



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**ESCUELA POSGRADO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAESTRO EN GERENCIA EN AGRONEGOCIOS**

**“ESTRATEGIA COMERCIAL PARA INCREMENTAR LAS  
VENTAS DE CACAO ORGÁNICO DE LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES AGROPECUARIOS LUIS SOLIBARRÍA,  
UTCUBAMBA-2019”**

**Autora: Bach. Judith Janeth Ruiz Zamora**

**Asesor: MscM. Yuri Reina Marín**

**CHACHAPOYAS – PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios, por brindarme sabiduría y entusiasmo para culminar mis estudios de posgrado y al mismo tiempo por terminar la ejecución de este trabajo de investigación sin ningún problema.

Así mismo dedico este trabajo a mis padres y hermanos por sus consejos, esfuerzo y sacrificio; ya que ellos son fuente de motivación para seguir adelante. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios y mi coraje para lograr mis objetivos.

Además, un agradecimiento sincero a todos aquellos que con su desinteresada colaboración contribuyeron con el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## **Agradecimiento**

Al asesor, MscM. Yuri Reina Marín por brindarme sus conocimientos y depositar su confianza en mi persona para la ejecución y el desarrollo del presente trabajo de investigación, ya que una vez fue un sueño, hoy una realidad.

A los socios de la Asociación de productores agropecuarios Luis Solibarría por permitir que la investigación se realice en el centro poblado de Ñunya Temple, por participar en las encuestas realizadas y proporcionar información para el diagnóstico de la investigación.

Al presidente de la Asociación de productores agropecuarios Luis Solibarría Juan Senovio Guevara Salas, por permitirme realizar el trabajo de investigación en su Asociación y proporcionarme los ambientes y la información necesaria para realizar este trabajo.

Y a ti, querido lector por tu tiempo para leer la tesis que con mucho amor y sacrificio se ha llevado a cabo.

**Autoridades de la UNTRM**

**Dr. Policarpio Chauca Valqui**  
**Rector**

**Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón**  
**Vicerrector Académico**

**Dra. Flor Teresa García Huamán**  
**Vicerrector de Investigación**

**Dr. Raúl Rabanal Oyarce**  
**Director de la Escuela de Posgrado**

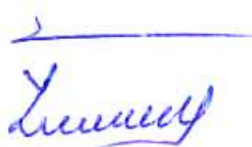
### **Visto Bueno del Asesor de Tesis**

El docente de la UNTRM-A que suscribe, hace constar que ha asesorado la tesis titulada Estrategia comercial para incrementar las ventas de cacao orgánico de la asociación de productores agropecuarios Luis Solibarría, Utcubamba-2019; de la Bachiller en Ingeniería Agrónoma egresado de la Maestría en Gerencia en Agronegocios de la UNTRM-A.

✓ **Bach. Judith Janeth Ruiz Zamora.**

El docente de la UNTRM-A que suscribe da su Visto Bueno para que la Tesis mencionada sea presentada al Jurado Evaluador, manifestando su voluntad de apoyar a la tesista en el levantamiento de observaciones y en el Acto de sustentación de Tesis.

**Chachapoyas, 21 de enero de 2020.**

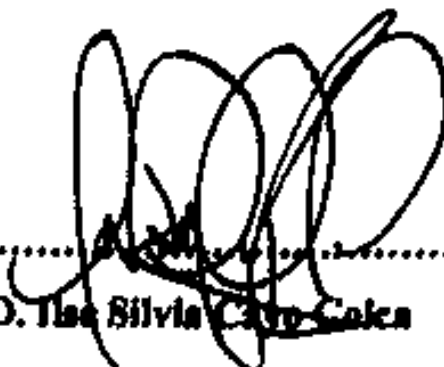


---

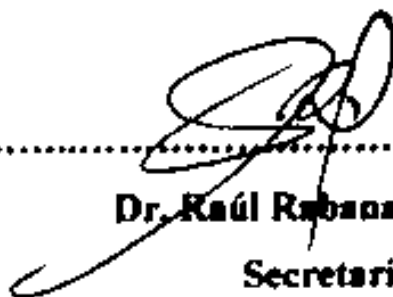
**MscM. Yuri Reina Marín**

Docente de la EPG

**Jurado Evaluador**



.....  
**Ph.D. Tisa Silvia Carrasco**  
**Presidente**



.....  
**Dr. Raúl Rabanal Oyarce**  
**Secretario**



.....  
**Mg. Fátima de la Merced Pinglo Jurado**  
**Vocal**

## **Declaración jurada de no plagio**

Yo, Judith Janeth Ruiz Zamora, identificada con DNI 47638980, alumna de posgrado de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, autora de la Tesis titulada: “Estrategia comercial para incrementar las ventas de cacao orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría, Utcubamba-2019”. 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. 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, además se realizó la revisión mediante la herramienta web Turnitin para detectar casos de plagio, el cual detecto el 18% de similitud.

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.

