos Mori Zababurú, identificado con D.N.I. 43369387, alumno de posgrado de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, autor de la Tesis titulada: “Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas, Perú” DECLARO QUE:

1. El presente trabajo de investigación, tema de la tesis presentada para la obtención del Grado de maestro es original, siendo resultado de mi trabajo personal, el cual no he copiado de otro trabajo de investigación, ni utilizado ideas, fórmulas, ni citas completas “stricto sensu”; así como ilustraciones diversas, sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, etc., (en versión digital o impresa). Caso contrario, menciono de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto, figuras, cuadros, tablas u otros que tengan derechos de autor.


2. Declaro que el trabajo de investigación que pongo en consideración para evaluación no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título, ni ha sido publicado en sitio alguno.

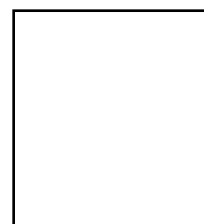
Soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, objeto de sanciones universitarias y/o legales, por lo que asumo cualquier responsabilidad que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado.

Asimismo, me hago responsable ante la universidad o terceros, de cualquier irregularidad o daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de los declarado.

De identificarse falsificación, plagio, fraude, o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, responsabilizándome por todas las cargas pecuniarias o legales que se deriven de ello sometiéndome a las normas establecidas y vigentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Chachapoyas, 03 de setiembre del 2018

  
\_\_\_\_\_  
Roberto Carlos Mori Zababurú  
DNI N° 43369387



## **VISTO BUENO DEL ASESOR**

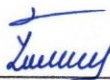
El docente de la UNTRM que suscribe este documento, hace constar que ha asesorado la ejecución de la tesis titulada:

**“Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas, Perú”**

El cual es presentado por el alumno de la Maestría en Gerencia en Agronegocios:

**Bach. Roberto Carlos Mori Zabarburú**

El docente, da conformidad al informe final de la presente tesis, para que pueda ser sometida a revisión por el jurado evaluador, comprometiéndose a supervisar el levantamiento de observaciones para continuar con los trámites correspondientes.



---

MscM. Yuri Reina Marín

**Asesor de Tesis**

**JURADO EVALUADOR**

Mg. JONATHAN ALBERTO CAMPOS TRIGOSO

**PRESIDENTE**

M.Sc. ARMSTRONG BARNARD FERNÁNDEZ JERÍ

**SECRETARIO**

Mg. JULIO MARIANO CHÁVEZ MILLA

**VOCAL**



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
AUTORIDADES .....	iv
ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS.....	v
DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO .....	vi
VISTO BUENO DEL ASESOR.....	vii
JURADO EVALUADOR.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Problemática.....	1
1.2. Marco teórico .....	2
1.2.1. Importancia del cacao .....	2
1.2.2. Segmentación de mercado .....	6
1.2.3. El posicionamiento.....	8
1.2.4. Gestión estratégica .....	8
1.2.5. El marketing mix basado en las 7Ps .....	10
1.3. Objetivos .....	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos .....	13
II. MATERIAL Y MÉTODOS.....	14
2.1. Diseño de investigación .....	14
2.2. Población, muestra y muestreo.....	14
2.3. Métodos.....	16
2.4. Técnicas.....	16
2.4.1. Encuesta .....	16
2.4.2. Entrevista .....	16
2.4.3. Análisis FODA.....	16
2.4.4. Matriz Ansoff.....	17

2.5.	Instrumentos .....	18
2.5.1.	Cuestionario .....	18
2.5.2.	Guía de entrevista .....	19
2.5.3.	Guía para el análisis FODA .....	19
2.6.	Procedimiento.....	21
2.6.1.	Caracterización de la producción de cacao en las provincias de Bagua y Utcubamba.....	21
2.6.2.	Determinación del mercado objetivo y diagnóstico de las brechas comerciales .....	22
2.6.3.	Desarrollo de estrategias para el posicionamiento comercial .....	22
2.7.	Análisis de datos.....	23
III.	RESULTADOS.....	23
3.1.	Caracterización de las unidades de producción familiar .....	24
3.2.	Diagnóstico comercial de las organizaciones cacaoteras .....	33
3.2.1.	Identificación del mercado objetivo.....	34
3.2.2.	Análisis FODA.....	41
3.3.	Modelo de gestión para el posicionamiento comercial del Cacao Amazonas, Perú en mercados nacionales e internacionales.....	43
3.3.1.	Vector de crecimiento .....	43
3.3.2.	Estrategias del marketing mix.....	47
3.3.3.	Sistematización de las estrategias de posicionamiento .....	49
IV.	DISCUSIÓN .....	51
V.	CONCLUSIONES.....	54
VI.	RECOMENDACIONES .....	56
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
VIII.	ANEXOS.....	60
8.1.	Formato de cuestionario para encuesta .....	60
8.2.	Guía de entrevista.....	64
8.3.	Datos recolectados con las encuestas .....	68
8.4.	Constancias de validación de instrumento .....	71
8.5.	Panel fotográfico .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Composición del cacao .....	4
Tabla 2. Producción racional de cacao por país, año 2002 .....	5
Tabla 3. Un ejemplo de los elementos del marketing mix con las 7Ps para servicios de información.....	12
Tabla 4. Número de productores de las unidades de estudio.....	14
Tabla 5. Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento.....	17
Tabla 6. Volumen de producción y conformación de los socios de las organizaciones productivas.....	34
Tabla 7. Principales clientes de cacao de las organizaciones de productores.....	34
Tabla 8. Principales competidores de las organizaciones productoras de cacao .....	35
Tabla 9. Indicadores necesarios para generar utilidad por la venta de cacao .....	37
Tabla 10. Certificaciones de sostenibilidad de las organizaciones de productores .....	37
Tabla 11. Tipos de Productos según el tipo de mercado objetivo .....	38
Tabla 12. Análisis FODA del estado actual de la comercialización de cacao .....	42
Tabla 13. Matriz de Ansoff para las organizaciones de productores de cacao .....	44
Tabla 14. Marketing mix con base en las 7Ps para las estrategias de crecimiento identificadas .....	48
Tabla 15. Estrategias de posicionamiento para los mercados nacional e internacional.....	50
Tabla 16. Codificación de los resultados de las encuestas.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de posicionamiento en el mercado internacional (Lazo, 2006).....	8
Figura 2. Principales pasos en el proceso de gestión estratégica (Colovic, 2012).....	10
Figura 3. Distribución de la superficie de cultivo de cacao.....	24
Figura 4. Costo de cultivar cacao, desde instalación de plántones hasta cosecha.....	25
Figura 5. Rendimiento del cultivo de cacao.....	25
Figura 6. Número de cosechas anuales.....	26
Figura 7. Periodo en que se realizan las cosechas de cacao.....	26
Figura 8. Organizaciones de productores.....	27
Figura 9. Percepción sobre la asociatividad.....	27
Figura 10. Valoración del cultivo de cacao en la calidad de vida.....	28
Figura 11. Productos del cacao para venta.....	28
Figura 12. Unidad de medida para la comercialización del cacao.....	29
Figura 13. Porcentaje de humedad del cacao para la venta.....	29
Figura 14. Precio de venta del cacao.....	30
Figura 15. Vehículo de pago durante la comercialización de cacao.....	30
Figura 16. Motivación para la participación en ferias.....	31
Figura 17. Conocimiento de la denominación de origen.....	31
Figura 18. Destino final de las ventas de cacao.....	32
Figura 19. Valoración de los canales de comercialización de cacao.....	32
Figura 20. Preferencia de tipo de mercado para comercializar cacao.....	33
Figura 21. Evolución de la producción de cacao.....	33

## RESUMEN

Esta investigación propone un modelo de gestión estratégica que permita mejorar el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas Perú, la investigación fue descriptiva propositiva. Se utilizaron datos de encuestas originales en 100 fincas cacaoteras en las provincias de Bagua y Utcubamba en la Región Amazonas, que caracterizaron el cultivo de cacao y las principales variables socioeconómicas. Además se aplicó una entrevista a los gerentes de las organizaciones de productores y al Director de la Mesa Técnica Regional de Cacao con la finalidad de diagnosticar el mercado objetivo. Para el análisis interno y externo se utilizó la matriz FODA. Con estos datos se construyó un vector de crecimiento de oportunidades con ayuda de la Matriz Ansoff. Finalmente, las opciones estratégicas identificadas se sistematizaron en un modelo de gestión. El modelo generado propone estrategias de penetración en los mercados, desarrollo de productos y mercados y diversificación, que coadyuvarán al futuro desarrollo de las organizaciones productoras de cacao.

**Palabras clave:** Cacao, posicionamiento, gestión estratégica, Amazonas, Perú

## **ABSTRACT**

This research proposes a strategic management model that allows improving the commercial positioning in the international cocoa market in Amazonas Peru, the research was descriptive and proactive. Data from original surveys were used in 100 cocoa farms in the provinces of Bagua and Utcubamba in the Amazon Region, which characterized the cultivation of cocoa and the main socioeconomic variables. In addition, an interview was applied to the managers of the producer organizations and to the Director of the Regional Technical Bureau of Cocoa with the purpose of diagnosing the target market. The SWOT matrix was used for the internal and external analysis. With these data, a growth vector of opportunities was built with the help of the Ansoff Matrix. Finally, the strategic options identified were systematized in a management model. The generated model proposes strategies for market penetration, product and market development and diversification, which will contribute to the future development of cocoa producing organizations.

**Keywords:** Cocoa, positioning, strategic management, Amazonas, Peru

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Problemática**

El cacao es el tercer producto de exportación agrícola más importante del mundo y el segundo cultivo comercial más importante en los trópicos (Blare & Useche, 2013). Se estima que más del 80-90% del cacao es producido por 5-6 millones de pequeñas granjas de cacao (Gayi, 2014) administradas por la familia en más de 50 países en todo el mundo (ECLAC, FAO, & IICA, 2017). Su importancia radica en que es un dinamizador de la economía global y el sustento de las familias que se dedican a su cultivo.

Perú es el cuarto productor del grano en Latinoamérica y el Caribe entre 2006 – 2016 con una producción promedio estimado en 56 586 TM, debajo de Brasil, Ecuador y República Dominicana. Más de 65% de la producción de Perú se realiza en las regiones de Cusco y Ayacucho. En cuanto al segmento del cacao fino de aroma, Perú es el cuarto productor mundial con 9% de participación mundial. El cacao representa para el país, el sustento de alrededor de 45 000 agricultores (Arvelo et al., 2016).

La región Amazonas aporta el 4% de la producción nacional de cacao con una superficie sembrada de 7 254 hectáreas, las principales zonas productivas son las provincias de Bagua con 2 975.5 TM/año y Utcubamba con 978.7 TM/año y, existen en la región alrededor de 5 500 productores (Rosa-Pérez, Canales, & Santoyo, 2015), que de manera similar al contexto mundial, sus ingresos económicos y calidad de vida dependen del cultivo.

Actualmente, Perú muestra una tendencia hacia el crecimiento de su producción de cacao (Arvelo et al., 2016), en conjunto con Ecuador y la República Dominicana, entre 2013 – 2016 aumentaron su participación en el mercado mundial en 25%, lo que representa un aumento del 2% en los mercados internacionales (ECLAC et al., 2017).

La problemática en torno al cultivo es que, los productores de cacao son en su gran mayoría familiares pobres. Se estima que reciben sólo 6.6% del pago que realizan los consumidores. El punto a favor, es que a diferencia del cacao convencional, los productores de cacao diferenciado (aromático, fino y orgánico) perciben mejores

precios por el producto. En promedio, en los tres años pasados se pagaron por cacao certificado entre 4 – 20% más que los precios internacionales en general.

Sumado a ello, se ha recibido primas superiores al 23% encima del precio por cacao fino y aromático, y los precios pagados por cacao fino exclusivo es 66% más alto que el que se paga por cacao convencional (Arvelo et al., 2016). Por ello, la producción de cacao diferenciado (fino, certificado y aromático) es una oportunidad para mejorar la calidad de vida de los productores, ya que los compradores de estos productos promueven condiciones más inclusivas y depositan mayores beneficios.

Los territorios que sostienen los cultivos de cacao en Amazonas se encuentran vinculadas a las comunidades nativas (Rosa-Pérez et al., 2015), por lo que, el fomento del cacao diferenciado (aromático, fino y orgánico) presenta sostenibilidad para la conservación de la biodiversidad y el apoyo a la economía familiar.

Por ello, ante la amenaza de una posible caída de precios internacionales de cacao, como lo sucedido en el periodo entre marzo de 2016 a febrero de 2017 (ECLAC et al., 2017), existe una potencialidad de crecimiento con base en la estabilidad en precios que caracteriza a los cacaos diferenciados (Arvelo et al., 2016), y una oportunidad para el desarrollo sostenible. Sin embargo, para este cometido, existe la necesidad de consolidar el posicionamiento de la denominación de origen Cacao Amazonas Perú en el comercio internacional.

Por los motivos expuestos, se planteó realizar una investigación descriptiva propositiva para proponer un modelo de gestión estratégica que permita mejorar el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas, Perú.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Importancia del cacao**

El cacao, *Theobroma cacao* L., es originario de la selva de la América tropical, desde Perú hasta México (de Souza, Moreira, Sarmiento, & da Costa, 2018). Es una especie de bosques húmedo, domesticado en América Central y consumido en un primer momento por los mayas y aztecas. Su nombre genérico *Theobroma* quiere decir



"Alimento de los dioses" (Nair, 2010). Pertenece a la familia de las Malvaceae, que tiene más de 22 especies en total. Su cultivo, que se establece en zonas cálidas y húmedas en latitudes entre los 10° norte y 10° sur de la Línea Ecuatorial, ofrece granos que son materia prima para producir chocolates y grasas para la industria alimentaria y de cosméticos en poco más de 50 países entre América, África, Asia y Oceanía, de ellos, 23 son países de Latinoamérica y el Caribe (Arvelo et al., 2016).

De entre los aproximadamente, 101 a 155 tipos y genotipos de *Theobroma cacao* L., solo tres son los principales grupos y los cultivados, 5 por sus características y caracteres morfológicas de los frijoles, son cultivados y aprovechados por sus granos de cacao. Estas son las variedades más importantes: criollo, forastero y trinitario (Gibson & Newsham, 2018).

Según de Souza et al. (2018), el cacao cuenta con aproximadamente 80% de su constitución en su corteza y 20% constituyen semillas, pulpa y otros. A partir de la materia prima se elaboran chocolate, cosméticos y materia prima para la industria alimentaria. La industria del chocolate se resume en lo siguiente: recolección de la fruta, exclusión de pulpa y semilla, proceso de fermentación (que aportan sabor y aroma al chocolate), secado y finalmente tostado. Este proceso genera subproductos, los principales son: la pulpa, la corteza y la miel de cacao.

La pulpa tienen pH de 3.32, 1.84% de acidez, sólidos solubles 14.81 ° Brix y sacarosa 7.42%. La corteza tiene los siguientes minerales: K, Ca, P y Mg. y, la miel de cacao contiene agua, azúcares fermentables de 10% a 18%, ácidos no volátiles de 0,77% a 1,52%, pectina de 0,9% a 2,5% y fibras de 0% a 7%. Las semillas tienen elevado contenido de glucosa de (41.51 mg g<sup>-1</sup>), compuestos fenólicos de (148.5 mg 100 g<sup>-1</sup>) y bajo nivel de acidez. Los granos de cacao, después del proceso de fermentación, tienen elevados contenido de lípidos 31%, proteínas 8,4%, polifenoles 5,2% y carbohidratos 13,7% (de Souza et al., 2018). Por otro lado, la composición aproximada del cacao como conjunto es la siguiente (Tabla 1):

Tabla 1. Composición del cacao

Constituyente	Porcentaje
Grasa	57.0
Proteína	7.0
Carbohidratos	7.0
Teobromina	1.7
Humedad	6.0
Cenizas totales	2.7
Minerales	1.1
Pectina	4.1
Fibra	2.1
Celulosa	1.9
Pentosanos	1.2
Mucílagos y gomas	1.6
Taninos	6.2

Fuente: Nair (2010).

En la Tabla 2, se muestra la producción mundial de granos de cacao, que se estimó en aproximadamente en 1500 millones de toneladas/año en la década de los 70', se incrementó entre 1.5 – 2.5 millones de toneladas en los 80'. Se mantuvo el incremento constante de 2.5 millones de toneladas entre 1990 – 1994. Entre 2000 – 2001 los países líderes en la producción fueron Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Brasil y Nigeria, contribuyendo en 82% al total mundial de la producción mundial.

África produjo 68% y Centroamérica y Sudamérica 14% del total. Asia el 18%. La India fue del 0.21% (Nair, 2010).

Tabla 2. Producción racional de cacao por país, año 2002

País	Producción (en miles)	Porcentaje del total
<i>Continente africano</i>		
Costa de marfil	1175	41.92
Ghana	398	14.20
Nigeria	202	7.21
Camerún	121	4.32
Otros países africanos	40	1.43
Total	1936	69.08
<i>Sur y Centro América</i>		
Brasil	130	4.64
Otros países del Sur y Centro América	177	6.31
Total	307	10.95
Indias Occidentales	33	1.17
<i>Asia y Oceanía</i>		
Indonesia	393	14.02
Malasia	79	2.82
Papua Nueva Guinea	35	1.25
Otros países de Asia y Oceanía	20	0.71
Total (Asia y Oceanía)	527	18.80
Total mundial	2803	100.00

Fuente: Nair (2010).

Actualmente, 5 países: Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria y Camerún, abarcan el 84% de la producción mundial, que se estima en 4 000 000 de toneladas de granos. África suministra 73 % de la producción y 64 % de la superficie sembrada. Los países americanos aportan 17 % del total mundial 17 % del área sembrada. Asia y Oceanía suministran 10% de la producción y 19 % de superficie sembrada (Arvelo et al., 2016).

Según Arvelo et al. (2016), en América Latina y el Caribe, el cacao es producido por 23 países, juntos aportan algo más de 675 000 toneladas y 1 700 000 hectáreas. Los principales productores, Brasil, Ecuador, República Dominicana, Perú, Colombia y México, producen 90 % de producción y superficie sembrada del continente. El crecimiento en América no ha sido tan vertiginoso como en África en los últimos 50 años. En América entre el periodo 2006 – 2016, la producción se ha duplicado, debido al incremento de la capacidad productiva de Perú, Ecuador, República Dominicana y Colombia, contrariamente al contexto mundial.

En la última década en cacao diferenciado (aromático, fino y orgánico) se ha vuelto el segmento más importante (5% del mercado internacional) y por el que mejor se paga en el comercio mundial. Latinoamérica y el Caribe es líder en producción de este segmento. Ecuador lidera la producción de cacao diferenciado con 55% del mercado mundial, Luego Papúa Nueva Guinea 14%, República Dominicana 11% y Perú 9%. El cacao orgánico significa 0.5% de la producción mundial. Los líderes productores de este rubro son Madagascar, Tanzania, Uganda, Belice, Bolivia, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela (Arvelo et al., 2016).

Para Arvelo et al. (2016) el cultivo de cacao aporta mucho al sector social de los países productores. Esta actividad, desarrollada principalmente como agricultura familiar, son producto de combinaciones de factores económicos, sociales, ambientales, culturales y políticas y que generan muchos beneficios sociales: puestos de trabajo, aportan estabilidad económica a la familia, gobernanza en el ámbito rural, contribuyen a la conservación de la biodiversidad y la reducción de brechas sociales.