Chachapoyas, 20 de enero del 2020.



---

Judith Janeth Ruiz Zamora

DNI N° 47638980

**ANEXO 6-N**

**ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (x) / DOCTOR ( )**

En la ciudad de Chachapoyas, el día 22 de ENERO del año 2020, siendo las 11:30 horas, el aspirante Bach Judith Janeth Ruiz defiende en sesión pública la Tesis titulada: .....

Zamora  
"Estrategia Comercial para incrementar las ventas de cacao orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Salazar, Utcubamba - 2018"

para obtener el Grado Académico de Maestro (x)/Doctor ( ) en Gerencia en Agrozegocios a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas; ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente : PhD Ilse Silvia Cayo Colca

Secretario : Dr Raúl Rabanal Oyarce

Vocal : Ms. Fátima de la Merced Pinglo Jurado



Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y método, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

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

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida a la Tesis de Maestría (x)/Doctorado ( ), en términos de:  
Aprobado (x) Desaprobado ( )

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 12:20 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis de Maestría (x)/Doctorado ( ).

  
SECRETARIO

  
VOCAL

  
PRESIDENTE



## Índice General

	Pág.
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Autoridades de la UNTRM.....	iv
Visto Bueno del Asesor de Tesis .....	v
Jurado Evaluador .....	vi
Declaración jurada de no plagio .....	vii
Copia de acta de evaluación de sustentación de tesis .....	viii
Índice General.....	ix
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
I. Introducción.....	15
II. Material y métodos .....	21
III. Resultados.....	24
3.2. Descripción de la cadena de valor del cacao orgánico. ....	27
3.3. Identificación de los Cuellos de botella en la cadena de valor del cacao orgánico.....	32
3.4. Propuesta descriptiva de la estrategia comercial para la APALS .....	33
IV. Discusión .....	54
V. Conclusiones.....	59
VI. Recomendaciones .....	61
VII. Referencias bibliográficas .....	62

VIII. Anexos.....64

## Índice de Tablas

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Diagnóstico FODA de la situación actual de la APALS. ....	24
<b>Tabla 2.</b> Matriz de Ansoff.....	36
<b>Tabla 3.</b> Plan de producción.....	38
<b>Tabla 4.</b> Distribución de la producción de cacao anual. ....	39
<b>Tabla 5.</b> Precio por kilogramo de cacao en chacra según campaña/años. ....	44
<b>Tabla 6.</b> Precios de las marcas en el mercado regional.....	44
<b>Tabla 7.</b> Inversión para el nuevo producto.....	47
<b>Tabla 8.</b> Capital de trabajo.....	48
<b>Tabla 9.</b> Depreciación del activo fijo tangible y amortización intangibles.....	49
<b>Tabla 10.</b> Presupuesto de egresos (operación).....	49
<b>Tabla 11.</b> Costos de producción de los nibs de cacao.....	49
<b>Tabla 12.</b> Costo promedio unitario. ....	50
<b>Tabla 13.</b> Presupuesto de ingresos (soles). ....	50
<b>Tabla 14.</b> Estado de resultados.....	50
<b>Tabla 15.</b> Costos totales de la producción de nibs de cacao. ....	51
<b>Tabla 16.</b> Punto de equilibrio.....	51
<b>Tabla 17.</b> Flujo de caja económico y financiero. ....	52
<b>Tabla 18.</b> Análisis VAN- TIR.....	53
<b>Tabla 19.</b> Índice de beneficio/costo. ....	53
<b>Tabla 20.</b> Matriz de consistencia. ....	64
<b>Tabla 21.</b> Operacionalización de variables. ....	66
<b>Tabla 22.</b> Confiabilidad de la información del instrumento. ....	73
<b>Tabla 23.</b> Confiabilidad del instrumento. ....	74

## Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Elementos de la cadena de valor del cacao orgánico de la APALS. ....	31
Figura 2. Propuesta de la cadena de valor del cacao orgánico de la APALS. ....	37
Figura 3. Producción total de cacao (kg). ....	38
Figura 4. Flujograma de los nibs de cacao. ....	39
Figura 5. Logo de la marca de la asociación APALS. ....	42
Figura 6. Empaque de los nibs de cacao. ....	43
Figura 7. Etiqueta de los nibs de cacao. ....	43
Figura 8. Canal de distribución. ....	45
Figura 9. Punto de equilibrio. ....	52

## **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo elaborar una estrategia comercial que permitirá incrementar las ventas de cacao orgánico en la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría. Se utilizó el tipo de investigación descriptivo- propositivo con un enfoque mixto. Para la recopilación de datos se utilizó un instrumento elaborado por la autora que consta de 37 ítems y fue validado por expertos mediante el método del alfa de Cronbach. Se realizó un diagnóstico de la situación actual mediante la matriz FODA, en donde se observa que su rendimiento del cacao por hectárea es de 400kg/ha debido a que los socios no realizan la fertilización adecuada por no contar con recursos económicos. Se identificó los elementos de la cadena de valor y se analizó los cuellos de botella el cual arrojó la existencia de intermediarios de empresas exportadoras, acopiadores locales informales y carencia de estrategias comerciales; además se tiene una débil gestión organizacional, escasa transformación del grano de cacao por lo que existe un consumo interno de cacao o chocolate de 600 g/persona al año en el mercado local. Producto de este análisis se elaboró una propuesta de estrategia comercial con ayuda de la matriz de Ansoff que contribuiría a mejorar las ventas mediante el desarrollo de nuevos productos (nibs de cacao).

**Palabras clave:** Cacao, nibs, estrategia comercial, ventas, FODA, cuellos de botella.

## **Abstract**

This research aims to develop a commercial strategy that will increase the sales of organic cocoa in the Association of Agricultural Producers Luis Solibarría. The type of descriptive-purposeful research with a mixed approach was used. For the data collection, an instrument prepared by the author consisting of 37 items was used and was validated by experts using the Cronbach's alpha method. A diagnosis of the current situation was made through the SWOT matrix, where it is observed that its cocoa yield per hectare is 400kg / ha because the partners do not perform adequate fertilization because they do not have economic resources. The elements of the value chain were identified and the bottlenecks were analyzed, which showed the existence of intermediaries of exporting companies, informal local collectors and lack of commercial strategies; In addition there is a weak organizational management, little transformation of the cocoa bean so there is an internal consumption of cocoa or chocolate of 600 g / person per year in the local market. As a result of this analysis, a commercial strategy proposal was developed with the help of the Ansoff matrix that would contribute

**Keywords:** Cocoa, nibs, commercial strategy, sales, SWOT, bottlenecks.

## I. INTRODUCCIÓN

Según MINAGRI (2016) el cultivo de cacao es una de las actividades con mayor desarrollo en los últimos años específicamente en Utcubamba, Amazonas, donde se considera el primer cultivo alternativo por parte de los agricultores debido al gran desprendimiento socioeconómico de las familias más humildes y olvidadas; este crecimiento ha despertado en organizaciones locales apostar por nuevas inversiones como en el cultivo de cacao. Sin embargo, los cacaoteros asociados y no asociados afrontan graves problemas, siendo el más influyente los precios de comercialización de su producto, esto ha permitido que la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría tome la iniciativa de elaborar una estrategia comercial para luego implementarlo y mejorar la comercialización del cacao orgánico. A nivel nacional existe un consumo interno de 600 g /persona/ año de cacao según la estimación de la demanda aparente, así como escasa identidad de la población. La región Amazonas fue favorecida en estos últimos cinco años por una producción de cacao oro hasta de cuatro veces más, logrando promediar 354 toneladas con alrededor de 600 Kg/Ha de rendimiento. A pesar de ello ni los productores, empresarios ni el estado concretan esfuerzos para mejorar la cadena de valor del cacao y tomar acciones en los cuellos de botella. Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación es elaborar una estrategia comercial para incrementar las ventas de Cacao Orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría, para ello se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Asociación, se analizó los elementos que conforman la cadena de valor del cacao orgánico y se identificó los cuellos de botella en la cadena de valor de la Asociación. La importancia de esta investigación es incrementar las ventas del cacao orgánico y por ende elevar el nivel de ingresos de las familias como también incentivar a incrementar el volumen de producción y el consumo interno del cacao orgánico. Existen investigaciones internacionales como:

León *et al.* (2016) en su artículo “Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador”. Elaboro estrategias para la cadena de valor del cacao en Ecuador, en donde el estudio se llevó a cabo mediante una investigación mixta, de campo y documental; fue de tipo descriptiva para indicar el comportamiento de las estrategias aplicadas en este sector de la economía nacional. Los resultados evidencian cómo Ecuador podría aumentar significativamente la producción y exportación de cacao si el Gobierno

establece como política de Estado mejorar las áreas de cultivo, desarrollando el rendimiento de producción por hectárea; creando incentivos tributarios para atraer la inversión extranjera al sector cacaotero, y aumentando la exportación de cacao semielaborado. Para lo cual se identificó estrategias como: Establecer normas por parte del gobierno, para controlar la calidad del cacao que se exporta y evitar la mezcla del cacao de fino aroma con el cacao ordinario. Intensificar el plan para reemplazar las viejas plantaciones de cacao que no han sido rehabilitadas, y determinar zonas geográficas en donde debe cultivárselo. Crear el Instituto de Fomento del cultivo del cacao para en forma permanente dictar seminarios a los agricultores a través de la metodología “escuelas de campo”, obtener el aumento en la producción por hectárea y así mejorar científicamente el rendimiento de producción actual de 6 a 8 quintales por hectárea. Crear líneas de crédito a bajo interés y con periodos de gracia, en condiciones ventajosas, para este sector, aprovechando el exceso de liquidez de la banca privada ecuatoriana para otorgar créditos. El Gobierno y la Asamblea Nacional deben actualizar la Ley de fomento para impulsar el cultivo del cacao arriba, fino o de aroma, mediante la cual se aumentaría la superficie cultivada y especialmente se mantenga la calidad del producto. Las asociaciones de agricultores de cacao tienen que impulsar que el cacao ecuatoriano tenga certificaciones internacionales, con el objeto de asegurar que los productores reciban un precio justo por su producto. De igual manera, promover la constitución de asociaciones de agricultores y exportadores de cacao, para convertirlas en organizaciones con poder para aumentar significativamente la producción y exportación de cacao.