### **1.2.2. Segmentación de mercado**

El objetivo de las estrategias de segmentación es identificar los clientes potenciales y definir el mercado objetivo. La segmentación es una herramienta del marketing y permite: a) definir las necesidades y deseos del cliente, b) identificar posibles mercados objetivo, c) ayudar a identificar grupos de usuarios que están por debajo o por encima, d) identificar oportunidades de mercado, e) proporcionar una base para el diseño de la mezcla de marketing y, f) proporcionar una estrategia para lidiar con la competencia, recursos limitados y costos crecientes (Sun, 2009).

La segmentación de los mercados permite que una organización productiva pueda posicionarse mejor en el mercado. Por ello, la segmentación del mercado cumple un rol preponderante en la estrategia de marketing de la organización (Summers, Gardiner, Lamb, Hair, & McDaniel, 2005). Según los autores, la importancia de la segmentación de mercado es:

- Permite que los mercados contengan conjuntos de clientes y organizaciones con diferentes necesidades y preferencias por servicios/productos.
- Ayuda a los diseñadores de marketing a identificar las necesidades de los clientes con mayor acierto.
- Ya que los mercados objetivos son de diferentes potencial y tamaño, facilita a los tomadores de decisiones a escribir los objetivos de marketing con mayor acierto y por tanto, a destinar los recursos necesarios.
- Si los objetivos son claros y precisos, la segmentación permite evaluar el rendimiento con precisión.

La segmentación requiere la aplicación de criterios específicos para dividir un grupo de clientes en grupos más pequeños, más manejables, mejor identificados y con miembros con las mismas características (de Saez, 2002), con el objetivo de optimizar el uso de recursos limitados con productos/servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Para lograr la segmentación de mercado, los criterios a aplicarse deben tener las siguientes características:

- Ser medible: para medir el tamaño, poder adquisitivo y los segmentos de mercado
- Ser accesible: los segmentos de mercado deben ser alcanzados y servidos efectivamente
- Ser sustancial: los segmentos del mercado deben ser suficientemente grandes o rentables para justificarse
- Ser diferenciable: los segmentos deben ser distinguibles y responder a los diferentes elementos y estrategias del marketing mix
- Ser accionable: las estrategias deben diseñarse para atraer a los segmentos (Kotler & Armstrong, 2012).

### 1.2.3. El posicionamiento

El posicionamiento consiste en organizar y ejecutar una estrategia de mercadotecnia con la finalidad de ocupar un lugar definido, distintivo y deseable en la mente de los consumidores objetivos, en relación con los servicios/productos de los competidores (Kotler & Keller, 2012), permite además, que la organización centre sus esfuerzos en lo que debe hacer para satisfacer en el mayor grado posible los deseos y necesidades de los clientes (Yi, 2018a).

El posicionamiento persigue definir la imagen corporativa de las organizaciones a través de los medios de comunicación disponibles con el objetivo que los clientes perciban y reconozcan los beneficios de los productos/servicios que la empresa/organización ofrecen (Welch, 2006).

El posicionamiento puede desagregarse según el nivel de posicionamiento en el mercado internacional. Lazo (2006) presenta cuatro tipos de posicionamiento: de empresa-producto, de clúster o sector, de país, y global como se puede apreciar en la Figura 1.

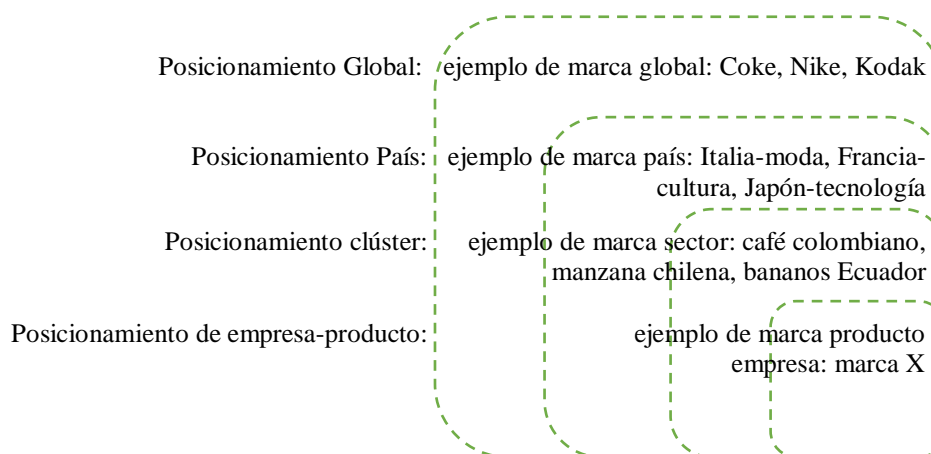


Figura 1. Niveles de posicionamiento en el mercado internacional (Lazo, 2006).

### 1.2.4. Gestión estratégica

Harry Igor Ansoff es el padre de la gestión estratégica y el líder de la escuela de la gestión estratégica en los sesenta y setenta. Es el pionero en generar un marco conceptual y una caja de herramientas para altos directivos, consultores y académicos sobre gestión estratégica y corporativa (Martinet, 2010), y la definió

como que la clave de la estrategia es reconocer que la organización es parte del ambiente y por ello, un administrador debe entender la relación entre la organización y ambiente que está en constante cambio. Los diferentes tipos de estrategia que Ansoff definió son: a) máximo rendimiento: el objetivo de empresa/organización es generar la máxima cantidad de ganancias, b) utilidades de capital: generar en el corto plazo ganancias, c) liquidez del patrimonio: el objetivo es atraer consumidores de productos demostrando flexibilidad patrimonial, d) responsabilidad social: el objetivo es manifestar interés en cuestiones cívicas, e) filantropía: la organización/empresa debe destinar ciertos recursos económicos a organizaciones sin fines de lucro y f) actitud ante los riesgos: la finalidad es reducir riesgos aun perdiendo utilidades.

La estrategia planificada y aplicada necesita de modificaciones de acuerdo con las evoluciones que se suceden en el entorno de la organización y el ambiente. Estos cambios difíciles de detectar, por ello se hace necesario que los administradores pongan en marcha los diversos tipos de gestión estratégica. La razón de la gestión estratégica nació en la década de los cincuenta por la urgencia de organizaciones/empresa de existir, crecer y desarrollarse en un ambiente turbulento y complejo (Colovic, 2012). Robert Kreitner (2004) definió la gestión estratégica con la siguiente relación:

Gestión estratégica = Planificación estratégica + Implementación de planes estratégicos + Control estratégico

En la gestión estratégica los administradores/gerentes desarrollan un proceso para establecer direcciones a largo plazo, objetivos específicos de desempeños futuros, desarrollar estrategias para alcanzar estos objetivos, considerando factores internos y externos dentro de un plan determinado. En el proceso las organizaciones identifican sus fortalezas y debilidades, necesidades presentes y futuras de los clientes y permiten a los administradores/gerentes y empleados a diseñar productos que satisfagan las necesidades identificadas. Los administradores deben guiarse de las siguientes preguntas estratégicas: a) ¿Dónde estamos ahora? y b) ¿Dónde queremos estar? (Colovic, 2012).

Para llegar a conseguir el objetivo de generar una organización capacitada para satisfacer las necesidades del entorno, se debe realizar el siguiente procedimiento: a) analizar del entorno, b) visión, misión y metas de la organización, c) establecer la estrategia, d) implementar la estrategia y e) definir el control de estrategias (Figura 2).

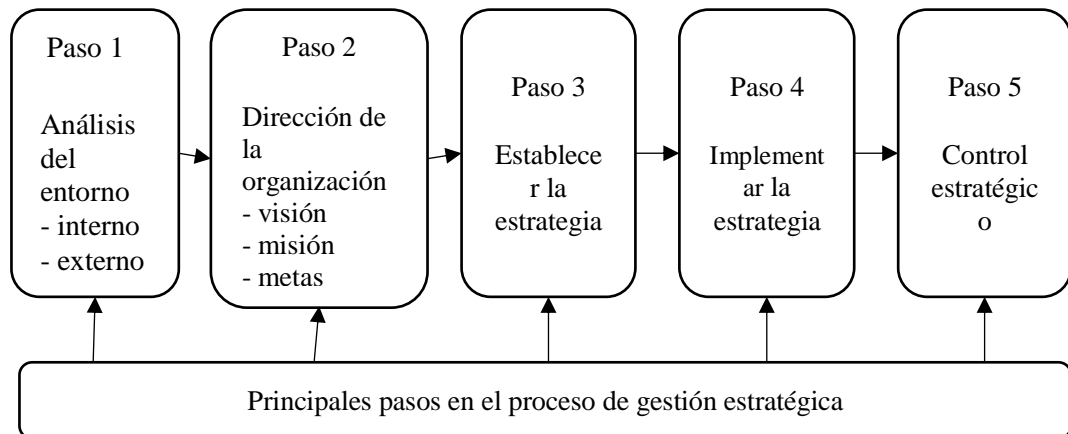


Figura 2. Principales pasos en el proceso de gestión estratégica (Colovic, 2012).

### 1.2.5. El marketing mix basado en las 7Ps

Es un conjunto de instrumentos que se emplean para cumplir con los objetivos de una empresa/negocio y abarcar u obtener mayor nivel de clientes. Tradicionalmente, los instrumentos o Ps, por las iniciales con las que empiezan, fueron cuatro: producto, promoción, precio y plaza. El marketing mix se realiza sustentado en la información de estudios previos como: un análisis FODA, investigación de mercado, estrategia de posicionamiento, estudio de segmentación y focalización, y un análisis político, económico, social y tecnológico, para finalmente, desarrollar una estrategia de marketing central (Yi, 2018b). El marketing mix debe plasmarse en un plan de marketing que incluya estrategias que ayude a las organizaciones a cumplir su misión, metas y objetivos (Fisher & Pride, 2006); para ese objetivo central, la organización debe tomar acciones y determinar plazos de cumplimiento (Kotler & Keller, 2012).

En los últimos años, el marketing mix ha evolucionado y pasado de las 4Ps a manejar 7Ps (Tabla 3), los cuales son: a) producto, b) precio, c) plaza, d) promoción, e) people (del inglés), f) proceso y g) physical evidence (del inglés);



ahora enfatiza en combinar estas herramientas para que una empresa pueda alcanzar sus metas al vender sus productos o servicios efectivamente a un particular grupo objetivo de clientes. Se reconoce que el producto o servicio debe responder a las necesidades del cliente en el lugar y el momento correctos (CIM, 2015).

El marketing mix utiliza a la mercadotecnia como medio para detectar las necesidades de los clientes y con base en ello, diseña productos/servicios para satisfacerlos. Crea un vínculo de comunicación y conciencia sobre los productos/servicios, y los entrega al mercado para satisfacer las necesidades de los usuarios (Garoufallou, Siatiri, Zafeiriou, & Balampanidou, 2013). Necesita además, una estrategia de focalización, que consiste en la determinación de mercados objetivo, es decir, identificar grupos diferentes de usuarios. La focalización coadyuva a adaptar servicios y/o recursos relevantes basados en los requerimientos particulares de los clientes. Posteriormente se identifica las necesidades de los clientes y se determina el tamaño del mercado objetivo, y a continuación, la empresa debe generar una estrategia de marketing mix con base en las 7Ps, que permitirá incrementar el nivel de satisfacción de un entorno de necesidades que cambia constantemente (Welch, 2006). Las 7Ps por tanto, permiten un análisis más profundo y elaborar un plan de marketing más riguroso, como puede verse en el ejemplo siguiente:

Tabla 3. Un ejemplo de los elementos del marketing mix con las 7Ps para servicios de información

Elementos	Ejemplos
1. Producto	Servicios, recursos, programas, libros, libros electrónicos, acceso a revistas en línea, DVD, CD, actividades, talleres, un espacio comunitario, seminarios, dispositivos electrónicos.
2. Precio	Los costos asociados con los servicios; cobrar por internet, servicios de impresión o mantenimiento de programas; sin cargo por servicios; suscripciones, tarifas o multas.
3. Plaza	Espacios de trabajo cómodos, salas de reuniones, sitios web, mostrador de referencia.
4. Promoción	Redes sociales, vallas publicitarias electrónicas, venta personal, panfletos, correos electrónicos, redes sociales en línea, boletines informativos, afiches, volantes, exhibiciones de bibliotecas, correos electrónicos, periódicos locales, boca a boca, folletos, exhibiciones, anuncios, anuncios, boletines informativos, guías de la biblioteca.
5. Gente (“People”, en inglés)	Personal capacitado, usuarios, facilitadores de los programas.
6. Proceso / participantes	Servicio, experiencia, acceso, automatización de préstamos / renovación, asistencia telefónica o en línea.
7. Evidencia física (“Physical evidence”, en inglés)	Entornos, edificios, bus de libros, iluminación del edificio, instalaciones, sitios web.

Fuente: Marketing Services and resources in information organizations (Yi, 2018b).

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión estratégica para mejorar el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas, Perú.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la cadena de comercialización del cacao Amazonas Perú.
- Definir objetivos y estrategias comerciales a partir de la Matriz FODA, Matriz ANSOFF y red de mercado de producto.
- Comparar la cadena de comercialización con los estándares de calidad.
- Formular estrategias que permitan el posicionamiento del cacao Amazonas Perú en mercados internacionales.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación es descriptivo propositivo. Esto significa que se utilizaron un conjunto de técnicas y procedimientos que permitieron diagnosticar y proponer lineamientos para la resolución de los problemas identificados. No se administraron tratamientos ni se manipularon variables. La investigación ha permitido proponer un modelo de gestión estratégico para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas Perú, con base en el análisis propositivo de la situación actual de la producción y comercialización en la provincia de Utcubamba y Bagua.

### 2.2. Población, muestra y muestreo

La investigación consigna dos etapas para la recolección de información, una cuantitativa y otra cualitativa, por lo tanto se consideró dos tipos de muestras.

Tabla 4. Número de productores de las unidades de estudio

Organización	Presidente	Abreviatura	Sectores	Nº socios	Superficie de cultivo (ha)
Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas	Wilmer Medina Vílchez	CEPROAA	Bagua Grande Cajaruro	413	560
Asociación de Productores y Cafetaleros de Amazonas	Mario Zuloeta Vásquez	APROCAM	La Peca Copallín Imaza Bagua Aramango	470	700
Cooperativa Cafetalera La Palma Ltda.	Ysaías Díaz Cubas	Coop. Caf. La Palma	Copallín Bagua	356	450
Total				1239	1710

Fuente: López & Mendoza (2015).

En la etapa cuantitativa, se eligió una muestra probabilística para recolectar la información referente a las principales características de la producción de cacao en la provincia de Utcubamba y Bagua. La población la conformaron el número de productores de cacao los cuales se encuentran organizados en tres cooperativas: Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas, Asociación de Productores y Cafetaleros de Amazonas y Cooperativa Cafetalera La Palma Ltda., como se aprecian en la tabla siguiente.

Para determinar el tamaño de muestra, se aplicó la siguiente relación estadística:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Dónde:

N: población

n: tamaño de muestra

Z: 1,96 (según tabla estadística al 95% de confianza)

P: 0,5 nivel de aceptación

Q: 0,5 nivel de fracaso

E: 0,1 error de estimación

El tamaño de muestra resultó aproximadamente de 90 productores. Sin embargo, se decidió incrementarla a 100 productores. La distribución de las muestras dentro de las organizaciones se realizó en forma proporcional al número de socios de cada una (Tabla 4). En ese sentido, la muestra se distribuyó de la siguiente manera: CEPROAA 33 productores, APROCAM 38 productores y Cooperativa Cafetalera La Palma 29 productores.

En la etapa cualitativa, se eligió una muestra no probabilística, conformada por tres unidades de estudio, las cuales están representadas por los gerentes de las tres organizaciones de productores de cacao (Tabla 4). Sin embargo, Cooperativa Cafetalera La Palma Ltda. es una organización que en el año 2016 se desintegró y finiquitó sus actividades, aunque de manera individual sus ex integrantes continúan sus actividades

productivas. Por dicho motivo, se consideró como tercera unidad de análisis al director General de PRO Cacao Amazonas. Las tres unidades nos proporcionaron la información productiva, organizacional y comercial para la caracterización cualitativa de la investigación.

### **2.3. Métodos**

El método que se empleó es el analítico e inductivo, porque a partir de los hechos observados se sistematizaron los resultados y conclusiones de la investigación.

### **2.4. Técnicas**

La información se recolectó a través de cuatro técnicas, con el siguiente detalle:

#### **2.4.1. Encuesta**

Esta técnica consistió en preguntar a los productores cacaoteros, conforme la muestra probabilística, por las principales variables cuantitativas de producción. Debido a que todas las variables productivas cuantitativas se pueden recoger de la misma forma, se aplicó la misma técnica para cada variable (Anexo 8.1).

#### **2.4.2. Entrevista**

La entrevista se utilizó para recoger la información de las variables cualitativas en la investigación. Esta consistió en el diálogo, con base en una guía de entrevista, con los gerentes de las organizaciones cacaoteras y el director de la Mesa Técnica Regional de Cacao, que conforman la muestra no probabilística. La temática del diálogo fue la situación actual del mercado objetivo para la comercialización del cacao (Anexo 8.2).

#### **2.4.3. Análisis FODA**

La técnica permitió mediante el análisis, sin el uso de herramientas que perturben la organización, identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades inherentes a las organizaciones, denominado análisis FODA por su creador (Humphrey, 1974). La finalidad del análisis fue contribuir a la planificación

mediante el diagnóstico de la estructura productiva, organizacional y comercial de los productores cacaoteros en las provincias de Bagua y Utcubamba.

#### 2.4.4. Matriz Ansoff

La matriz ha permitido medir el potencial de ganancias de estrategias alternativas de mercado para productos. Se comenzó pronosticando tendencias y contingencias y luego trabajando hacia las necesidades de las organizaciones de productores cacaoteros y los objetivos a largo plazo.

Esta técnica permitió además, identificar las oportunidades de mejora o crecimiento en la estructura comercial de las organizaciones productivas, además de medir el potencial que pueden generar estrategias de comercialización con base en las necesidades de las organizaciones y los objetivos de largo plazo (Ansoff, 1957). La matriz permitió realizar combinaciones entre productos y mercados que las organizaciones cacaoteras pueden acceder en el futuro, como se esquematiza en la Tabla 5. Esto a su vez permitió desarrollar estrategias para el posicionamiento comercial del Cacao Amazonas, Perú. Los insumos para construir la Matriz Ansoff o Matriz Producto/Mercado fueron los obtenidos con las técnicas de diagnóstico y de planificación anteriores.

Tabla 5. Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento

Línea de producto \ Mercados	Mercados				
	$\mu_0$	$\mu_1$	$\mu_2$	...	$\mu_y$
$\Pi_0$	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados			
$\Pi_1$	Desarrollo de productos	Diversificación			
$\Pi_2$					
...					
$\Pi_x$					

Fuente: Strategies for Diversification (Ansoff, 1957).