Ullauri (2015) en su tesis de maestría “Análisis del sistema de comercialización del cacao y su incidencia en los ingresos del productor”. Utilizó un enfoque no experimental, descriptivo, narrativo, explicativo, histórico, cualitativo y cuantitativo. Se aplicaron las técnicas de encuesta, con el empleo de cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas, que fueron elaboradas de manera sencilla y práctica para el encuestado. Los resultados evidencian desde el punto de vista del productor la mejor forma de vender el cacao es en fresco pues lo comercializa en corto tiempo y sin generar mayores costos de post cosecha. Para el comerciante es rentable comprar el cacao en seco pues, no está dispuesto a asumir los costos de fermentación y secado. El crecimiento de la producción u oferta del cacao tiene una tendencia creciente, motivada más por los buenos precios que se generan por la reducción de



oferta en otros países. Las condiciones y disponibilidad de infraestructura de las fincas para cumplir con el proceso de fermentación y secado del cacao son ineficientes, muchas se encuentran en mal estado y no proporcionan las facilidades para completar con el proceso. La gran mayoría de los productores venden el cacao en fresco. Entre los factores que inciden para la determinación del precio del quintal de cacao en el cantón Pasaje son principalmente el precio de mercado internacional, la calidad del cacao y el porcentaje de humedad. Siendo el de mayor relevancia el porcentaje de humedad en el cacao que se comercializa seco y la calidad o condiciones en la que se encuentra el cacao que es comercializado en fresco. Por lo tanto, se debe mejorar las condiciones de infraestructura que permitan a los productores realizar un proceso de fermentación y secado con eficiencia, logrando mantener la calidad del cacao que se caracteriza por su buen aroma y sabor. Planificar que el crecimiento de la producción se realice de forma controlada y no exceda el volumen que pueda ocasionar sobreofertas y esta a su vez disminuir los precios del quintal de cacao. Incentivar a los productores para que mejoren las técnicas post cosecha del cacao, en especial para dar un adecuado proceso de fermentación y secado, de forma que los costos se minimicen y el periodo entre fermentación y secado se reduzca, permitiéndole al productor aprovechar los buenos precios. Finalmente capacitar a los productores de cacao con la finalidad que apliquen técnicas eficientes del manejo productivo del cacao para garantizar la calidad en el mercado local e internacional.

A nivel nacional Soriano (2015) en su tesis doctoral “Aplicación Estratégica de Marketing para Incrementar las Ventas de los Productos Alimenticios UPAO”. Aplicó un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO. El tipo de investigación fue descriptivo- aplicativo y el diseño de investigación fue no experimental- transversal; la metodología aplicada, fue la técnica de encuestas y el instrumento para la recopilación de datos, fue la entrevista, observación y cuestionario. Se elaboró un plan estratégico de marketing, para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO; para ello se tomó como base, las ventas del año 2012 (S/. 577,918) y como resultado de la aplicación del plan; se obtuvo un incremento del 7% (S/. 619,108) para el año 2013; sin embargo, para el 2014 disminuyeron las ventas en 27% (S/. 450,896), debido a que no se monitoreó y controló las acciones propuestas en el plan. Según el análisis de situación; las fortalezas fueron: calidad de los productos alimenticios, capacidad financiera

de la institución, ubicación estratégica de la caseta de ventas, respaldo institucional, infraestructura y tecnología de punta. Las oportunidades fueron: crecimiento poblacional estudiantil, aumento de ventas por descuento de planilla, capacidad de diversificación de productos alimenticios, ventas en el mercado externo y expansión de puntos de venta en el mercado interno. Las debilidades fueron: falta de personal en producción y ventas, bajas remuneraciones del personal, limitación en un solo punto de venta, ventas por transferencias gratuitas, talleres de panadería y lácteos separados administrativamente y falta de productos complementarios. Las amenazas fueron: cierre del centro de producción, renuncia de los técnicos de producción, contratos de trabajo limitados y el aumento de competidores internos y externos. Para el desarrollo de las estrategias de marketing se estableció mantener una comunicación activa con los clientes a través del correo corporativo, ofrecer descuentos por ventas al por mayor, recoger testimonios de los clientes y hacer uso de las redes sociales, a través del facebook. Se propusieron cinco planes de acción específicos: contratación de personal, publicidad, venta de otros productos, y posicionamiento en la mente del consumidor; mediante el establecimiento de un logotipo y slogan del centro de producción: Panificadora UPAO rico y natural.

Jiménez (2018) en su tesis de maestría “Plan de marketing estratégico y de lanzamiento para la implementación de una empresa de venta de chocolates elaborados a base de cacao orgánico”. Utilizó la metodología cualitativa: Entrevista de profundidad (con expertos en operación de retail moderno, con investigadores en producción de cacao orgánico y con comercializadores de chocolate orgánico); Focus group: con personas que gusten del chocolate y cuantitativa mediante encuesta para conocer la aceptación de la propuesta de valor, atributos más valorados y determinación de la demanda. Para la realización de este plan de negocio se realizó un análisis descriptivo con el propósito de determinar la aceptación de la propuesta de valor y su intención de compra y se realizó una evaluación financiera que permita conocer la rentabilidad del plan de negocio propuesto. Como resultado se obtuvo la viabilidad comercial y económica de la implementación de un plan de negocio para la venta de chocolates elaborados a base de cacao orgánico obteniendo indicadores de rentabilidad VAN (S/246,239.14) y TIR (62%) lo cual indican que el proyecto es económica y financieramente rentable y sostenible, llegando así a las siguientes conclusiones: Se identificó la poca cultura del chocolate asociada al cacao y en consecuencia pobre

conocimiento de variedades posibilidades y mezclas. Existe aún un conocimiento muy limitado de marcas de chocolate elaborados con cacao orgánico. En muchos casos se piensan que no hay diferencia entre una y otra. El mercado de chocolates en el Perú se encuentra en crecimiento. Hay diversas marcas nacionales que comienzan a aparecer las cuales competirán con la chocolatería local y también con la chocolatería mundial que se caracteriza por ser baja en el amargor del cacao e intensa en dulce y leche. No existe un buen manejo de branding de las marcas existentes de chocolate a base de cacao orgánico. Esto con lleva que el consumidor confunda nombres de marcas de chocolates de cacao orgánico o en el peor de los casos le otorgue esta distinción a productos que no cumplen con la característica.

A nivel local Mori (2018) en su tesis de maestría “Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao amazonas, Perú”. Propuso 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. Las organizaciones han incrementado su producción, de 88 TM en el año 2013 a 354 TM en 2017. El rendimiento en promedio esta 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.

La Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría (APALS), es una organización sin fines de lucro que se encuentra ubicado la calle Mariscal Castilla N° 221, distrito de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas. La APALS, inició sus actividades en el año 2005, con 23 socios de los cuales 3 fueron mujeres y 20 fueron varones, la Asociación se formó como persona jurídica con RUC 20479856258, con autonomía en lo económico y administrativo sin distinción política partidaria. El objetivo principal es desarrollar actividades de producción y capacitación agropecuaria y agroindustrial, así como servicios de asistencia técnica y búsqueda de financiamiento y otros beneficios para sus asociados y del medio ecológico. Su junta directiva está conformada por un presidente, secretario, tesorero y fiscal. Actualmente el presidente es Sr. Juan Senovio Guevara Salas. En el año 2010, la Asociación se dedica únicamente al acopio y comercialización del cacao, obteniendo beneficios del estado con un proyecto productivo financiado por la Gerencia Regional de Utcubamba. En el año 2012, la Asociación fue beneficiada por un proyecto productivo de AGROIDEAS en el cual se brindó asistencia técnica en el cultivo de cacao, se entregó plántones de cacao y una infraestructura que cuenta con un módulo de fermentado y secado para realizar la post cosecha del grano de cacao. Actualmente cuenta con 30 socios de las cuales 25 son varones y 05 son mujeres y todos ellos participarán activamente. La APALS se dedica al acopio de cacao en baba y realizan el manejo pos cosecha (fermentación y secado), comercializando de esta manera un volumen de 24000 kg de cacao seco y orgánico al año a un precio de S/ 7.00, abasteciendo con dicha producción al mercado local que es la Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros de Amazonas – APROCAM.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. Materiales

El material de estudio del presente trabajo de investigación fue la Asociación de productores Agropecuarios Luis Solibarría (APALS) quien se dedica a la producción y comercialización de cacao orgánico en el centro poblado de Ñunya Temple, provincia de Utcubamba, departamento de Amazonas.

### 2.2. Diseño de la investigación

#### 2.2.1. Tipo: Descriptivo- Propositivo

La presente investigación fue de tipo descriptivo porque se recogió información de manera independiente y/o conjunta sobre las variables que se estudió en la Asociación APALS y propositivo porque se diagnosticó los problemas de la Asociación de productores Agropecuarios Luis Solibarría, el cual permitió estudiar los acontecimientos para luego generar una propuesta de la estrategia comercial (conocimiento científico).