## 2.5. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la aplicación de las técnicas de recolección de datos son los siguientes:

### 2.5.1. Cuestionario

El cuestionario es una lista de preguntas organizadas con formato cerrado (ver Anexo 8.1.), vía mediante la cual se aplicó la encuesta para recolectar la información de las variables cuantitativas. El cuestionario tuvo la siguiente estructura:

I Dimensión productiva:	7 preguntas y/o datos recolectados
II Dimensión económica:	1 pregunta y/o dato recolectado
III Dimensión comercialización:	8 preguntas y/o datos recolectados
IV Dimensión distribución:	3 preguntas y/o datos recolectados

La encuesta y su cuestionario pueden visualizarse en el Anexo 8.1. La información se recolectó directamente mediante la ejecución de sus preguntas a los 90 productores cacaoteros. Para la elección de los entrevistados se tuvieron en cuenta los siguientes criterios.

#### **Criterios de inclusión**

- Poseer una finca que se encuentre en producción al menos los 04 últimos años para evaluar cambios en la productividad
- Que el cultivo de cacao sea la principal actividad que sustenta la economía familiar
- Que las fincas se encuentren entre los 07 sectores productores de las provincias de Bagua y Utcubamba.

#### **Criterios de exclusión**

- Fincas que tengan menos de 04 años de producción continua



- Si el cultivo de cacao es una actividad esporádica, complemento para otras actividades económicas que son la principal fuente de ingreso de las familias

### **2.5.2. Guía de entrevista**

La guía de entrevista es una lista de preguntas organizadas con formato abierto, que permitieron conducir el diálogo entre el investigador y los productores cacaoteros, para recabar la información cualitativa. Las preguntas estuvieron orientadas a diagnosticar el mercado objetivo de las organizaciones de productores de cacao, en los siguientes ejes temáticos: a) composición del mercado objetivo, b) composición de la organización de productores, c) características de la competencia, d) competitividad del mercado, e) nivel de atención de los competidores, f) frecuencias de compra de cacao, g) posicionamiento en los mercados, h) certificaciones de sostenibilidad e i) factores internos y externos para la comercialización. La estructura de la guía de entrevista puede verse en el Anexo 8.2.

### **2.5.3. Guía para el análisis FODA**

El análisis FODA constó de cuatro momentos: análisis interno, análisis externo, elaboración de la matriz y generación de estrategias de mejora. Para abordar el análisis, se estudiaron los siguientes asuntos:

Fortalezas:

- La capacidad de planta y disponibilidad de espacios para la producción con valor agregado
- Lista de productos a partir de la producción de cacao
- La calidad de la atención al cliente
- Los horarios de atención
- La motivación y trato a los clientes
- La calidad del equipo de trabajo (en las organizaciones de productores)

#### Debilidades:

- ¿Cuáles son los aspectos negativos, se puede evitar?
- ¿Cuáles son los aspectos que necesitan mejoras sustanciales?
- ¿Qué desventajas existen en las organizaciones de productores de cacao?
- ¿Cuáles son las debilidades que el mercado ha detectado en nuestras organizaciones de productores de cacao?
- ¿Cuáles son los factores que producen reducción de las ventas?
- ¿Cuáles son las actividades productivas, en todo nivel, que las organizaciones están realizando mal?

#### Oportunidades:

- ¿Cuáles son las situaciones/circunstancias que podrían producir mejoras en el estado actual de las organizaciones de productores de cacao?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado local, nacional o internacional que pueden favorecer?
- ¿Existe coyuntura política, productiva y económica en el país que promueva el posicionamiento de las denominaciones de origen para el cacao?
- ¿Cuáles son los cambios en I+d+i y transferencia tecnológica que están sucediendo en el entorno de los mercados?
- ¿Cuáles son los cambios normativos o políticos que se están presentado en el Perú y que pueden favorecer el posicionamiento de las denominaciones de origen del cacao?
- ¿Cuáles son los nuevos patrones sociales y de estilos de vida en la sociedad peruana y en las sociedades importadoras de cacao?

#### Amenazas:

- ¿Cuáles son los obstáculos que tienen las organizaciones productoras de cacao de las provincias de Bagua y Utcubamba?
- ¿Qué medidas están tomando los competidores actuales y los potenciales?
- ¿Existen problemas de disponibilidad de capital?

- ¿Existen amenazas que puedan impedir total o parcialmente la actividad productiva y comercial de las organizaciones productoras de cacao de las provincias de Bagua y Utcubamba?

## **2.6. Procedimiento**

La investigación se realizó en tres etapas: en la primera se recolectó la información respecto a las variables cuantitativas para caracterizar la producción de cacao en las unidades de estudio. En la segunda etapa se realizó un diagnóstico de las variables cualitativas que explican el estado actual del mercado objetivo y las brechas de calidad con respecto al comercio internacional del cacao. Finalmente, con los insumos obtenidos en la tercera etapa se desarrollaron estrategias con la finalidad de reducir las brechas comerciales y conseguir en el largo plazo el posicionamiento del Cacao Amazonas, Perú.

### **2.6.1. Caracterización de la producción de cacao en las provincias de Bagua y Utcubamba**

La investigación inició con el diseño de la encuesta productiva y su cuestionario (Anexo 8.1.), con el objetivo de recabar las principales variables que caractericen el estado actual de la producción de cacao, en las provincias de Bagua y Utcubamba. El cuestionario inicial fue sometido a una prueba de validación con la opinión de tres expertos, docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Después de la prueba de validación se aplicaron 10 encuestas al azar con la finalidad de medir la confiabilidad. El resultado de la prueba de confiabilidad alcanzó puntajes de 0.8146 y 0.1854, esto significa que el 81.46 % de los encuestados entienden la técnica de la misma manera, y el 18.54% de manera distinta, por tanto, se concluye que la técnica es confiable.

Posterior a las pruebas, la encuesta se aplicó a 90 productores cacaoteros, distribuidos en los 07 sectores (Tabla 4). La distribución de las encuestas en la jurisdicción de cada organización, se realizó de manera aleatoria para garantizar la representatividad. Las encuestas fueron aplicadas a los jefes de hogar por espacio de dos meses, en enero y febrero del presente año. Las preguntas del cuestionario

indagaron sobre variables productivas en cuatro dimensiones: productiva, económica, de comercialización y distribución.

### **2.6.2. Determinación del mercado objetivo y diagnóstico de las brechas comerciales**

La segunda etapa se realizó con la ayuda de dos técnicas, la entrevista y el análisis FODA, las cuales permitieron recabar información cualitativa. Se diseñó la entrevista con la finalidad de analizar el mercado objetivo del cacao, se sometió a consideración de los expertos, y se aplicó a la muestra no probabilística, a los gerentes de la Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas y la Asociación de Productores y Cafetaleros de Amazonas, además, al Director General de PRO Cacao Amazonas, por ser los directivos con mayor conocimiento del estado de la comercialización de cacao. Las entrevistas se realizaron durante el mes de marzo de 2018. A continuación se realizó el análisis FODA con la guía descrita en numeral 2.5.3., durante el mes de abril. Las entrevistas y el análisis FODA permitieron diagnosticar las brechas para la comercialización del cacao con denominación y determinar su mercado objetivo.

### **2.6.3. Desarrollo de estrategias para el posicionamiento comercial**

En la tercera etapa se sistematizaron los insumos recogidos con las encuestas, entrevistas y el análisis FODA para posteriormente proponer estrategias para el posicionamiento comercial del cacao con denominación. El desarrollo de las estrategias se realizó con base en las brechas comerciales identificadas y las necesidades del mercado objetivo. El primer paso fue construir la Matriz Ansoff, siguiendo el esquema de la Tabla 5, que permitió combinar propuestas de nuevos productos con mercados objetivos e identificar oportunidades de crecimiento para mitigar las brechas comerciales. El segundo paso fue desagregar las estrategias identificadas en la Matriz Ansoff, para cada tipo del posicionamiento comercial: posicionamiento de marca o producto, posicionamiento de sector clúster, posicionamiento país y posicionamiento global, dentro de los cuales, se detallaron las estrategias.

## **2.7. Análisis de datos**

Los datos recolectados a través de la encuesta fueron sistematizados en hojas de cálculo, y con ellos se generaron diagramas de frecuencia para caracterizar la producción de cacao en las provincias de Bagua y Utcubamba. La estadística descriptiva también permitió representar las características económicas, de comercialización y distribución de las unidades productivas. Los datos cualitativos de la entrevista fueron ordenados y analizados, evaluando las similitudes y diferencias en las apreciaciones hechas por los entrevistados. Posteriormente se determinaron en qué preguntas los entrevistados coincidieron en cuáles discreparon respecto a las variables en torno al mercado objetivo para el cacao. Respecto a la guía de preguntas para el análisis FODA, las respuestas del investigador se ordenaron en una tabla donde se sintetizaron las problemáticas identificadas.

## **III. RESULTADOS**

En los últimos años las organizaciones han dado un salto de calidad al participar de los procesos de certificación y la obtención de la denominación de origen Cacao Amazonas Perú (Rosa-Pérez, Canales, & Santoyo, 2015). Fairtrade y Certificación Orgánica han permitido lograr un enfoque de sostenibilidad y mejores precios por la venta de cacao. Sin embargo, la principal motivación para el logro de las certificaciones fue la obtención de responsabilidad social y comercio justo, también estuvo implícito la conservación de la biodiversidad, con la promoción de los sistemas agroforestales y la gestión de la biodiversidad.

El proceso del cambio gradual en el pensamiento productivo, corporativo y comercial inició con la creación de la Asociación de Productores y Cafetaleros de Amazonas en el año 2003 y la Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas en el 2004. Y actualmente el proceso se ve favorecido con el fortalecimiento técnico y productivo facilitado por la Asociación de Productores Organizados para la Administración de la Denominación de Origen (Pro Cacao Amazonas) y la Mesa Técnica Regional del Cacao, creada en el año 2008. Actualmente, Pro Cacao Amazonas está realizando los trámites respectivos en INDECOPI con el objetivo de adquirir temporalmente la administración de la denominación de origen para poder emitir la certificación a los productores.

### 3.1. Caracterización de las unidades de producción familiar

Con base en la recolección de datos cuantitativos de los productores cacaoteros, de las tres organizaciones de productores: Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas, Asociación de Productores y Cafetaleros de Amazonas y Cooperativa Cafetalera La Palma Ltda., se obtuvieron los siguientes resultados:

En la provincia de Bagua y Utcubamba, el 44% de los agricultores dispone de hasta 1 hectárea de cultivo destinada a la producción de grano de cacao. El 38% tiene de 1 a 2 hectáreas, esto significa que las unidades de producción de cacao son pequeñas y tiene relación con los datos de la Tabla 4 que indican que en promedio, cada agricultor tiene 1.37 hectáreas de café. El 13% de los productores tiene de 2 a 3 hectáreas de cultivo en el último periodo y, apenas el 5% cuenta con más de 3 hectáreas (Figura 3). Estos resultados justifican el bajo volumen de producción anual, que se detallará adelante.

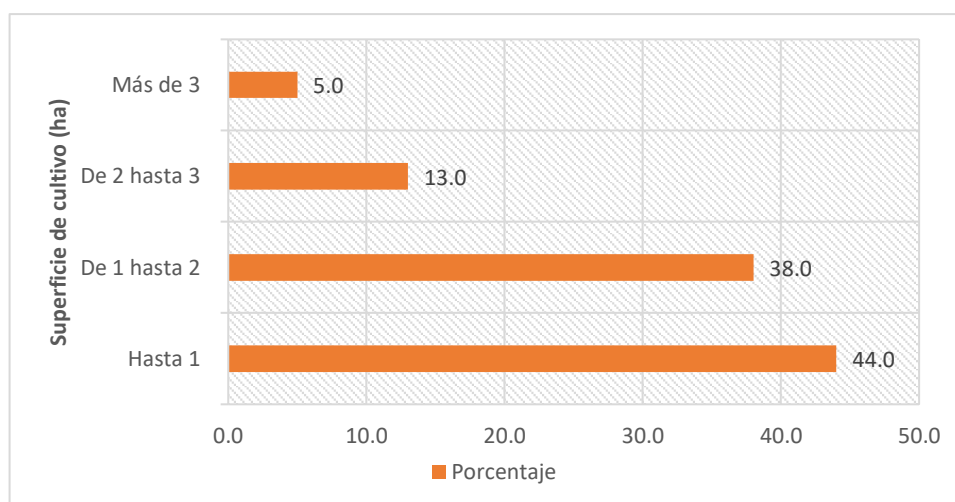


Figura 3. Distribución de la superficie de cultivo de cacao

La estadística descriptiva, permite afirmar que no existe uniformidad en los costos de producción de cacao, desde la instalación de los plántones en campo definitivo hasta la cosecha de las bayas. Como se aprecia en la Figura 4, la mayor parte de los productores el 49% invierte entre 14 000 a 16 000 soles/ha. El segundo grupo de productores, el 33% de los entrevistados, son los que más invierten, en promedio gastan más de 20 000 soles/ha de cultivo. Los grupos minoritarios, 11% de los agricultores emplea entre 16 000 – 18 000 soles/ha y el 7% invierte de 18 000 a 20 000 soles/ha. La justificación a los resultados, probablemente sea la tecnología empleada y el grado de empleo de insumos y abonos comerciales.

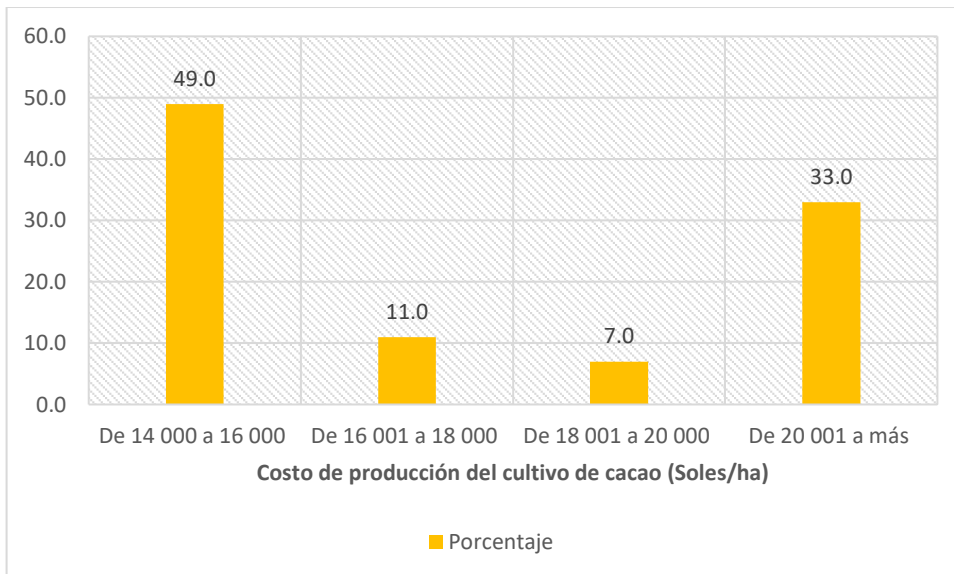


Figura 4. Costo de cultivar cacao, desde instalación de plántones hasta cosecha

La Figura 5 presenta el rendimiento de los cultivos de las tres organizaciones de productores, los mayores rendimientos los tienen el 40% de los entrevistados con producciones comprendidas entre 400 – 600 kg/ha y el 34% con 600 – 800 kg/ha. El 13% de los productores tiene menor rendimiento, con menos de 400 kg/ha y, los entrevistados con mejores registros (13%) tuvieron rendimientos de más de 800 kg/ha.

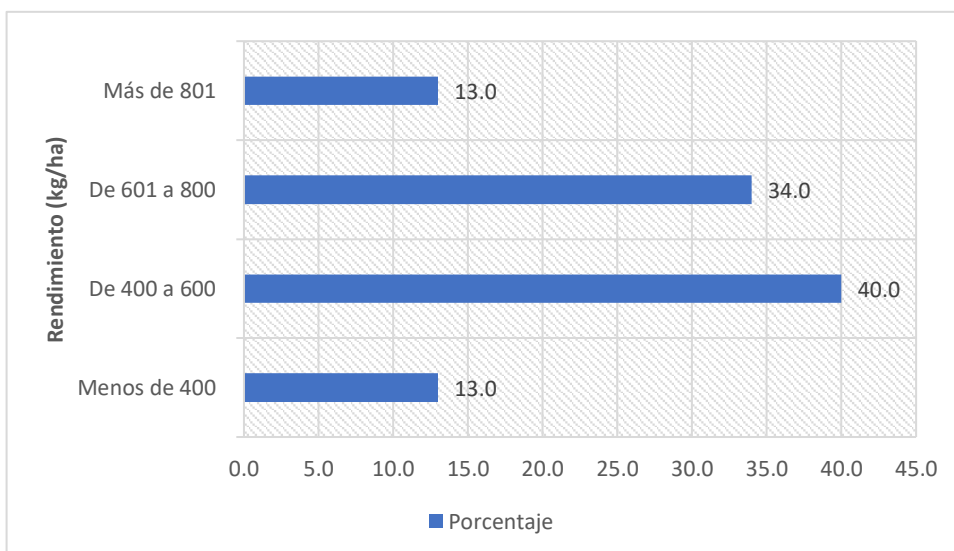


Figura 5. Rendimiento del cultivo de cacao

Como se aprecia claramente en la Figura 6, la gran mayoría de productores alcanzan más de 4 cosechas por año, representado el 70%. El 16% logra de 3 – 4 cosechas y, el 14% de los productores, menos de 1 – 3 cosechas por año.

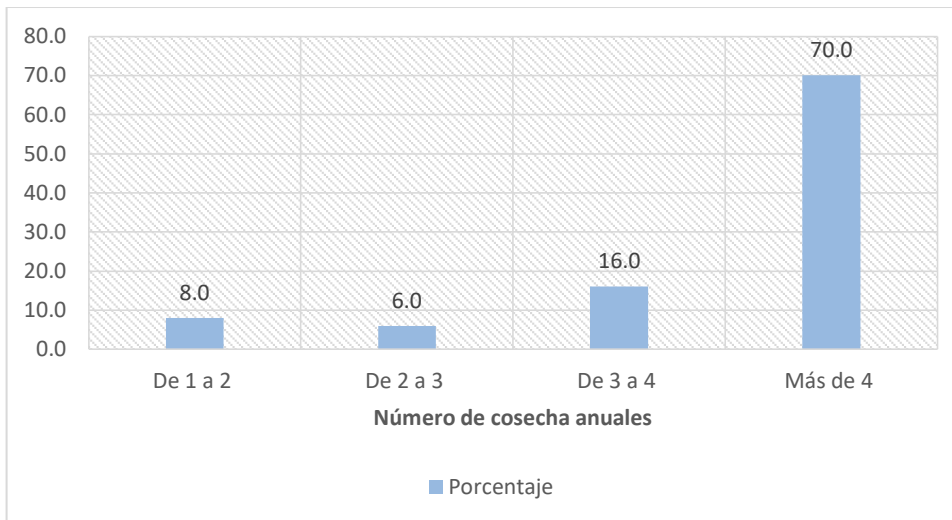


Figura 6. Número de cosechas anuales

La estacionalidad se encuentra prácticamente definida según el reporte de las encuestas. El 84% de los productores realizan las cosechas de las bayas de cacao entre los meses de abril a junio. El 8% lo hace de enero a marzo, el 6% entre julio a setiembre y el 2%, entre los meses de octubre a diciembre (Figura 7).