#### 2.2.2. Enfoque: Mixto

El enfoque que tuvo el presente proyecto de investigación fue de nivel mixto, cualitativo porque el estudio se realizó mediante la observación con un proceso de indagación inductiva y se interactuó con los socios de la APALS para analizar lo que realizan dentro de la Asociación y cuantitativo porque se realizó una encuesta con preguntas de tipo cerradas.

El diagrama de este tipo de estudio resulta ser el siguiente:



Dónde:

M= La muestra.

D= El diagnóstico.

PEC= Propuesta de la Estrategia Comercial.

### **2.2.3. Variables:**

- **Variable Independiente:** Estrategia Comercial.
- **Variable dependiente:** Incremento de las Ventas.

## **2.3. Población, muestra y muestreo**

### **2.3.1. Población**

La población estuvo conformada por treinta (30) socios activos de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría, siendo veintiséis (26) socios y cuatro (04) miembros del comité de la mencionada Asociación.

### **2.3.2. Muestra y muestreo**

Por tratarse de una población pequeña se realizó la encuesta estructurada a los (30) socios activos de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría. La encuesta se fundamentó en un cuestionario o conjunto de preguntas que se prepararon con el propósito de obtener información de los socios.

## **2.4. Métodos**

El método que se utilizó en el presente proyecto de investigación fue el método científico inductivo, analítico - sintético.

## **2.5. Técnica e instrumento**

La información se recolectó a través de la técnica que fué la encuesta y el instrumento que fué el cuestionario.

### **2.5.1. Cuestionario**

El cuestionario fue elaborado por la autora, cuenta con 37 items, fue validado mediante el método del alfa de Cronbach y fue sometido a criterio de un grupo de expertos.

El cuestionario tuvo la siguiente estructura:

- Análisis FODA: 14 preguntas y/o datos recolectados
- Elementos o eslabones de la cadena de valor: 18 preguntas y/o datos recolectados
- Análisis de la competencia: 2 preguntas y/o datos recolectados
- Organización de ventas: 3 preguntas y/o datos recolectados

Para el cálculo del Alfa de Cronbach se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \left[ \frac{37}{37 - 1} \right] \left[ 1 - \frac{4.105}{19.689} \right] = 0.814$$

Donde:

K= número de ítems

$\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

$S_t^2$ = varianza total de los individuos

**Interpretación:** Según Cronbach (1951) si el valor es mayor al 0.70 es confiable estadísticamente. En mi cuestionario, con un valor de  $\alpha=0.814$ , se concluye que, el instrumento es confiable estadísticamente para ser aplicado en diferentes poblaciones.

## 2.6. Procedimiento

La investigación se realizó en dos pasos:

En el primer paso se aplicó la encuesta a los 30 socios de la APALS para recabar información sobre los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) mediante la matriz FODA y analizar los elementos de la cadena de valor del cacao orgánico e identificar los cuellos de botella de la misma.

En el segundo paso se analizaron los datos recolectados y fueron procesados con el software SPSS, versión 25, Microsoft Office Word 2016 y Excel 2016. Los resultados estadísticos permitieron elaborar la estrategia comercial con ayuda de la matriz Ansoff.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Diagnóstico de la situación actual de la APALS.

El diagnóstico se realizó mediante la matriz FODA que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Las variables internas de la organización son las fortalezas y debilidades, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas o controlarlas.

El diagnóstico FODA de la situación actual de la comercialización de cacao orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría se muestra en la **Tabla 1**.

**Tabla 1.** Diagnóstico FODA de la situación actual de la APALS.

	Fortalezas	Debilidades
<b>Análisis Interno</b>	✓ Experiencia del socio en la Asociación.	✓ La mayoría de los socios no conocen la misión, visión y valores de la Asociación.
	✓ Experiencia del socio en el cultivo y en la comercialización de cacao.	✓ La Asociación no cuenta con ninguna estrategia comercial.
	✓ Aplicación de abonos orgánicos al cultivo de cacao.	✓ Los socios en su mayoría no realizan un análisis de suelos.
	✓ La Asociación cuenta con certificación orgánica Bio Latina.	✓ Algunos socios utilizan fertilizantes químicos.
	✓ Los socios cuentan con sistemas de riego por gravedad.	✓ La mayoría de socios no conocen la importancia de la certificación orgánica.
	✓ El socio en su mayoría controla las plagas en el cultivo de cacao, mediante labores culturales.	✓ Muy pocos socios se dedican al procesamiento agroindustrial.
	✓ La mayor parte de cacao es criollo e híbridos aromáticos y finos de aroma.	✓ Falta de liquidez económica para acopio y comercialización de cacao.