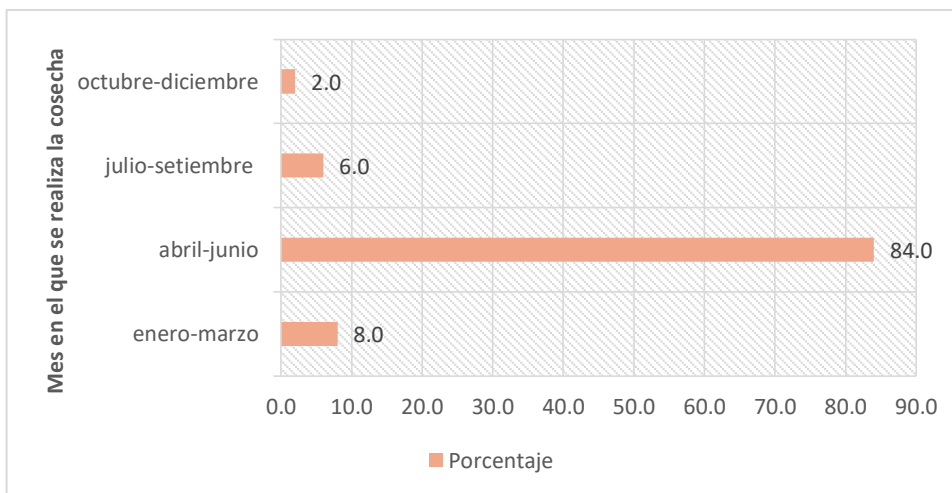


Figura 7. Periodo en que se realizan las cosechas de cacao

La Figura 8 muestra las organizaciones a las que pertenecen los productores entrevistados. El 4% pertenece a la Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas, el 26% a la Asociación de Productores y Cafetaleros de Amazonas y el 2%, perteneció a la Cooperativa Cafetalera La Palma Ltda, la misma que en el último



periodo clausuro sus actividades como organización. El 68% de los productores manifestaron que trabajan de manera individual.

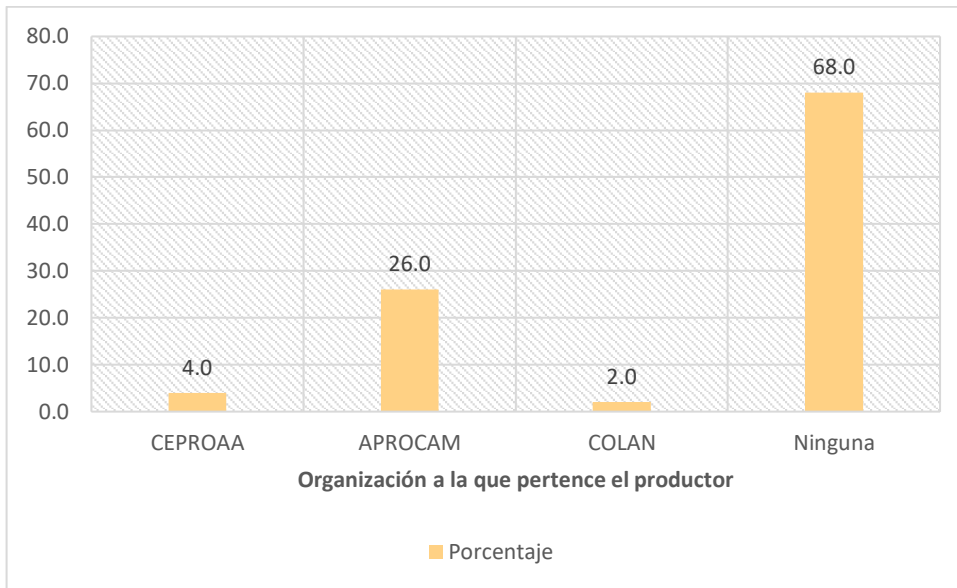


Figura 8. Organizaciones de productores

La asociatividad tiene buena valoración por parte de las familias que producen cacao, el 92% de la población reconoce que pertenecer a una cooperativa o asociación de productores permite incrementar los ingresos familiares y por tanto, mejorar la calidad de vida. El 8% considera que pertenecer a una organización de productores no repercute en mejoras sustanciales en lo productivo ni económico (Figura 9).

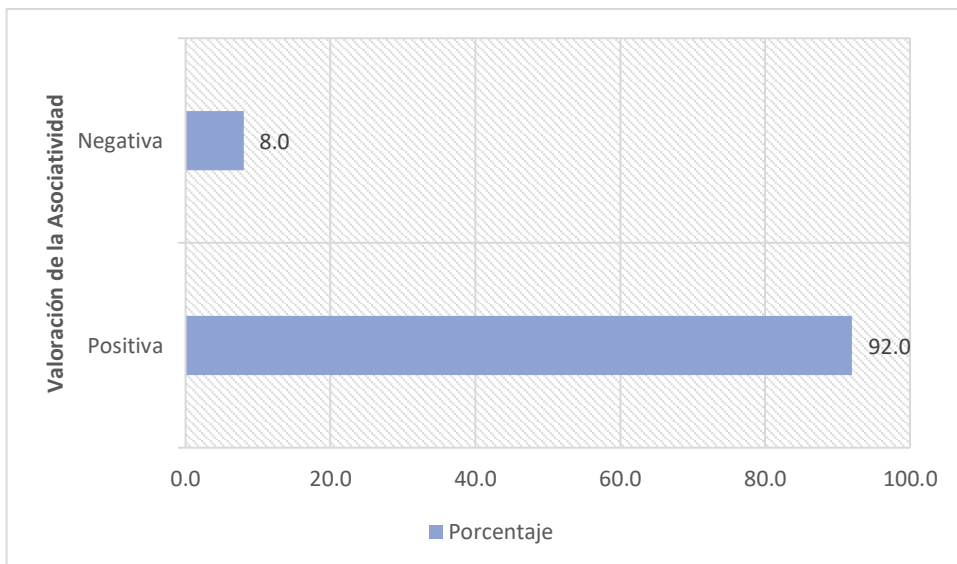


Figura 9. Percepción sobre la asociatividad

El cultivo de cacao tiene un efecto positivo en la vida de los productores. El 97% de ellos considera que el cultivo permite incrementar el poder adquisitivo de las familias, y apenas el 3% considera que el cacao no redunda en mejoras de las condiciones de vida de las familias (Figura 10).

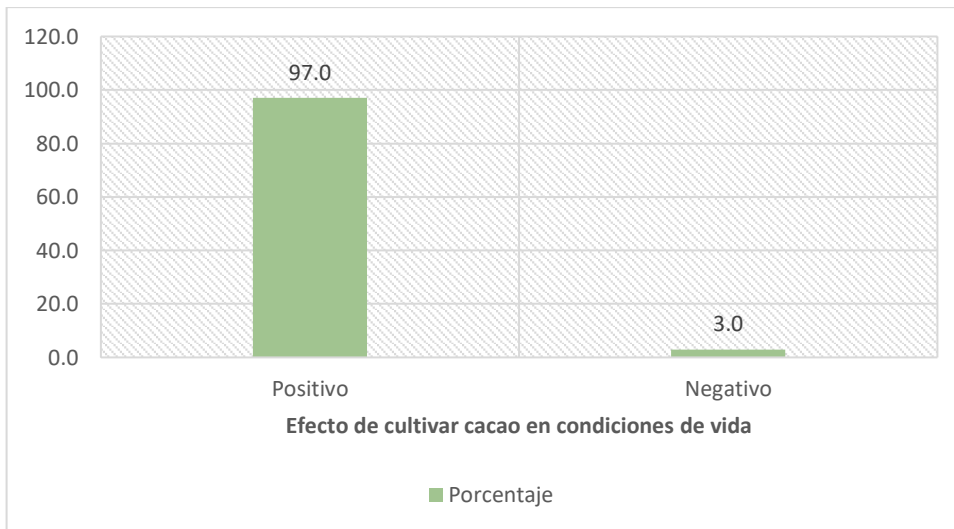


Figura 10. Valoración del cultivo de cacao en la calidad de vida

Como se aprecia en la Figura 11, el cacao se vende al mercado principalmente como grano crudo (39% de casos observados) y en forma de baba (53 casos observados). El 7% de los entrevistados manifestó que vende el grano fermentado y 1% de los productores lo hace en bruto, como baya.

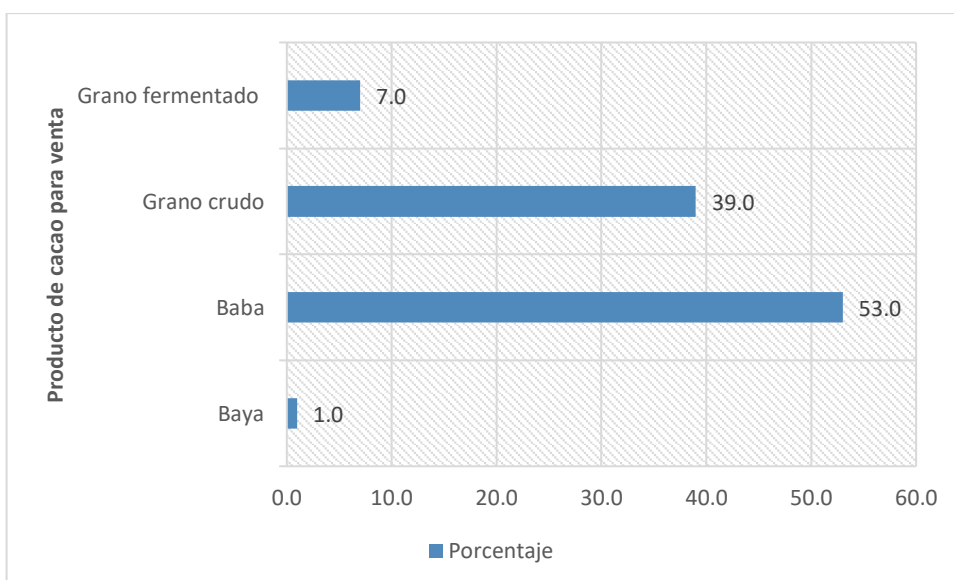


Figura 11. Productos del cacao para venta

La unidad de medida preferida por el mercado para la venta del cacao es el kilogramo, así lo demuestra la opinión del 93% de los agricultores. 2% lo hace en arrobas y el 5% en sacos de 46 kg. Los sacos de 60 kg no son utilizados para vender cacao (figura 12).

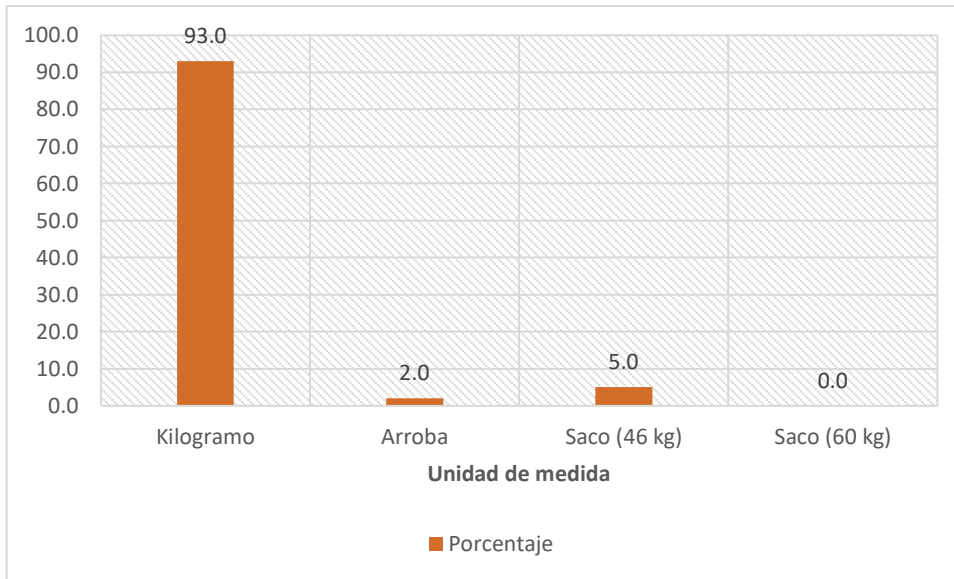


Figura 12. Unidad de medida para la comercialización del cacao

El cacao se vende principalmente con 8% de humedad, así lo realiza el 86% de los productores. El 7% de los agricultores vende su producto con 7.5% de humedad y el 7% de los entrevistados con 7%. Los resultados también demuestran que no se comercializa cacao con 6% de humedad (figura 13).

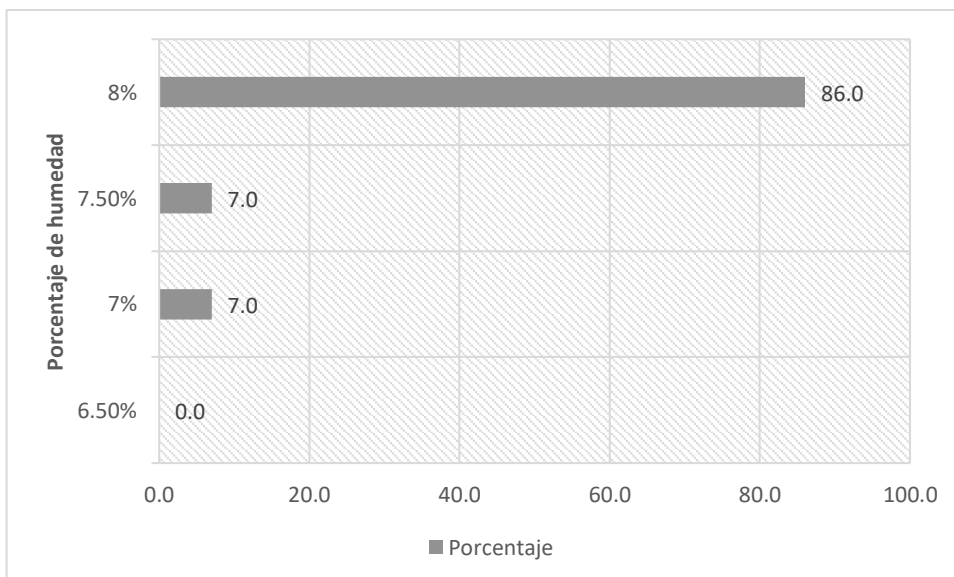


Figura 13. Porcentaje de humedad del cacao para la venta

La Figura 14 presenta los precios de venta del cacao en la localidad, que fluctúan según el mes de venta. El 58% de los agricultores manifiesta que vende el kg entre 4 – 8 soles y el 42%, vende su producto a menos de 4 soles/kg. No se han reportado ventas con precio de 8 soles/kg.

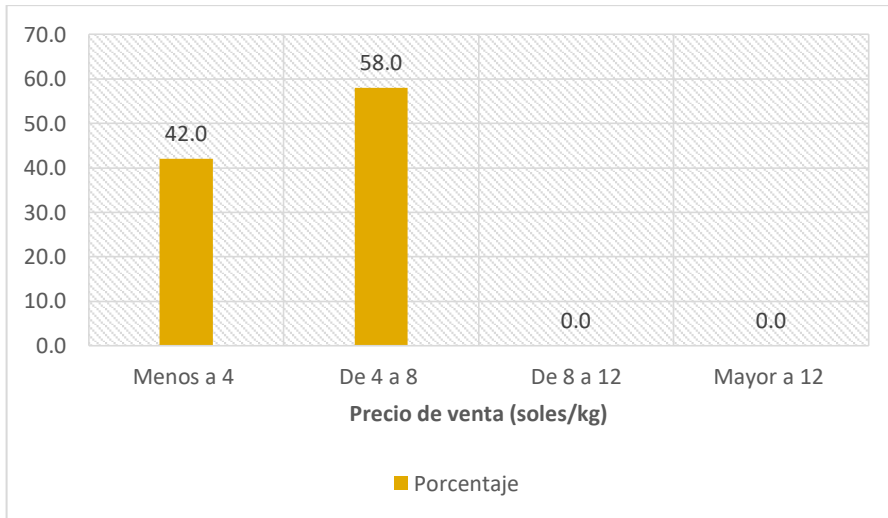


Figura 14. Precio de venta del cacao

Se estila realizar la contra entrega en la comercialización del cacao. 87% de los productores participan de esta práctica. El 6% lo hace a la venta al crédito y 7% de los entrevistados utilizan otros medios de pago. No se ha reportado el uso de cheques en la comercialización (Figura 15).

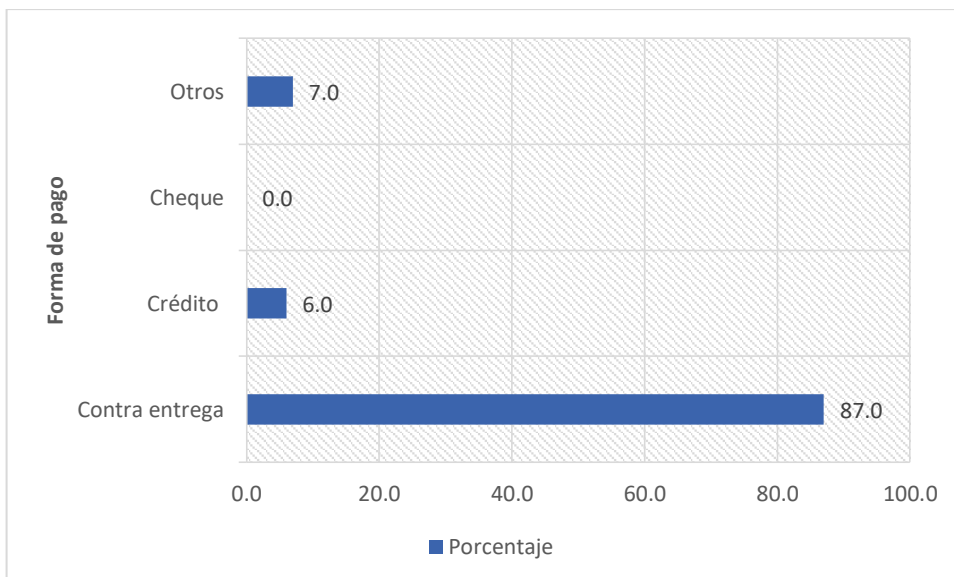


Figura 15. Vehículo de pago durante la comercialización de cacao

El 92% de los agricultores considera importante la participación en ferias para promocionar su producto y acceder a mercados especializados con mejores precios por kilogramo (Figura 16). El 8% de la población manifestó que participar en ferias no redundaría en mejoras para los agricultores.

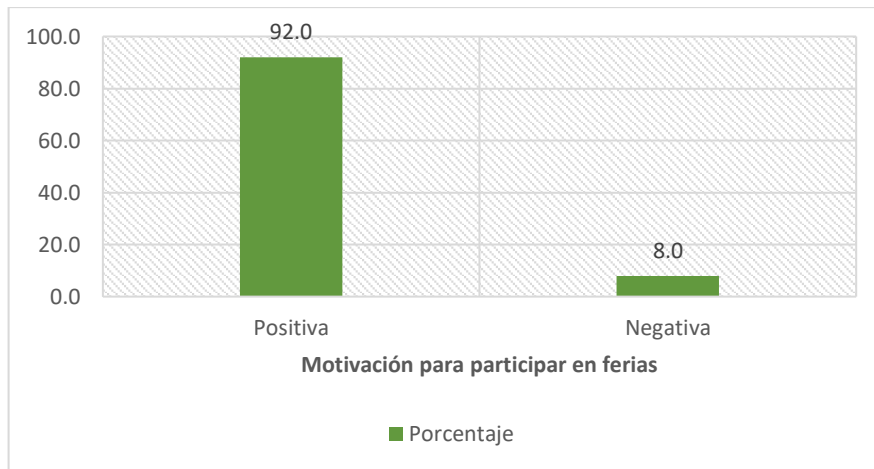


Figura 16. Motivación para la participación en ferias

Como se aprecia en la Figura 17, el 85% de los agricultores del ámbito de la investigación, no tiene conocimiento de la existencia de la denominación de origen Cacao Amazonas Perú. Existe por tanto, debilidades en la socialización y concientización sobre la denominación por parte de las instituciones y organizaciones. El 15% de los agricultores reconoce la importancia de la denominación para generar mejoras sustanciales para los agricultores.

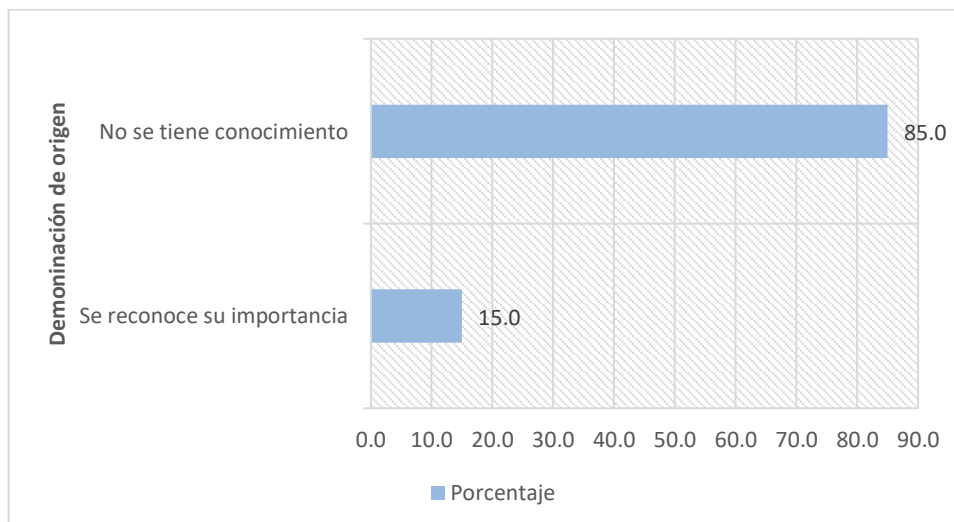


Figura 17. Conocimiento de la denominación de origen

Existen diferentes destinos para la producción del cacao producido en las provincias de Bagua y Utcubamba (Figura 18). No existe una preferencia clara, el 18% realiza venta directa, el 32% destina su producción a un acopiador, el 34% deja su producción para la gestión de la organización de productores y el 16% prefiere otro destino para su producción.

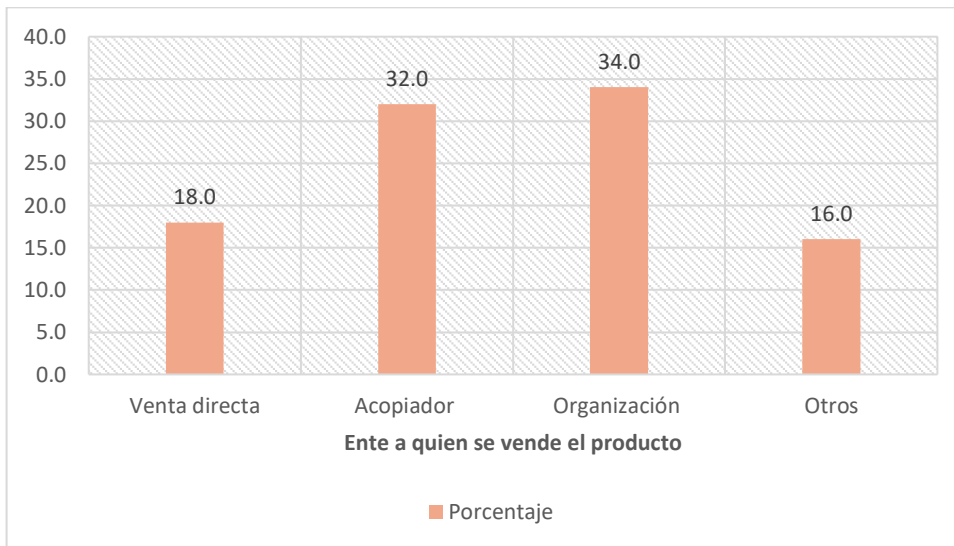


Figura 18. Destino final de las ventas de cacao

Actualmente, los canales de comercialización son débiles y los productores generalmente consideran que son regulares (60%). El 17% de la población los considera malos. El 20% cree que los canales son buenos, y apenas el 3% considera que son muy buenos (Figura 19).

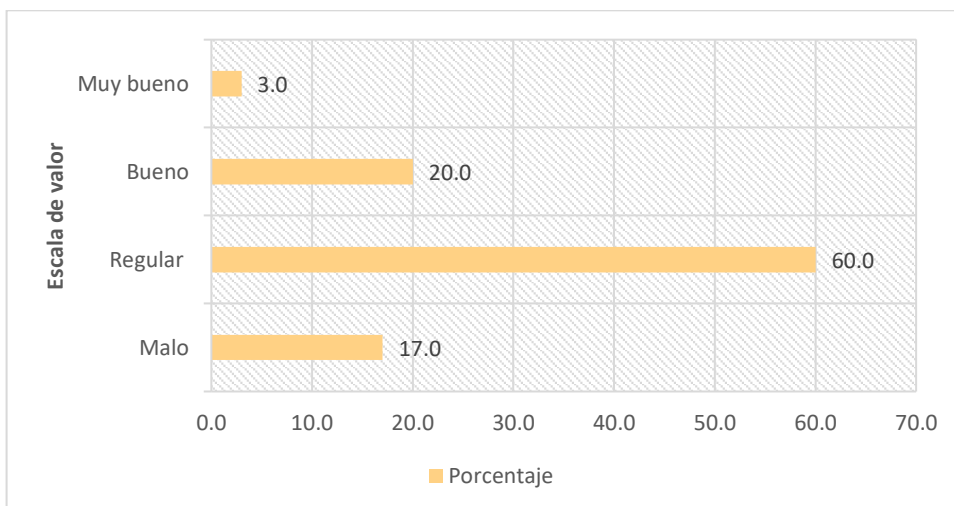


Figura 19. Valoración de los canales de comercialización de cacao

En la Figura 20 indica que el 70% de los agricultores considera al mercado internacional como el más conveniente para vender cacao. El 18% prefiere realizarlo en el mercado local, el 8% en el ámbito regional y el 4% en el mercado nacional.

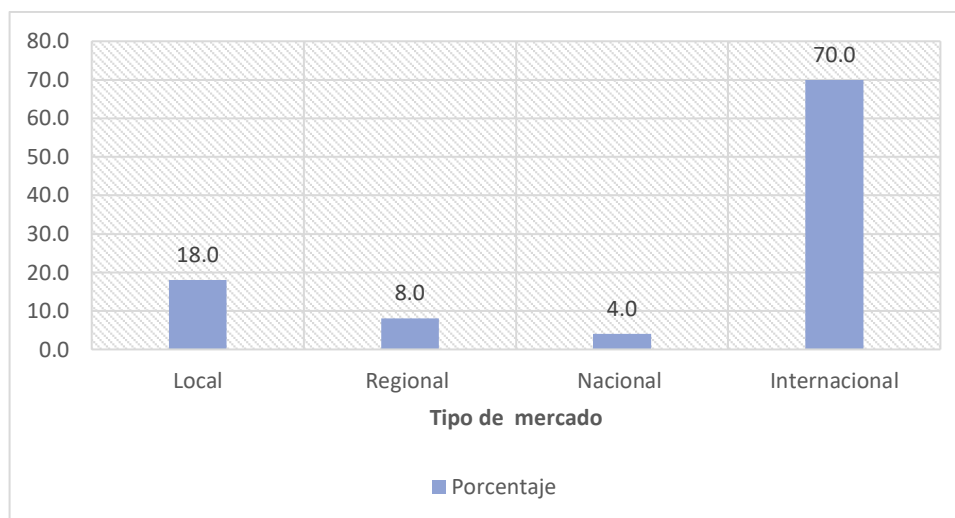


Figura 20. Preferencia de tipo de mercado para comercializar cacao

### 3.2. Diagnóstico comercial de las organizaciones cacaoteras

El diagnóstico se realizó con base en los resultados de las entrevistas realizadas a los gerentes de las organizaciones de productores y al director general de PRO Cacao Amazonas.

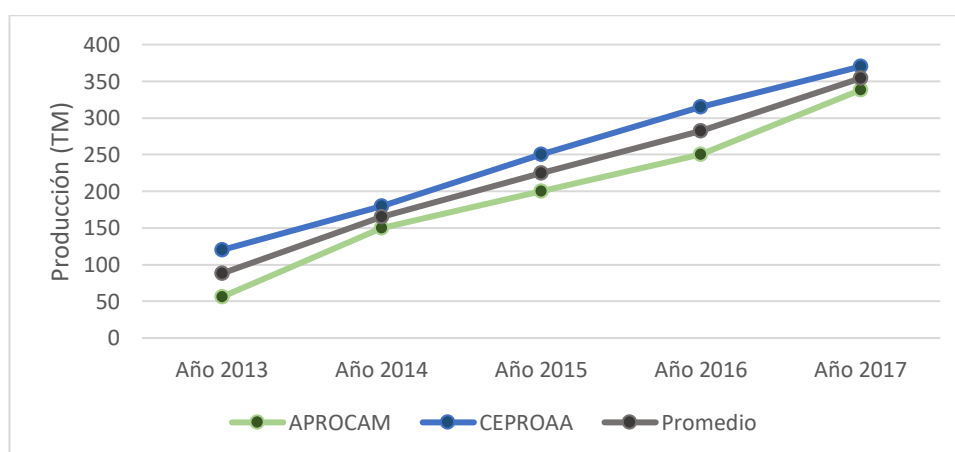


Figura 21. Evolución de la producción de cacao

En el último quinquenio la producción de cacao en las provincias de Bagua y Utcubamba, ha tenido un incremento vertiginoso como se muestra en la Figura 21,

motivados por el incremento de la demanda nacional e internacional por el producto. Con respecto al año base 2013, la producción se ha cuadruplicado en el último periodo productivo 2017, como se puede observar en la Tabla 6.

Tabla 6. Volumen de producción y conformación de los socios de las organizaciones productivas

Organización	Producción anual (TM)					Número de socios actuales	
	2013	2014	2015	2016	2017	Varones	Mujeres
APROCAM	56	150	200	250	338	361	57
CEPROAA	120	180	250	315	370	426	70
Promedio	88	165	225	282.5	354	394	64

La participación en las organizaciones es mayoritariamente de varones, que constituyen el 86.1%. La participación de la mujer representa el 15% como miembro de la organización.

### 3.2.1. Identificación del mercado objetivo

El análisis ha permitido identificar que los productores tienen como clientes objetivos a empresa u organizaciones que demandan cacao como materia prima, más no a compradores individuales.

Tabla 7. Principales clientes de cacao de las organizaciones de productores

Nacionales		Internacionales	
Empresa	Locación	Empresa	Locación
Nor Andino	Piura, Perú	Ethiquable	Francia
Chocolate Sol Norteño	Jaén, Perú	ICAM – SPA	Italia
Machu Picchu Foods S.A.C.	Lima, Perú	Cacao 70	Canadá
		PRONATEC AG	Suiza
		Pacari Chocolate	Ecuador
		Quantum Cacao	Canadá



El tamaño del mercado objetivo es muy extenso, y está conformado por los demandantes de cacao como materia prima, principalmente de países como Italia, Estados Unidos y la China, quienes son actualmente los mayores compradores (Tabla 7). Se estima que aproximadamente, el 70% de la producción nor andino se exporta a Europa. Además, existen empresas nacionales que dan valor agregado al cacao y tienen buena participación de compras.

La Empresa Sol Norteño elabora chocolates y ha logrado colocarlo en Qali Warma, el programa social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión social, que ofrece el producto en los desayunos escolares.

Existe en la región nor oriental del Perú muchos productores de cacao, organizados en empresas u organizaciones, que venden productos similares a las organizaciones productoras de Bagua y Utcubamba (Tabla 8):

Tabla 8. Principales competidores de las organizaciones productoras de cacao

Región	Nombre de la empresa o cooperativa
San Martín	Cooperativa Central de Productores Agropecuarios (CEPROA)
	Cooperativa Agraria Cacaotera (ACOPAGRO)
	Oro Verde
	Cooperativa Agraria ALLIMA CACAO Ltda.
Piura	Nor Andino
	Asociación de Productores de Cacao de Piura (APROCAP)
Tumbes	La Asociación Regional de Productores de Cacao de Tumbes (ARPROCAT)
Ayacucho	QUINACHU

La tabla anterior muestra las cooperativas con productos similares a las organizaciones de productores de esta investigación. Sin embargo, teniendo en cuenta que CEPROAA ha logrado obtener un producto con 80% fermentación, humedad del 7%, grano blanco del 8%, 0.01% de impurezas, no existe en el ámbito local empresa con un producto similar.

Respecto al nivel de competitividad del mercado para satisfacer al cliente objetivo, APROCAM considera que este es extremadamente competitivo, ya que la competencia actual de las cooperativas del nor oriente peruano es muy existente. A su vez, CEPROAA lo considera muy competitivo, sin embargo, la directiva de la Mesa Técnica Regional del Cacao plantea que el mercado actualmente es ligeramente competitivo, ya que existe una brecha de calidad, que es necesaria de atender.

En los países de la Unión Europea, todos los productores tienen la obligación de reportar periódicamente a las instituciones sus volúmenes de producción y ventas. De esta manera, el agricultor tiene a disposición datos estadísticos para entender el comportamiento del mercado, la oferta y demanda, y con base en ello, adoptar medidas, planes y estrategias para el mejor desempeño de su actividad económica. En el Perú no existen estadísticas oficiales confiables para determinar qué porcentaje del mercado objetivo es atendido actualmente por los principales competidores. Las organizaciones sólo disponen de sus propias estadísticas de ventas. Esto debilita la toma de decisiones por parte de los directivos porque no pueden analizar la competencia, ni la brecha satisfecha o no de demanda de cacao.

La producción es ínfima si se considera la demanda actual del mercado objetivo, prueba de ello por ejemplo, es que APROCAM sólo logra abastecer el 1% de lo demandado por ICAM – SPA (Canadá). En el caso de CEPROAA, esta logra abastecer de 20 – 30% de lo requerido por la Empresa Nor Andino.

APROCAM realiza las ventas a los clientes objetivos en el periodo mayo – diciembre, haciendo entregas mensualmente. CEPROAA lo realiza de manera quincenal, a través de la Empresa Nor Andino como intermediario, ya que la cooperativa no cuenta con capital disponible, no tiene capacidad hipotecaria ni instrumentos bancables. En la Tabla 9 se muestran los volúmenes de venta y la frecuencia mínimas que se deben realizar para generar utilidades para la organización.

El nivel de posicionamiento de la competencia en los mercados: la empresa Nor Andino es el tercer exportador peruano por volumen de producto colocado en el

mercado internacional. La empresa ACOPAGRO es el mayor exportador de cacao en el Perú.

Tabla 9. Indicadores necesarios para generar utilidad por la venta de cacao

Organización	Indicador de utilidad		
	(mínimos para generar utilidades)		
	Volumen de ventas (TM/año)	Número de clientes	Frecuencia de venta
APROCAM	350 – 400	5	01 vez / mes
CEPROAA	200	1	01 vez / quincenal

Las ventas se realizan a través de un único pago, y tradicionalmente, no se estila a realizarse pagos fraccionados.

Tabla 10. Certificaciones de sostenibilidad de las organizaciones de productores

Organización	Certificaciones de sostenibilidad
APROCAM	Certificación Orgánica (IMO – CERT) Comercio Justo (FLOCERT) Denominación de origen <sup>1</sup>
CEPROAA	Certificación Orgánica (Bio Latina) Comercio Justo (FLOCERT) <sup>2</sup> Denominación de origen <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Actualmente no se aprovecha porque no cuentan con comité regular para emisión de certificados

<sup>2</sup> En proceso de implementación

<sup>3</sup> Se saca provecho de la denominación de origen, se logró posicionamiento en el mercado francés

Ambas organizaciones cuentan con las certificaciones orgánicas, de comercio justo y la denominación de origen, las cuales han permitido mejores precios y mejores mercado en diferentes contextos, como se precisa en la Tabla 10.

Tabla 11. Tipos de Productos según el tipo de mercado objetivo

Organización	Tipo de producto según mercado objetivo		
	Local	Nacional	Internacional
APROCAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chocolate en tasa 100% pasta de cacao</li> <li>▪ Biter 70% de pasta</li> <li>▪ Moca con 54% de pasta</li> </ul> <p>Representa el 1% de la producción. Existe mayor demanda pero existen dos limitaciones: no disponibilidad de maquinaria de procesamiento y no cuentan plan de marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chocolate en tasa 100% pasta de cacao</li> <li>▪ Biter 70% de pasta</li> <li>▪ Moca con 54% de pasta</li> <li>▪ Grano seco con 7% de humedad y 80% de fermentado</li> </ul> <p>Representa el 1% del volumen total de producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se exporta grano seco al 98% de humedad, operación FOB</li> <li>▪ Demanda no atendida de pasta, manteca, en polvo, por carencia de maquinaria para procesamiento</li> </ul>
	CEPROAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grano seco fermentado</li> <li>▪ Grano de descarte</li> <li>▪ Chocolate en tabletas</li> </ul> <p>Representa del 1 - 2% de la producción total</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chocolate en tabletas</li> <li>▪ Chocolate en pasta</li> </ul> <p>Representa el 2% de la producción total</p>

La mayoría de la producción se vende como materia prima, entre el 95 – 98 % del total. El resto se ofrece en el mercado local y nacional a través de productos con valor agregado como se muestra en la Tabla 11. El común denominador de estos últimos es que no logran atender la demanda por la carencia de inversión para maquinaria de procesamiento a gran escala, protocolos de producción estandarizados e instrumentos de gestión estratégica y marketing.

Las organizaciones de productores destacan la importancia de la asociatividad para la comercialización del cacao, en especial para sacar rédito a la denominación de origen, por las siguientes razones:

- Regula el mercado, genera precios reales a la bolsa, estandariza la calidad del producto y permite que se gestione la formulación de proyectos de desarrollo y asistencia técnica
- Coadyuva a consolidar volumen de producción y ventas, ampliar las plantaciones bajo un concepto de producción orgánica y de calidad, permite generar continuidad y solidez en las exportaciones, y por ende, generar confianza en el cliente
- Permite generar acopio de grandes volúmenes para el comercio internacional, mejorar los estándares de calidad y controlar adecuadamente el proceso de beneficio.