- 
- |  |   |
|--|---|
| ✓ Poseen alta calidad de cacao por su aroma y por el alto % de cacao porcelana.  | ✓ Débil organización (desconfianza entre los socios, escaso trabajo en equipo, poco compromiso, falta de cumplimiento de metas por parte de los socios.   |
| ✓ La Asociación cuenta con un centro de acopio y manejo post cosecha.  | ✓ No existe reintegro de sus ventas para los socios al finalizar el año.  |
| ✓ La Asociación participa en ferias locales y nacionales.  | ✓ La Asociación solo cuenta con un cliente local que es la cooperativa APROCAM.   |
| ✓ No existe minería en el entorno de la producción de cacao.   | ✓ La Asociación no cuenta con una con marca del producto, página web, inventario; no realizan ninguna promoción, propaganda o publicidad; y no realizan el servicio de transporte del producto. |
| ✓ La zona de producción de cacao cuenta con climas adecuados.  | ✓ Los socios se sienten Insatisfechos con el precio de su producto desean vender a mayor precio.  |
| ✓ La Asociación obtuvo beneficios del estado como maquinaria, capacitaciones en producción, comercialización, post cosecha, transformación agroindustrial y asistencia técnica en el cultivo de cacao. | ✓ El periodo de pago al socio por su producto en su mayoría no es al contado.   |
| ✓ Los socios son dueños de sus predios y cuentan con área disponible para incrementar sus áreas con cultivo de cacao.  | ✓ Los socios en su mayoría no identifican a todos sus competidores a nivel local y regional.  |
| ✓ La Asociación comercializa un producto orgánico.   | ✓ El rendimiento de cacao por ha es de 400kg/ha.  |
| ✓ Los socios cuentan en su mayoría de 1 a 2 has y hasta 4 has con sembrío de cacao.  | ✓ Los socios no son fieles a la asociación.   |
| ✓ El socio cosecha cacao todo el año.  | ✓ Falta manejo tecnificado del cultivo y manejo post cosecha del cacao.   |
-

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuentan con adecuado clima para beneficio y procesamiento del cacao.</li> <li>✓ Los socios participan en las mesas técnicas del cacao.</li> <li>✓ La Asociación tiene premios ganados en el salón del chocolate del año 2019.</li> <li>✓ Los cacaotales de los productores cuentan sistemas agroforestales.</li> <li>✓ Las plantaciones del Cacao son muy duraderas llegado hasta más de 25 a 30 años de vida útil, esto debido a que se encuentran adaptadas a las condiciones climáticas de la zona.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe un consumo continuo de chocolate en las zonas de producción de cacao.</li> <li>✓ Existen limitantes económicas, gestión y volumen para llegar al comprador.</li> </ul> |
|--|---|

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	✓ Existe un mercado insatisfecho para cacao orgánico.	✓ Incidencia de plagas en el cultivo de cacao.
	✓ Existe acceso inmediato a las áreas de producción para trasladar su producto al centro de acopio y para la comercialización con la Asociación.	✓ Informalidad en la comercialización de cacao (clientes no realizan contratos formales).
	✓ Apoyo disponible por parte de ONGs y Gobiernos regionales.	✓ Cooperativas y Asociaciones representan una amenaza.
	✓ Incremento de políticas globales de reducción de CO2, siendo el Cacao una plantación para trabajar proyectos de captura de carbono.	✓ Escasa mano de obra en las zonas productoras de cacao.
		✓ Inestabilidad de precio.
		✓ Competencia desleal por las empresas e intermediarios de la zona.

---

<p>✓ Aprovechamiento del funcionamiento y permanente actividad de la Mesa Técnica Regional de Cacao.</p> <p>✓ Reconocimiento por parte del Gobierno Regional de Amazonas al Cacao como uno de los productos bandera de la región.</p> <p>✓ Existen gestiones para la certificación de cacao de origen.</p>	<p>✓ Aumento de las concentraciones de cadmio en el suelo de las zonas productoras de cacao.</p> <p>✓ Que los demás países incrementen su producción de cacao fino de aroma.</p> <p>✓ Cambio climático, aumento de temperatura y disminución de fuentes de agua.</p> <p>✓ Se incremente la producción de cacaos híbridos como el CCN51 y se deteriore la calidad.</p> <p>✓ Elevación de precios de insumos agrícolas, aumentando los costos de producción.</p>
--	--

---

Fuente: Elaboración propia

### **3.2. Descripción de la cadena de valor del cacao orgánico.**

Según Syahrudin (2011) la cadena de valor es un conjunto de intermediarios que intervienen en la comercialización de un producto, desde el productor hasta el consumidor. Se han determinado cuatro tipos de cadenas que representan el 97% de la comercialización en el área de estudio. En el primer eslabón está la producción, en el segundo el acopio y la intermediación comercial, en el tercero el procesamiento industrial y en el cuarto los consumidores finales. La cadena es compleja en los temas de sostenibilidad, cuyos problemas se ubican en su mayor parte en la producción.

A continuación, se describen las operaciones principales del modelo de cadena de valor del cacao orgánico dentro de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría.

### **3.2.1. Elementos o eslabones que conforman la cadena de valor del cacao orgánico en la APALS.**

#### **a. Producción**

Existen 30 productores organizados de cacao orgánico dentro de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría. Ellos se encargan de sembrar, cultivar, cosechar y pos cosecha del grano. Ellos son dueños de sus parcelas quienes conjuntamente con su familia realizan las labores culturales dentro de la parcela siendo la cosecha una actividad que mayormente lo realiza las mujeres.