Asimismo, reconocen que existen debilidades en las instituciones públicas para mejorar la comercialización del cacao con denominación de origen. Con base en ello, consideran prioritaria las siguientes acciones por parte de las instituciones para resolver los problemas en la comercialización:

- Regular la estandarización de la calidad del producto a las empresas privadas
- Poner barreras a la importación de productos sintéticos e inorgánicos
- Institucionalizar un ente rector que brinde el servicio de acreditación, que certifique que el Cacao Amazonas Perú se acoge todos los requisitos de la denominación de origen
- EL GORE Amazonas y PROMPERÚ deben articular el comercio entre la Unión Europea y la Mesa Técnica Regional del Cacao.

Un aspecto importante para sacar provecho a la denominación de origen Cacao Amazonas Perú, son los criterios que se deben tener en cuenta para la elección del mercado externo. Las organizaciones indican los siguientes criterios:

- La entidad promotora para la comercialización debe tener credibilidad, ser representativo, estar formalmente constituido, y que disponga de un sistema de cuentas transparentes
- La organización debe garantizar la calidad del producto, la diversidad genética, trazabilidad, inocuidad, seriedad y capacidad de la empresa

ofertante, constancia de mantenerse en el tiempo y las certificaciones. Son criterios de calidad que deben tenerse para elegir el mercado externo.

- Las organizaciones deben tener estrategias de marketing mix, difusión, participar en eventos internacionales y enviar muestras del producto a los clientes potenciales.

Actualmente, el grano de cacao de las provincias de Bagua y Utcubamba ya tiene un pequeño posicionamiento en el mercado internacional debido a la calidad organoléptica, sin embargo, las estrategias para la comercialización deben ser más agresivas, los volúmenes tienen que ser grandes para tener poder en las negociaciones, a través de acuerdos entre las organizaciones. En ese sentido, la perspectiva en el corto plazo para la comercialización de la denominación de origen Cacao Amazonas Perú es:

- Tendrá acceso a mejores mercados debido a la calidad especial del producto
- El ente rector articulará su trabajo con ente regulador, esto permitirá certificar lotes de productos
- Se prevé que en el próximo quinquenio se tengan los primeros resultados del posicionamiento de la denominación de origen en los mercados internacionales

Los directivos de las organizaciones productoras de cacao tienen preparación profesional y amplios conocimientos sobre el contexto del comercio internacional de cacao. Reconocen que el comercio mundial está evolucionado por el interés y las exigencias de productos certificados, por tanto reconocen las siguientes debilidades en la producción local:

- El cadmio es un problema latente, y actualmente no se tienen estrategias para su control y contingencias. El mercado europeo exige un límite de metales pesados por debajo del 0.9 mg/kg
- Las organizaciones no están lo suficientemente preparadas para participar en ferias internacionales
- Los compradores internacionales supervisan trimestralmente los estándares de calidad. Las cooperativas necesitan fortalecer su organización para garantizar la calidad del producto.

- La demanda actual es de más de TM/ha y actualmente se produce entre 650 – 700 kg/ha con la denominación de Cacao Amazonas Perú, existiendo una brecha insatisfecha muy alta.
- Es urgente generar estrategias para la trazabilidad de la denominación de origen.

Una amenaza adicional puede representar la posibilidad de caídas bruscas de los precios internacionales de cacao, como la del periodo comprendido entre marzo de 2016 a febrero de 2017, en ella, los precios constantes en dólares del cacao en grano cayeron en -39,3% (ECLAC et al., 2017).

### **3.2.2. Análisis FODA**

El análisis FODA ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de los productores cacaoteros, así como también sus oportunidades y amenazas. Se ha construido en base al análisis interno de la caracterización de los productores y el estado actual de la comercialización dirigida por las organizaciones de productores. El análisis externo se elaboró teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico del mercado objetivo. Los resultados se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12. Análisis FODA del estado actual de la comercialización de cacao

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Cacao Amazonas Perú, tiene aromas y sabores muy peculiares que gustan a los chocolateros y consumidores más esquivos del mundo.</li> <li>▪ Se cuenta con la mayor diversidad genética y centro de origen del cacao en el mundo.</li> <li>▪ Se cuenta con reconocimientos nacionales e internacionales por poseer el mayor número de Cacaos de Oro del Perú.</li> <li>▪ El Cacao Amazonas Perú se cultiva en sistemas agroforestales y evita la presencia de plagas y enfermedades que podrían matar las plantaciones o disminuir bruscamente los rendimientos.</li> <li>▪ Las plantaciones del Cacao Amazonas Perú son muy duraderas llegando hasta más de 100 años de vida útil, esto debido a que se encuentran adaptadas a las condiciones de la zona tropical de la región amazónica. Originando mayor rendimiento en el tiempo.</li> <li>▪ La región Amazonas cuenta con eco tipos en estado silvestre que seguirán estudiándose con fines de mejorar en el tiempo, cualquier degeneración o degradación genética que pueda repercutir en cuanto rendimiento y calidad del Cacao Amazonas Perú.</li> <li>▪ Se cuenta con la Mesa Técnica Regional de Cacao en donde participan tanto entidades públicas como privadas, incluyendo las organizaciones de cacaoteros.</li> <li>▪ Se cuenta con mediana infraestructura para la producción y procesamiento primario del Cacao Amazonas Perú en el ámbito de influencia.</li> <li>▪ Se cuenta con el Plan Nacional del Cacao.</li> <li>▪ Condiciones para incrementar la producción del cacao aromático, fino y orgánico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajos niveles de producción/año</li> <li>▪ Bajo rendimiento</li> <li>▪ Manejo de post cosecha deficiente.</li> <li>▪ Escasa infraestructura de beneficio del cacao.</li> <li>▪ Poca incidencia política gubernamental para impulsar la Denominación de Origen.</li> <li>▪ Falta de estandarización del proceso de beneficio del cacao.</li> <li>▪ No se cuenta con capital semilla para emprender el envío de lotes a otros países.</li> <li>▪ El paquete tecnológico de asistencia técnica no se encuentra uniformizado.</li> <li>▪ Existen limitantes (económicas, gestión y volumen) para llegar al comprador.</li> <li>▪ Uso indiscriminado de agro tóxicos.</li> <li>▪ No se cuenta con el Comité regulador del Cacao Amazonas Perú.</li> <li>▪ No se cuenta con maquinaria adecuada para el procesamiento de mayores volúmenes del Cacao Amazonas Perú.</li> <li>▪ Falta de liquidez económica.</li> <li>▪ No se cuenta con un plan de marketing para la consolidación del posicionamiento internacional del Cacao Amazonas Perú.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe mayor requerimiento de volúmenes de Cacao con Denominación de Origen, debido a que cuenta con estándares de inocuidad y trazabilidad.</li> <li>▪ Los precios internacionales son más altos para cacao con Denominación de Origen.</li> <li>▪ Aprovechamiento del funcionamiento y permanente actividad de la Mesa Técnica Regional de Cacao.</li> <li>▪ Gozamos con adecuado clima para beneficio y procesamiento del Cacao Amazonas Perú.</li> <li>▪ Somos el segundo productor del Perú de cacao orgánico.</li> <li>▪ Reconocimiento por parte del Gobierno Regional de Amazonas al Cacao Amazonas Perú como producto bandera de la región.</li> <li>▪ Incrementos de los tratados de libre comercio con la Unión Europea.</li> <li>▪ Incremento de políticas globales de reducción de CO2, siendo el Cacao Amazonas Perú una plantación para trabajar proyectos de captura de carbono.</li> <li>▪ Mercado con gran demanda del cacao diferenciado (aromático, fino y orgánico)</li> <li>▪ Latinoamérica y el Caribe presenta condiciones naturales para incrementar la superficie dedicada al cacao diferenciado.</li> <li>▪ El mercado ofrece a los productores mejores precios por el cacao diferenciado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caída brusca del precio internacional de cacao en los mercados internacionales.</li> <li>▪ Que los demás países incrementen su producción de cacao fino de aroma.</li> <li>▪ Otras regiones productoras de cacao del Perú soliciten la denominación de origen.</li> <li>▪ Se incremente la producción de cacaos CCN51.</li> <li>▪ Que se disminuyan los niveles mínimos permisibles requeridos del contenido de cadmio de la unión europea.</li> <li>▪ Competencia desleal.</li> <li>▪ Falta de fidelidad de los socios hacia sus organizaciones.</li> </ul>



### **3.3. Modelo de gestión para el posicionamiento comercial del Cacao Amazonas, Perú en mercados nacionales e internacionales**

#### **3.3.1. Vector de crecimiento**

Con base en la matriz producto – mercado o vector de crecimiento de Ansoff (1957), se ha construido la siguiente matriz (Tabla 13) que contiene las oportunidades de crecimiento identificadas de las organizaciones productoras de cacao en materia comercial. Los insumos que se usaron para construir la matriz fueron la caracterización productiva del cacao, el estado actual de sus productos, la identificación del mercado objetivo y el análisis FODA.

Tabla 13. Matriz de Ansoff para las organizaciones de productores de cacao

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	<p><i>I. Penetración en el mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estandarizar el proceso de fermentación</li> <li>▪ Mejorar la presentación de los productos con valor agregado (chocolate en tasa, biter, moca), enfatizando la denominación Cacao Amazonas Perú</li> <li>▪ Atracción de clientes de la competencia mediante oferta – oferta a Qali Warma de chocolate para desayunos escolares</li> <li>▪ Diseño de un programa de distribución (logística de entrega, servicio atención al cliente)</li> <li>▪ Atracción de no clientes actuales a través de estrategia de marketing</li> <li>▪ Impulso de venta online, puesta en marcha de página web</li> <li>▪ Estandarizar el proceso de secado de grano para optimizar venta como materia prima</li> </ul>	<p><i>III. Desarrollo de productos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de nuevas presentaciones de los productos (chocolate en tasa, biter y moca), nuevas marcas o tamaños, catálogo de productos,</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos productos agroindustriales: coberturas, barras de chocolates con agregados, barras de 100 gr, cobertura para helados y grageados.</li> <li>▪ Los nuevos productos deben enfatizar la denominación Cacao Amazonas Perú</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos valores de los productos agroindustriales: conservación de la biodiversidad, áreas naturales de conservación, denominación de origen</li> <li>▪ Desarrollo de productos de acuerdo al segmentación del mercado</li> <li>▪ Calidad de producto</li> </ul>
	Nuevos	<p><i>II. Desarrollo de mercados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apertura de tiendas en las principales ciudades de la Región Amazonas para los productos agroindustriales: Chachapoyas, Bagua Grande, Bagua, Pedro Ruiz</li> <li>▪ Apertura de tienda en la ciudad de Lima</li> <li>▪ Establecer nuevos canales de distribución: mayoristas, minoristas y agentes de ventas</li> <li>▪ Promocionar las ventas por internet con tarjetas de crédito</li> <li>▪ Posicionamiento en redes sociales: promoción vía Facebook, Instagram, Twitter. Publicaciones diarias con información de los productos</li> <li>▪ Posicionamiento en los medios internacionales de la denominación de origen Cacao Amazonas Perú.</li> <li>▪ Incrementar suscripciones a redes sociales</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos empaques para los productos</li> <li>▪ Establecer una política de distribución y posicionamiento</li> <li>▪ Investigación de nuevos segmentos de mercado</li> <li>▪ Formación de agentes comerciales para mitigar la dependencia de los brókeres e intermediarios – articulación de trabajo con PROMPERÚ</li> </ul>	<p><i>IV. Diversificación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opcionalmente las organizaciones optarán por desarrollar un nuevo producto para un nuevo mercado. Esta estrategia ofrece menor seguridad, porque las organizaciones tiene poco conocimiento, por ello, será la última opción.</li> <li>▪ En el largo plazo, las organizaciones pueden producir manteca de cacao orgánico, torta de cacao, polvo de cacao y productos para repostería.</li> <li>▪ En el mediano y largo plazo, se debe dar valor agregado y sacar provecho al cacao diferenciado (fino, certificado y aromático) por el creciente interés de los consumidores de salud y por sus mejores precios.</li> </ul>

A continuación se describen las estrategias presentadas en la Tabla 13, el común denominador de ellas, es que tienen el objetivo de posicionar el cacao con denominación de origen en las diferentes combinaciones de productos y mercados.

#### I. Estrategia de penetración en el mercado

Con estas estrategias se pretende conseguir incrementar el consumo de los productos actuales (cuota de mercado) por los compradores actuales (mercados actuales). Son las estrategias más sencillas de abordar e implementar; opcionalmente se atraerán nuevos clientes dentro del segmento de mercado actualmente atendido por las organizaciones. Para aplicar estas estrategias las organizaciones deben sustancialmente mejorar la presentación de los productos actuales, estandarizar los procesos de secado y fermentado, en tanto esto repercute en los productos agroindustriales como en la calidad del grano (como materia prima). Además, se debe ofertar los actuales productos a clientes potenciales atendidos por la competencia, por ejemplo con chocolate de tasa al programa social Qali warma. Es necesario también posicionar los productos a través de las ventas por internet, por tanto, se diseñara una página web y un programa promoción por internet.

#### II. Estrategia de desarrollo de mercados

Esta estrategia tiene el objetivo de vender productos actuales en mercados nuevos. Para abordar esta estrategia, las organizaciones deberán incrementar el número de clientes. Esto se logrará abriendo tiendas para la promoción y el expendio de los productos agroindustriales en las principales ciudades de la región Amazonas, con el objetivo de generar posicionamiento en nuevos mercados, y adicionalmente, en el largo plazo en la ciudad de Lima, esto implica generar mejoras en la presentación del producto: etiqueta, empaquetado y marketing a través de medios de comunicación como internet (redes sociales y página web). La estrategia también implica generar nuevos canales de distribución como mayoristas, minoristas y agentes de ventas. Asimismo, orientar las ventas hacia segmentos de mercado específicos, como los productos certificados que coadyuvan a la conservación de la biodiversidad y los bosques.

En el caso del grano de cacao, como producto, la estrategia apunta a que un pequeño equipo de la organización se forme como agentes comerciales. Esto requiere de inversión para recibir formación especializada de una institución de prestigio como la Asociación de Exportadores (ADEX); el objetivo de la estrategia es mitigar la dependencia de los brokers e intermediarios para el comercio internacional. Sumado a ello, la estrategia apunta a que las organizaciones de productores de Bagua y Utcubamba, en forma conjunta articulen sus esfuerzos con las actividades de promoción del comercio de PROMPERÚ.

\* Papel del agente de ventas y forma de exportación.- en el mediano y plazo, las organizaciones seguirán con la exportación indirecta, a través de intermediarios para atender a los clientes internacionales. La visión mediano y largo plazo, es la exportación directa, liderada por los agentes de venta de las cooperativas, a través de sus departamentos de exportación. En este último, existe comunicación directa entre el departamento de exportación con el cliente final. El agente de ventas seleccionará el mercado objetivo con base al análisis de: el crecimiento económico del país, el poder adquisitivo per cápita, volumen de importaciones, crecimiento de importaciones, barreras arancelarias, barreras no arancelarias, riesgos comerciales, facilidades para hacer negocios y, el grado transparencia y corrupción (Llamazares, 1995).

### III. Estrategia de desarrollo de productos

Esta estrategia tiene la finalidad de vender nuevos productos en los mercados actuales. La estrategia consiste en desarrollar nuevos productos ya que los actuales no son tan apreciados en el mercado local, para el caso de los productos con valor agregado. Las nuevas presentaciones de chocolate de tasa, biter y moca, deben distinguirse por nuevas presentaciones, tamaños, y promocionarlos a través de un catálogo de productos. La estrategia no busca nuevos clientes, sino responder a las necesidades cambiantes de ellos, en el entendido de que, las nuevas presentaciones atraerán a los clientes antiguos.

La estrategia en el mediano plazo consiste en el desarrollo de nuevos productos con valor agregado como, coberturas, barras de chocolate con agregados, barras de 100 gr, cobertura para helados y grageados; esto permitirá ampliar la gama de productos

con base en las necesidades del consumidor. Adicionalmente, se debe desarrollar nuevos valores para la imagen corporativa de las organizaciones como: conservación de la biodiversidad, promoción de la denominación de origen Cacao Amazonas, Perú.

#### IV. Estrategia de diversificación

La estrategia consiste en desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, sin embargo, ofrece menos seguridad y mayor incertidumbre, ya que, al iniciar actividades que no son del conocimiento actual de las organizaciones, existirá mayor riesgo al fracaso. Por ello, esta estrategia no es de crecimiento intensivo. La estrategia de diversificación es la última que deben emprender las organizaciones, luego de consolidar las tres primeras.

Se propone que en el largo plazo, las organizaciones deben desarrollar productos con valor agregado que son insumos para la industria del cacao, por ejemplo torta de cacao, manteca de cacao, polvo de cacao y productos de repostería. Además, las organizaciones deben optar por sacar provecho en el mediano y largo plazo a su cacao diferenciado (fino, certificado y aromático), dándole valor agregado, debido al creciente interés de los consumidores que optan por productos saludables y a que, el mercado ofrece mejores precios por ellos.

#### **3.3.2. Estrategias del marketing mix**

Las estrategias presentadas para la diversas combinaciones de productos y mercados serán fortalecidas con estrategias del marketing mix en función de las 7Ps (CIM, 2015). La Tabla 14, es un esbozo que representa los lineamientos básicos (acciones), que deben abordarse en un plan de marketing para el posicionamiento, en sus distintos niveles, de los productos del Cacao Amazonas Perú:

Tabla 14. Marketing mix con base en las 7Ps para las estrategias de crecimiento identificadas

Elementos	Acciones a desarrollar
<b>1. Producto</b>	Mejorar la presentación (envases, etiquetas, logos) de los productos tradicionales; desarrollo de nuevos productos enfatizando la denominación de origen (coberturas, barras de chocolates con agregados, barras de 100 gr, cobertura para helados, entre otros). Estandarización de los proceso de secado y fermentación. Desarrollo de productos nuevos para mercados nuevos (industrias) (manteca de cacao orgánico, polvo de cacao, entre otros). Gestión de permisos para comercializar la denominación Cacao Amazonas Perú. Compra de equipos y maquinaria. Puesta en valor de las certificaciones obtenidas Incrementar la producción de cacao diferenciado: aromático, fino y orgánico.
<b>2. Precio</b>	Reducir los costos de producción; generar ventas por internet, servicios de atención al cliente sin costo adicional; empoderamiento de la denominación de origen durante las etapas de negociación y colocación del grano de cacao; tarifas segmentadas.
<b>3. Plaza</b>	Generar espacios apropiados para las ventas; desarrollo de sistema web para ventas por internet; mostrador referencial de los productos, correo electrónico corporativo; formación de agentes de venta; desarrollo de canales de distribución nuevos (mayoristas, minoritas, agentes)
<b>4. Promoción</b>	Gestión de redes sociales; estrategias para incrementar las suscripciones por internet; venta personal; panfletos; gestión de correos electrónicos; boletines informativos; sistema de consulta-respuesta online; afiches; flyers; estrategia de volanteo; exhibición de productos; anuncios radiales, televisivos.
<b>5. People</b> (Gente, en español)	Capacitar agentes; fortalecimiento de las capacidades del personal a través de talleres y asistencia técnica.
<b>6. Proceso / participantes</b>	Asistencia telefónica o en línea; servicio online a dudas o preguntas.
<b>7. Physical evidence</b> (evidencia física, en español)	Decorar los ambientes administrativos y productivos de las organizaciones; elaboración de manuales; mejoramiento de las instalaciones, gestión de la imagen de los sitios web.

Una combinación de estas acciones puede ser utilizada por las organizaciones para emprender sus estrategias en los distintos niveles del posicionamiento a nivel internacional, como se muestra a continuación:

### **3.3.3. Sistematización de las estrategias de posicionamiento**

Para sistematizar las estrategias de posicionamiento de la denominación de origen, se ha dividido, conforme a Lazo (2006), en cuatro categorías: a) posicionamiento de marca o producto, b) posicionamiento de sector clúster, c) posicionamiento país y d) posicionamiento global. La desagregación de las estrategias se realizó porque se trata de un producto agrícola en un país en vías de desarrollo. El primer nivel de posicionamiento se ha elaborado con más detalle, por estar al alcance de las organizaciones de productores. Los tres últimos niveles de posicionamiento dependen de los contextos nacionales e internacionales, por lo que se presentó un esquema conciso.

Tabla 15. Estrategias de posicionamiento para los mercados nacional e internacional

Nivel de posicionamiento	Producto	Esfuerzo	Estrategias	Participantes	Plazo de desarrollo
1. Marca o producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grano de cacao con denominación de origen: Cacao Amazonas Perú (materia prima)</li> <li>- Productos agroindustriales</li> </ul>	Organizaciones a nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de las 7Ps del marketing mix en la gestión estratégica para el mercado internacional</li> <li>- Empoderamiento de la denominación de origen Cacao Amazonas Perú</li> <li>- Incrementar la producción del cacao diferenciado (aromático, fino y orgánico), que tienen demanda creciente en el comercio internacional</li> <li>- Desarrollo de productos nuevos y fortalecimiento de los productos tradicionales</li> <li>- Fortalecimiento de mercados tradicionales y generación de nuevos mercados</li> <li>- Selección de mercados objetivo</li> <li>- Desarrollo de canales de comercialización</li> <li>- Formación de agentes de comercialización</li> <li>- Gestión de redes sociales y ventas por internet</li> <li>- Inversión en maquinaria y equipos</li> <li>- Puesta en valor de las certificaciones obtenidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas</li> <li>- Asociación de Productores y Cafetaleros de Amazonas</li> <li>- Mesa Técnica Regional de Cacao</li> <li>- Dirección Regional de Producción de Amazonas</li> <li>- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo</li> </ul>	Corto plazo y mediano plazo
2. Clúster	Consolidación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grano de cacao peruano</li> <li>- Chocolate peruano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzo colectivo de cooperativas, asociación de productores, y Estado.</li> <li>- Interés comercial sociedad-empresas-Estado.</li> <li>- Alianzas estratégicas vertical u horizontal entre productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de la imagen del clúster</li> <li>- No se difundirá marcas sino el sector específico: cacao peruano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativas u organizaciones de productores</li> <li>- Instituciones reguladoras de la producción</li> <li>- PROMPERÚ</li> <li>- Estado Peruano</li> </ul>	Mediano plazo y largo plazo
3. Marca país	“Marca Perú” (productos con identidad, representan al Perú)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés cultural, productivo, político, ambiental, corporativo, social, económico entre productores-sociedad-Estado Peruano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing interno para fortalecer el sentimiento por los productos locales</li> <li>- Marketing externo para promocionar y difundir los productos nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizaciones productoras</li> <li>- Estado Peruano</li> <li>- Empresas nacionales</li> <li>- Profesionales (sociedad)</li> </ul>	Largo plazo



#### IV. DISCUSIÓN

Tal como se esperaba, los rendimientos del cultivo de cacao de las organizaciones productoras son cercanos a los reportes nacionales e internacionales. La investigación ha reportado rendimientos en Bagua y Utcubamba entre los 400 – 600 kg/ha. La región Amazonas tiene un rendimiento que oscila entre 700 – 900 kg/ha (Rosa-Pérez et al., 2015). En el ámbito internacional, Arvelo et al. (2016) reporta un promedio mundial de 400 kg/ha y el promedio de Perú es de 610 kg/ha en el año 2012. En el año 2014 el promedio mundial fue de 426.5 kg/ha (Toledo-Hernández, Wanger, & Tschardtke, 2017).

La producción de cacao en Bagua y Utcubamba se realiza en unidades familiares, realidad similar a la de América Latina y el Caribe, donde el 90 % de la producción se encuentra en pequeños y medianos agricultores. En promedio, cada familia dispone de 1.37 hectáreas de cultivo en Bagua y Utcubamba, por debajo del promedio nacional de 2.17 hectáreas por familia, y de los principales productores americanos: Ecuador con 4.47 hectáreas y República Dominicana con 4.19 hectáreas (Arvelo et al., 2016).

La participación de la mujer representa el 15% como afiliada a las organizaciones de productores, pero casi al 100% en las labores culturales del cacao. Como es evidente, es necesario esfuerzos encaminados al empoderamiento de la mujer, a través de programas de capacitación y asistencia técnica para impulsar microempresas de mujeres, que generen valor agregado al cacao.

A diferencia del cacao convencional, la demanda de cacao diferenciado (fino, certificado y aromático) se proyecta a crecer puesto que la industria del chocolate responde al interés de los demandantes de productos saludables, de origen diferenciado y amigables con la biodiversidad (ECLAC et al., 2017). Sumado a ello, la etiqueta de comercio justo permitirá ingresos dignos para los agricultores y una participación en el largo plazo con productos de calidad para los compradores (Beg, Sameer, Jan, & Bashir, 2017).

Las organizaciones evaluadas de Bagua y Utcubamba producen cacao fino, certificado y con denominación de origen. Esto les sitúa en condición privilegiada y de provecho en el contexto del comercio mundial, ya que se paga mucho más por ellos, además, los

países Latinoamericanos y del Caribe presentan condiciones idóneas para explotar este producto. América Latina es líder en la producción de cacao diferenciado (cacao fino, aromático y certificado), donde Ecuador es principal productor de cacao fino y aromático con 55% del mercado, luego están Papúa Nueva Guinea con 14%, República Dominicana con 11% y Perú con 9%. El cacao orgánico es producido principalmente por Perú, Costa Rica, Madagascar, Tanzania, Uganda, Belice, Bolivia, Brasil, República Dominicana, El Salvador, México, Nicaragua, Panamá y Venezuela (Arvelo et al., 2016).

Si bien el precio del cacao en líneas generales es volátil, debido a factores como el clima, plagas y enfermedades, especulación y la inestabilidad política de algunos países productores (Beg et al., 2017), el cacao fino, aromático y certificado se mantendrá como oportunidad para incrementar la calidad de vida de los agricultores como sus precios diferenciados (ECLAC et al., 2017).

Las estrategias identificadas para el posicionamiento comercial del cacao, con base en la denominación de origen para generar nuevos productos, nuevos mercados y la diversificación, están en consonancia con las tendencias del mercado internacional del cacao: casi la mitad del total del cacao importado por consumidores, es cacao con valor agregado, la otra mitad es en grano. Europa es el principal consumidor de estos productos, con 62% de las importaciones, debido a que sus consumidores se han vuelto más conscientes de los beneficios para la salud de comer chocolate producido con cacao aromático y certificado (Dand, 2011a). Según Arvelo et al. (2016), Europa consume el 58.6% de la producción mundial, y su población tiene una tasa de consumo per cápita de 2.27 kg/año, muy superior al promedio mundial 0.64 kg/año. El resto, es consumido por América con 19.3%, Asia y Oceanía con 21.7% y África con 0.6%. Los tres principales factores que contribuyen a que Europa sea el principal consumidor son: el poder adquisitivo, el clima y la cultura (Dand, 2011a).

Si bien, una estrategia para el posicionamiento es la reducción del papel de los intermediarios, esta se debe entender como una estrategia de largo plazo. Actualmente los intermediarios juegan un rol importante, ya que facilitan el comercio mundial del cacao. Las razones por las cuales pocos productores independientes pueden comerciar directamente con los usuarios finales son: no siempre un productor que desea vender encontrará un comprador que quiera comprar, igualmente, un comprador no siempre

encontrará un productor preparado para vender en un día particular, es por ello, que el mercado desarrolló agentes de servicios capaces de atender las necesidades de productores del Hemisferio Sur y de compradores en el Hemisferio Norte; sin ellos los precios subirían y bajarían bruscamente, dan alivio a los compradores ofreciendo materia prima en cualquier época del año y, garantizan compradores a los productores, aunque también reducen su ganancias (Dand, 2011b). Eliminar los intermediarios, por tanto, requiere inversión por parte de las organizaciones y de la cooperación de las instituciones reguladoras, para la formación de agentes muy capacitados en un escenario de mediano y largo plazo.

Finalmente, la tendencia internacional de la demanda de cacao presenta para la región Amazonas, un escenario prominente en el mediano plazo. Actualmente el mercado del cacao crece a un ritmo de 3% en todo el mundo y, según las proyecciones, la demanda mundial está en continuo crecimiento y puede llegar a incrementarse hasta 30% para 2020 (Beg et al., 2017). Esto implica que las estrategias de posicionamiento deben estar acompañadas de estrategias para incrementar las superficies de cultivo.

## V. CONCLUSIONES

En el último quinquenio las organizaciones han incrementado vertiginosamente su producción, la cual se ha cuadruplicado, pasando de 88 TM en el año 2013 a 354 TM en 2017. El rendimiento varía en promedio entre 400 – 600 kg de cacao/ha.

La denominación de origen Cacao Amazonas Perú, pese a su importancia para generar valor del producto y mejores ingresos para los productores, es de poco conocimiento por los agricultores. Apenas el 15% conoce su significado y reconoce su importancia socioeconómica. El cacao producido se vende casi exclusivamente en el ámbito internacional, los principales países compradores son: Francia, Italia, Canadá, Suiza y Ecuador.

Los niveles productivos son pequeños, por ejemplo APROCAM sólo logra abastecer el 1% de lo demandado por ICAM – SPA (Canadá) y CEPROAA del 20 – 30% de lo requerido por la Empresa Nor Andino. El volumen actual de ventas varía entre 350 – 400 tm/año, se vende con frecuencia de 01 vez/mes o quincenalmente.

Las organizaciones estudiadas, han obtenido tres certificaciones de sostenibilidad: certificación orgánica, de comercio justo y la denominación de origen Cacao Amazonas Perú. Sin embargo, esta última no se aprovecha porque no cuentan con comité regular para emisión de certificados.

El principal producto es el cacao en grano para venta internacional (95-98% de la producción total). El resto se utiliza para producir productos agroindustriales para el mercado local.

Para lograr el posicionamiento del cacao con denominación de origen en el mercado internacional se han identificado tres caminos: a) penetración en el mercado, b) desarrollo de mercados, c) desarrollos de productos y d) diversificación.

La penetración en el mercado consiste en incrementar el consumo de los productos actuales en los mercados actuales (clientes). El desarrollo de mercados tiene la finalidad de vender productos actuales en mercados nuevos, el desarrollo de productos tiene la finalidad de vender nuevos productos en los mercados actuales. Asimismo, desarrollar nuevos valores para la imagen corporativa de las organizaciones como:

conservación de la biodiversidad, promoción de la denominación de origen Cacao Amazonas, Perú.

La estrategia de diversificación nuevos productos para nuevos mercados, debe ser la última estrategia en ser abordada ya que ofrece menos seguridad y mayor incertidumbre, y además, debe hacerse en el largo plazo. Sumado a las tres estrategias, las organizaciones deberán complementarlas con estrategias del marketing mix con base en las 7 Ps en el contexto del mercado internacional.

Finalmente, como también recomienda Arvelo et al. (2016), las organizaciones de Utcubamba y Bagua deben aumentar su esfuerzos en producir cacao diferenciado (aromático, fino y orgánico), puesto que, las tendencias del mercado demuestra altísima demanda de cacao diferenciado, se paga mucho más por ellos, a eso se agregar que, los países Latinoamericanos y del Caribe tienen las condiciones climáticas y geográficas idóneas para explotar este producto.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a las instituciones del gobierno relacionadas al sector productivo, que promuevan vínculos más fuertes con los mercados diferenciados de cacao, ya que la demanda tiende a ser más estable, los precios se caracterizan por ser menos volátiles y los pequeños productores reciben mejores precios.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124. Retrieved from [https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017\\_pdfs/sab\\_portal/course\\_material/strategies\\_for\\_diversification.pdf](https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf)
- Arvelo, M. A., Delgado, T., Maroto, S., Rivera, J., Higuera, I., & Navarro, A. (2016). *Estado actual sobre la producción y el comercio del cacao en América*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Retrieved from <https://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2017/BVE17048806e.pdf>
- Beg, M. S., Sameer, A., Jan, K., & Bashir, K. (2017). Status, supply chain and processing of cocoa - A review. *Trends in Food Science & Technology*, 66, 108–116. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2017.06.007>
- Blare, T., & Useche, P. (2013). Competing objectives of smallholder producers in developing countries: examining cacao production in Northern Ecuador. *Environmental Economics*, 4(1), 71–79. Retrieved from [http://www.researchgate.net/profile/Trent\\_Blare/publication/269278023\\_Competing\\_objectives\\_of\\_smallholder\\_producers\\_in\\_developing\\_countries\\_examining\\_cacao\\_production\\_in\\_Northern\\_Ecuador/links/5485e1ab0cf289302e28f504.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Trent_Blare/publication/269278023_Competing_objectives_of_smallholder_producers_in_developing_countries_examining_cacao_production_in_Northern_Ecuador/links/5485e1ab0cf289302e28f504.pdf)
- CIM, T. C. I. of M. (2015). *Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it work*. *The Chartered Institute of Marketing (CIM)*. <https://doi.org/10.1177/0002764295038004007>
- Colovic, G. (2012). Strategic management. In G. Colovic (Ed.), *Strategic Management in the Garment Industry* (pp. 1–13). <https://doi.org/10.1533/9780857095855.1>
- Dand, R. (2011a). International consumption and stocks of cocoa. In *The International Cocoa Trade* (pp. 190–218). London: Woodhead Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-85709-125-3.50007-0>
- Dand, R. (2011b). The physical market in the international cocoa trade. In *The International Cocoa Trade* (pp. 94–118). London: Woodhead Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-85709-125-3.50004-5>
- de Saez, E. (2002). *Marketing concepts for libraries and information services*. London: Facet Publishing.

- de Souza, P. A., Moreira, L. F., Sarmiento, D. H. A., & da Costa, F. B. (2018). Cacao — *Theobroma cacao*. In S. Rodrigues, E. De Olivera Silva, & E. Sousa de Brito (Eds.), *Exotic Fruits* (Vol. 3, pp. 69–76). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803138-4.00010-1>
- ECLAC, E. C. for L. A. and the C., FAO, F. and A. O. of the U. N., & IICA, I.-A. I. for C. on A. (2017). *The Outlook for Agriculture and Rural Development in the Americas: A Perspective on Latin America and the Caribbean 2017-2018*. (M. García-Winder & H. Chavarría, Eds.). San José, Costa Rica. Retrieved from <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/42282>
- Fisher, P. H., & Pride, M. M. (2006). *Blueprint for your library marketing plan: A guide to help you survive and thrive*. Chicago: American Library Association.
- Garoufallou, E., Siatiri, R., Zafeiriou, G., & Balampanidou, E. (2013). The use of marketing concepts in library services: A literature review. *Library Review*, 62(4/5), 312–334. <https://doi.org/10.1108/LR-06-2012-0061>
- Gayi, S. K. (2014). *Improving the efficiency and transparency of the Cocoa Global Value Chain (GVC). Market structure and potential impacts on smallholder farmers*. Amsterdam.
- Gibson, M., & Newsham, P. (2018). Chocolate/Cacao. In *Food Science and the Culinary Arts* (pp. 341–352). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811816-0.00017-8>
- Humphrey, A. S. (1974). Getting Management Commitment to Planning - A New Approach. *Long Range Planning*, 7(1), 45–51. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(74\)90078-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(74)90078-8)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. (E. Svendsen, M. Sabella, J. Leale, & J. Keefe, Eds.), *Principles of Marketing* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall. <https://doi.org/10.2307/1250103>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. (E. Svendsen, E. Adams, M. Sabella, & J. Leale, Eds.), *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall. <https://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Lazo, L. (2006). Niveles de posicionamiento de marca a nivel internacional. *Contabilidad y Negocios*, 1(2), 36–40. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/2816/281621766008/>
- Llamazares, O. (1995). *Marketing Internacional*. Economía y Administración de Empresas.



Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=67DkOwAACAAJ>

- Martinet, A. C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485–1487. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.024>
- Nair, K. P. P. (2010). Cocoa (*Theobroma cacao* L.). In *The Agronomy and Economy of Important Tree Crops of the Developing World* (pp. 131–180). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-384677-8.00005-9>
- Rosa-Pérez, L., Canales, M., & Santoyo, T. (2015). *Análisis de la cadena de valor del Cacao Fino de Aroma en la Región Amazonas*. Lima, Perú.
- Summers, J., Gardiner, M., Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2005). *Essentials of marketing* (2nd ed.). South Melbourne, Victoria: Nelson Australia Pty Limited.
- Sun, S. (2009). An Analysis on the Conditions and Methods of Market Segmentation. *International Journal of Business and Management*, 4(2), 63–70. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n2p63>
- Toledo-Hernández, M., Wanger, T. C., & Tschardtke, T. (2017). Agriculture , Ecosystems and Environment Neglected pollinators : Can enhanced pollination services improve cocoa yields ? A review. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 247(August 2016), 137–148. <https://doi.org/10.1016/j.agee.2017.05.021>
- Welch, L. (2006). *The other 51 weeks of the year: A marketing handbook for librarians* (Rev. ed.). Wagga Wagga, NSW: Centre for Information Studies, Charles Sturt University
- Yi, Z. (2018a). Market Segmentation, Targeting and Positioning. In *Marketing Services and Resources in Information Organizations* (pp. 39–48). <https://doi.org/10.1108/978-1-78635-746-520161006>
- Yi, Z. (2018b). The Marketing Mix and Branding. In *Marketing Services and Resources in Information Organizations* (pp. 49–57). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100798-3.00005-2>

## VIII. ANEXOS

### 8.1. Formato de cuestionario para encuesta

#### Encuesta para el modelamiento de la gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del Cacao Amazonas, Perú

##### Datos generales del productor

Apellidos y nombres: .....

Lugar de producción: .....

Sector / anexo / localidad: ..... Distrito: ..... Provincia: .....

Fecha: ..... /...../.....

---

##### Dimensión productiva

Marque con una x, en las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántas hectáreas de cultivo posee?

Hasta 1 hectárea	( )
De 1 hasta 2 hectáreas	( )
De 2 hasta 3 hectáreas	( )
Más de 3 hectáreas	( )

2. ¿Cuánto le cuesta producir una hectárea de cacao desde plántones hasta la primera cosecha?

De 14 000 a 16 000 soles	( )
De 16 001 a 18 000 soles	( )
De 18 001 a 20 000 soles	( )
De 20 001 a más soles	( )

3. ¿Cuál es el rendimiento en kilogramos por hectárea de cultivo?

Menos de 400 kg/ha	( )
De 400 a 600 kg/ha	( )
De 601 a 800 kg/ha	( )
Más de 801 kg/ha	( )

4. ¿Cuántas cosechas realiza al año?

De 1 a 2 cosechas	( )
De 2 a 3 cosechas	( )
De 3 a 4 cosechas	( )
Más de 4 cosechas	( )

5. ¿En qué meses realiza sus cosechas?

De enero a marzo	( )
De abril a junio	( )
De julio a setiembre	( )
De octubre a diciembre	( )

6. ¿A cuál de las siguientes organizaciones de productores pertenece?

CEPROAA	( )
APROCAM	( )
COLAN	( )
Ninguna	( )

7. ¿Considera usted que la asociatividad mejora los beneficios económicos y sociales del cultivo de cacao?

<b>Sí</b> , pues los ingresos generados por la actividad incrementan, y por ende, mejoran nuestras condiciones de vida	( )
<b>No</b> , ya que no existe ningún beneficio económico y social	( )

### Dimensión económica

8. ¿Considera usted que los beneficios obtenidos por cultivar cacao, mejoran las condiciones de vida de usted y su familia?

Sí, pues los ingresos generados incrementan nuestro poder adquisitivo	( )
No, ya que no surte ningún efecto sobre nuestras condiciones de vida	( )

### Dimensión comercialización

9. ¿Cómo vende su producto?

Baya	( )
Baba	( )
Grano crudo	( )
Grano fermentado	( )

10. Principalmente, ¿en qué unidad de medida vende su cacao?

Kilogramo	( )
Arroba	( )
Saco (46 kilogramo)	( )
Saco (60 kilogramo)	( )

11. ¿Si es que vende en grano entero con qué porcentaje de humedad vende su cacao?

6.5% de humedad	( )
7% de humedad	( )
7.5% de humedad	( )
8% de humedad	( )

12. ¿Cuál es el precio de venta en soles, de su última campaña por kilogramo?

Menos a 4 soles	( )
De 4 a 8 soles	( )

De 8 a 12 soles	( )
Mayor a 12 soles	( )

13. ¿Cuál es la principal forma de pago?

Contra entrega	( )
Crédito	( )
Cheque	( )
Otros	( )

14. ¿Le gustaría participar en ferias?

Sí	( )
No	( )

15. ¿Sabe usted que es una “denominación de origen”?

Sí	( )
No	( )

### **Dimensión distribución**

16. ¿A quién vende su producción?

Venta directa	( )
Acopiador	( )
Organización	( )
Otros	( )

17. Los canales de comercialización existentes, actualmente son:

Malo	( )
Regular	( )
Bueno	( )
Muy bueno	( )

18. ¿A qué tipo de mercado, considera más conveniente vender su producto?

Local	( )
Regional	( )
Nacional	( )
Internacional	( )

## 8.2. Guía de entrevista

### Entrevista sobre mercado objetivo para la comercialización del Cacao Amazonas, Perú

La encuesta persigue obtener datos de su organización, con fines exclusivamente académicos, por lo que se respetará la confidencialidad de la información brindada.

Nombre de la organización: .....

Nº de RUC: ..... Fecha de creación: .....

Número de socios varones: ..... Socios mujeres: .....

Acopio en 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 (TM): ..... /...../...../...../ .....

Nombre del encuestado: .....

Cargo que ocupa en la organización: .....

-----

### Mercado Objetivo

1. ¿Sus clientes objetivos son individuos, compañías u organizaciones, o una combinación de ambos? (Maque con x)

Individuos ( )      Empresas u organizaciones ( )      Mezcla de ambos ( )

2. ¿Cuántas personas hay en tu mercado objetivo?

.....

3. ¿Cuántos clientes tiene actualmente su empresa?

.....

4. ¿Cuántas empresas u organizaciones ofrecen actualmente un producto o servicio similar al suyo?  
 .....
5. ¿Qué tan competitivo es el mercado para su cliente objetivo? (marque con x)  
 Extremadamente competitivo ( )  
 Muy competitivo ( )  
 Moderadamente competitivo ( )  
 Ligeramente competitivo ( )  
 Nada competitivo ( )
6. ¿Qué porcentaje de su mercado objetivo es atendido actualmente por su mayor competidor?  
 .....
7. ¿Aproximadamente qué porcentaje de su mercado objetivo Ustedes logran abastecer?, actualmente:  
 .....
8. ¿Su producto o servicio requiere un pago único o pagos fraccionados? (Maque con x)  
 Pago único ( )      Pagos fraccionados ( )
9. ¿Cuál es el número mínimo de veces que su cliente objetivo es probable que compre su producto o servicio? (precisar si es semanal, mensual, trimestral, semestral, anual...)  
 .....  
 .....
10. ¿Qué porcentaje de su mercado objetivo compra un producto o servicio similar al suyo?  
 .....
11. Precise el mínimo número de los siguientes indicadores para obtener ganancias (Utilidad):  
 Volumen de ventas: .....

Número de clientes: .....

Frecuencia: .....

12. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en su organización?

.....

13. ¿Con qué certificaciones cuenta su organización? Precisar todas. Si tiene productos con denominación, también precisar el nombre completo, fecha de obtención, entidad otorgante, etc.

Certificaciones

.....  
.....  
.....

Denominaciones

.....  
.....

14. ¿Qué tipos de productos ofrece al mercado? Precisar productos y ventas/periodo

Mercado local

.....  
.....

Mercado Nacional

.....  
.....

Mercado Internacional

.....  
.....

15. ¿Considera usted que la asociatividad es importante para mejorar la comercialización del CACAO AMAZONAS PERÚ? ¿Por qué?

.....  
.....



16. ¿Qué recomendaciones haría a las instituciones públicas para mejorar la comercialización del CACAO AMAZONAS PERÚ?

.....  
.....

17. ¿Qué factores considera usted se deben tener en cuenta para elegir un mercado externo para comercializar el CACAO AMAZONAS PERÚ?

.....  
.....

18. ¿Cómo ve usted la comercialización del CACAO AMAZONAS PERÚ en tres años?

.....  
.....

19. ¿Considera usted que la forma de comercialización que se tiene actualmente logrará el posicionamiento del CACAO AMAZONAS PERÚ?

.....  
.....

20. ¿Cuánto conocimiento tiene usted del comercio internacional del cacao?

.....  
.....

### 8.3. Datos recolectados con las encuestas

Tabla 16. Codificación de los resultados de las encuestas

Número de entrevistado	Número de pregunta																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	2	4	2	4	1	1	3	3	4	2	1	1	1	2	3	4
2	2	1	4	1	1	4	2	1	2	1	2	1	1	2	2	3	2	4
3	1	2	3	4	1	4	1	1	3	2	4	2	1	1	2	1	3	4
4	4	1	4	1	4	4	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2
5	1	4	1	4	1	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	1	4
6	2	4	3	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	1	2	4
7	1	4	3	4	2	4	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	4
8	2	4	3	4	2	4	2	1	1	3	4	2	1	1	2	2	2	4
9	1	3	3	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	2	4
10	1	4	3	1	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	2	4
11	2	4	3	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	2	4
12	1	3	3	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	2	4
13	1	4	3	3	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	3	4
14	1	4	3	3	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	2	4
15	1	4	2	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	3	4
16	2	4	4	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	1	2	4
17	1	4	3	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	2	4
18	2	4	4	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	2	4
19	1	4	3	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	3	4
20	2	4	3	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	2	4
21	2	4	4	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	1	4
22	1	4	3	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	2	4
23	3	4	3	4	2	1	1	1	2	1	4	1	1	1	1	3	3	4
24	1	4	1	4	1	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	1	4
25	3	1	2	1	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	2	1
26	2	1	1	4	2	2	1	1	2	1	4	1	2	1	2	1	3	4
27	4	3	3	4	2	3	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	4
28	1	1	3	4	1	4	1	1	3	1	4	2	1	1	1	2	2	1
29	2	1	3	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	1	2	4
30	2	1	2	4	2	4	1	1	3	1	4	1	1	2	2	1	2	4
31	2	4	4	1	3	2	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	3	1
32	2	1	4	3	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	2	3	4
33	2	1	1	2	2	4	2	1	3	3	4	2	1	1	2	1	2	1
34	2	3	3	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	1	2	4
35	4	1	2	4	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	2	2	1	4
36	1	1	2	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	1	2	3
37	1	1	2	2	2	4	1	1	3	1	4	2	2	1	2	1	2	4
38	2	1	3	4	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	4
39	2	1	2	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	2	2	1	2	4
40	2	1	3	4	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	1	3	2	4

41	1	1	2	2	2	4	1	1	2	1	4	2	1	2	2	2	2	4
42	3	1	3	4	2	2	1	1	2	1	4	1	2	1	1	3	2	4
43	3	1	3	4	2	1	1	1	3	1	4	2	1	1	2	1	2	4
44	2	1	2	4	1	2	1	1	2	1	4	1	2	1	2	3	2	4
45	3	3	4	4	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	3	4	4
46	2	1	3	1	2	4	1	2	2	1	4	1	1	2	2	2	2	1
47	2	4	4	4	1	2	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	4
48	4	1	2	4	2	2	1	1	2	1	3	1	4	1	1	3	3	4
49	1	2	3	3	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	1	3	3	4
50	1	1	2	3	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	2	4	3	4
51	1	2	3	3	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	4
52	1	1	2	4	2	4	2	1	2	1	4	1	1	2	1	2	4	3
53	2	2	1	2	2	4	1	2	2	1	4	2	1	1	2	1	2	4
54	1	2	2	4	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	2	2	2	4
55	3	4	3	4	2	4	1	1	2	1	4	2	4	1	2	4	1	1
56	3	4	2	3	2	4	1	1	2	3	4	1	4	1	2	4	3	1
57	2	1	1	4	2	2	1	1	2	1	2	2	4	1	2	4	3	1
58	3	4	2	3	2	2	1	1	2	1	4	2	2	1	1	3	2	4
59	2	4	3	4	2	2	1	1	2	1	4	2	2	1	2	3	2	4
60	1	2	2	4	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	3	3	4
61	1	1	4	4	3	2	1	1	2	1	4	2	4	1	2	2	2	4
62	1	2	1	1	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	2	4	1	4
63	2	2	2	4	3	3	1	2	2	1	4	2	1	1	2	3	4	4
64	1	3	2	2	2	4	1	1	2	1	4	1	4	1	2	4	3	4
65	4	1	2	4	2	2	1	1	2	1	3	1	4	1	2	3	3	4
66	3	4	2	3	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	2	3	2	4
67	3	2	2	4	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	1
68	2	1	2	4	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	1
69	2	2	2	4	2	4	1	1	3	1	3	2	1	1	2	4	2	1
70	2	2	1	3	2	4	2	1	3	1	4	2	1	2	2	1	1	3
71	2	1	1	3	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	2	4	1	2
72	2	1	2	4	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	1
73	2	1	2	4	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	1	3	3	1
74	2	1	3	4	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	1
75	1	1	1	4	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	1
76	2	1	2	4	2	2	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	1
77	1	1	2	4	2	4	1	1	3	1	3	2	1	1	2	4	1	2
78	2	1	1	4	2	4	1	1	3	1	3	1	1	1	2	4	2	1
79	3	3	3	4	2	4	2	1	2	1	4	1	1	1	2	4	1	1
80	1	1	2	3	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	4	1	2
81	2	1	2	4	2	4	2	1	3	1	4	2	1	1	2	4	1	2
82	1	1	2	3	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	4	1	2
83	1	1	2	4	2	4	1	1	3	1	3	2	1	1	2	4	1	2
84	1	1	2	4	2	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	4	1	2
85	2	4	3	4	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	4
86	1	4	3	4	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	4

87	1	4	3	4	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	2	4
88	1	4	2	4	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	2	1	2	4
89	3	4	4	4	3	4	1	1	3	1	4	2	1	1	2	1	2	4
90	1	4	3	1	3	4	1	1	4	1	2	2	1	1	1	3	1	4
91	2	4	4	4	2	1	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	3	4
92	1	4	4	4	2	1	1	1	2	1	4	1	1	1	2	3	3	4
93	1	1	2	2	2	4	2	1	4	3	4	1	1	1	1	2	1	4
94	2	1	2	4	2	4	1	1	4	1	4	2	1	1	2	2	2	4
95	1	1	2	4	2	4	1	1	4	1	4	2	1	1	2	2	2	4
96	1	1	1	3	3	4	1	1	4	1	4	2	1	1	2	2	2	4
97	1	1	1	3	2	4	1	1	4	1	4	2	1	1	2	2	2	4
98	3	1	2	4	4	4	1	1	2	1	4	2	1	2	2	3	2	4
99	1	1	2	4	2	4	1	1	4	1	4	2	1	1	2	2	2	4
100	1	1	2	3	2	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	3	2	3

Observación: los valores del 1 – 4 corresponden a las alternativas elegidas por los agricultores, según en el cuestionario de las encuestas.

#### 8.4. Constancias de validación de instrumento

##### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Carlos Eduardo Millones Chauamé, identificado con DNI N° 16702744, de Grado académico Doctor en Genética y con mención en Genética y Mejoramiento de Plantas mediante la presente dejo constancia, que el Instrumento para la Recolección de Datos (encuesta) del Trabajo de Grado Titulado: **“Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas, Perú”**, presentado por el maestrante: Roberto Carlos Mori Zababurú, ha sido analizado con respecto a su COHERENCIA, PERTINENCIA, INDEPENDENCIA E IMPACTO, cumpliendo satisfactoriamente con el propósito para el cual ha sido diseñado y reúne los requisitos necesarios para ser válido y por ende, cumple con los objetivos que se plantean en la investigación.

Por tal razón, se extiende la siguiente constancia en señal de APROBACIÓN del instrumento de estudio.

Chachapoyas, 27 de Noviembre del 2017



Nombre: Carlos Eduardo Millones Chauamé


DNI. 16702744

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, MIGUEL EMILIO MILLA PINO, identificado con DNI N° 142161735, de Grado académico DOCTOR con mención en \_\_\_\_\_ mediante la presente dejo constancia, que el Instrumento para la Recolección de Datos (encuesta) del Trabajo de Grado Titulado: **“Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas, Perú”**, presentado por el maestrante: Roberto Carlos Mori Zababurú, ha sido analizado con respecto a su COHERENCIA, PERTINENCIA, INDEPENDENCIA E IMPACTO, cumpliendo satisfactoriamente con el propósito para el cual ha sido diseñado y reúne los requisitos necesarios para ser válido y por ende, cumple con los objetivos que se plantean en la investigación.

Por tal razón, se extiende la siguiente constancia en señal de APROBACIÓN del instrumento de estudio.

Chachapoyas, 01 de DICIEMBRE del 2017


  
Nombre: MIGUEL EMILIO MILLA PINO  
DNI. 142161735

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Segundo Grimaldo Chavez D., identificado con DNI N° 44011631, de Grado académico Máster con mención en Economía Agroalimentaria mediante la presente dejo constancia, que el Instrumento para la Recolección de Datos (encuesta) del Trabajo de Grado Titulado: **“Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas, Perú”**, presentado por el maestrante: Roberto Carlos Mori Zababurú, ha sido analizado con respecto a su COHERENCIA, PERTINENCIA, INDEPENDENCIA E IMPACTO, cumpliendo satisfactoriamente con el propósito para el cual ha sido diseñado y reúne los requisitos necesarios para ser válido y por ende, cumple con los objetivos que se plantean en la investigación.

Por tal razón, se extiende la siguiente constancia en señal de APROBACIÓN del instrumento de estudio.

Chachapoyas, 27 de noviembre del 2017

  
\_\_\_\_\_  
Nombre: Segundo Chavez Quintero  
DNI. 44011631

## 8.5. Panel fotográfico

### Entrega de la Denominación de Origen 31 de agosto del 2016 por parte de INDECOPI

REGIONAL



Roberto Mori, gerente del Gobierno Regional de Amazonas recibiendo certificación.

# Cacao con sello peruano

La denominación de origen “Cacao Amazonas Perú” otorgada por Indecopi, contribuirá al desarrollo económico de más de 1 200 productores de cacao de la región Amazonas.

De toda la canasta exportadora del Perú, el cacao ocupa un lugar preponderante. Según información de Sierra Exportadora, el país produce el 60% de todas las variedades de cacao que existen en el mundo. La zona baja de la vertiente occidental de los Andes constituye una de las principales zonas productoras a nivel nacional. En esta bondadosa geografía destaca la región Amazonas.



Wilmer Medina

“Aquí tenemos un cacao de muy buena calidad, prácticamente el 100% es fino y de aromático”, señala Wilmer Medina, presidente de la Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas (CEPROAA), una de las cooperativas

cacaoteras más importantes del país. Estos productores, seguros de la calidad de su producto, tramitaron el certificado de denominación de origen del cacao de la zona ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

Gracias a este trabajo, realizado en coordinación con la Mesa Técnica Regional del Cacao (la cual también preside Medina) y al financiamiento del Fondo Ítalo Peruano y de la ONG Fundación AVSI, el pasado 31 de agosto Indecopi entregó a CEPROAA el certificado de denominación de origen “Cacao Amazonas Perú”, tras reconocer la calidad y las características esenciales del cacao de la variedad Theobroma Cacao L.

“A nuestro cacao lo distingue el trabajo intelectual detrás del producto final, desde las técnicas de cosecha, la fermentación y secado, hasta los estudios organolépticos que se le ha realizado para determinar su perfil sensorial”, dice Medina. Por ejemplo, los granos secos fermentados no solo destacan por su sabor y olor a frutos secos, como almendras y avellanas, sino también por su proceso de cultivo, en el cual influ-

yen las horas de exposición al sol, la humedad y temperatura de la zona.

#### Trabajo a largo plazo

La zona geográfica de producción, extracción y elaboración comprende a los distritos de Aramango, Bagua, Copallín, Imaza, El Parco y La Peca (en la provincia de Bagua), y Bagua Grande, Cajaruro, Cumba, El Milagro y Lonya Grande (en la provincia de Utcubamba). De esta forma, productores de la zona podrán utilizar esta denominación de origen para poder diferenciar su producto de otros similares que se ofrecen en el mercado, debido a que tiene características que lo hacen singular y atraen la preferencia de los consumidores.

Según Medina, haber obtenido la denominación de origen es solo el inicio de un trabajo a largo plazo. “Nos falta formar un consejo regulador, trabajar en seguir agrupando a los agricultores y mantener más organizaciones dentro de la zona. De toda la producción en la zona de Utcubamba, nosotros solo tenemos el 20%, ya que un 80% se destina al mercado local”, señala Medina, quien está seguro de incrementar las cifras de exportación: el CEPROAA ha proyectado exportar 250 toneladas de cacao al año, objetivo que se verá reforzado gracias a la denominación de origen.





**Presentación del Cacao Amazonas Perú en la Cámara de comercio de Lima Setiembre 20016**



**Participación de las reuniones de la Mesa Técnico Regional de Cacao**



Partecipación en la Euro Chocolate - Italia octubre del 2016



## Participación en Ferias



Visita al centro de acopio de APROCAM



## Visita al centro de acopio de CEPROA



## Entrevista a los Gerentes de APROCAM Y CEPROA