El rendimiento del cacao por Ha que se encuentra en promedio por los 400 kg/Ha y comercializan en baba y en seco. Por tal motivo, los productores se dedican también al cultivo de productos complementarios y a otras actividades de subsistencia como son la siembra y el manejo frutales, arroz, crianza de animales mayores y menores. Según el diagnóstico los socios de la Asociación cuentan con 60 Has aproximadamente de cacao en producción.

El Gobierno Regional de Amazonas, FONDOEMPLEO, AGROIDEAS y la Gerencia Sub Regional de Utcubamba han venido apoyando desde el 2010 en el cultivo de cacao para mejorar la situación económica del agricultor, logrando instalar nuevas áreas de cultivo, introducir semillas, materiales e insumos, mecanizar los procesos y transferir nuevos conocimientos técnicos.

Los productores se encuentran cerca al centro de acopio de la APALS y cuentan con fácil acceso y están a 15 min de la ciudad de Bagua Grande, Utcubamba, las entidades financieras no tienen presencia en ellas. Actualmente ellos cuentan con título de propiedad de sus tierras para que puedan gestionar un crédito, pero los productores no están acostumbrados a invertir en compra de insumos para la fertilización que es la base para mejorar la producción de cacao.

Los productores mencionan que existe la necesidad de capacitación a nivel productivo, comercialización y organización porque desconocen el manejo correcto de post cosecha, temas tecnológicos, organizacionales y comerciales, inclusive en temas relacionados con financiamiento y gestión de sus parcelas.

La APALS dispone de una infraestructura adecuada para el proceso post cosecha para la fermentación y el secado del grano del cacao. Mediante su fermentación, el grano de cacao adquiere calidad a través de un proceso bioquímico que genera características de aroma y sabor valoradas por los compradores de cacao. Un grano sin fermentar o mal fermentado es amargo y carece de aroma por lo que tiene poco valor comercial. Por ello, las fases de fermentado y secado son primordiales para asegurar el gusto y el aroma y, por tanto, la diferenciación y la calidad del cacao, lo que se traslada al precio. Sin una buena estandarización de procesos no se puede asegurar la homogeneidad de un volumen de cacao importante, en especial cuando los productores están tan fraccionados en cuanto a áreas de cultivo y volumen de producción. La mayoría de los productores aún no fermenta adecuadamente sus granos de cacao debido a la falta de capacitación y al costo de los módulos de fermentación y secado.

**b. Acopio**

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

- Acopiadores locales: estos compran a ciertos productores socios de APALS el grano seco o grano en baba y el pago es al contado a precio de bolsa de Nueva York por ser un producto commodity, realizan el manejo post cosecha en bolsas de 2 a 3 días y secan directamente con el sol en mantas de polietileno hasta un 8 o 9 % de humedad (no realizan un fermentado y secado adecuado), para la venta directa a empresas exportadoras como Amazonas Trading quien exporta al mercado mundial como Alemania, Holanda, Suiza, Bélgica, España, Italia, Francia, Turquía, Estonia, Malaysia, Indonesia, Canadá, USA, México, entre otros. Los productores cacaoteros son personas que viven dentro de la zona de producción, y los productores por no pagar el transporte venden a los acopiadores locales el cual se vuelve un nexo clave entre los productores y el mercado final.
- Asociación de Productores: acopian la producción de sus asociados en grano en baba y el pago es en algunas veces al contado y en otras es a crédito, para la venta directa al mercado local que es la Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros del Amazonas – APROCAM.
- Sedes de empresas exportadoras: acopian sobre todo cacao orgánico para la exportación directa de grano seco certificado como Cooperativa de Ahorro y Crédito NORANDINO Ltda y Amazonas Trading.

**c. Procesamiento**

En este eslabón son pocos los socios que realizan la transformación del grano de cacao en productos intermedios como pasta, nibs, helados y chocotejas los cuales se venden al mercado local (Bagua Grande, Jaén). Se distinguen dos actores: las cooperativas procesadoras, las agroindustrias locales y los mismos productores que realizan de manera artesanal el procesamiento de su producto.

**d. Comercialización**

La comercialización tiene los actores que se mencionan a continuación.

- Comerciantes: quienes hacen llegar el cacao en grano a la industria chocolatera internacional.
- Mayoristas y minoristas: la labor de los mayoristas y minoristas consiste en la comercialización del producto final elaborado, el polvo de cacao, hacia su consumidor final.

**e. Consumo**

El eslabón final de la cadena corresponde a la venta del producto en grano seco de cacao e intervienen dos actores: La industria internacional que, a su vez, lo procesa como chocolate para llevarlo al consumidor final. El mercado nacional, formado por los consumidores locales. En la Figura 2 se muestra la cadena de valor del cacao orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría.

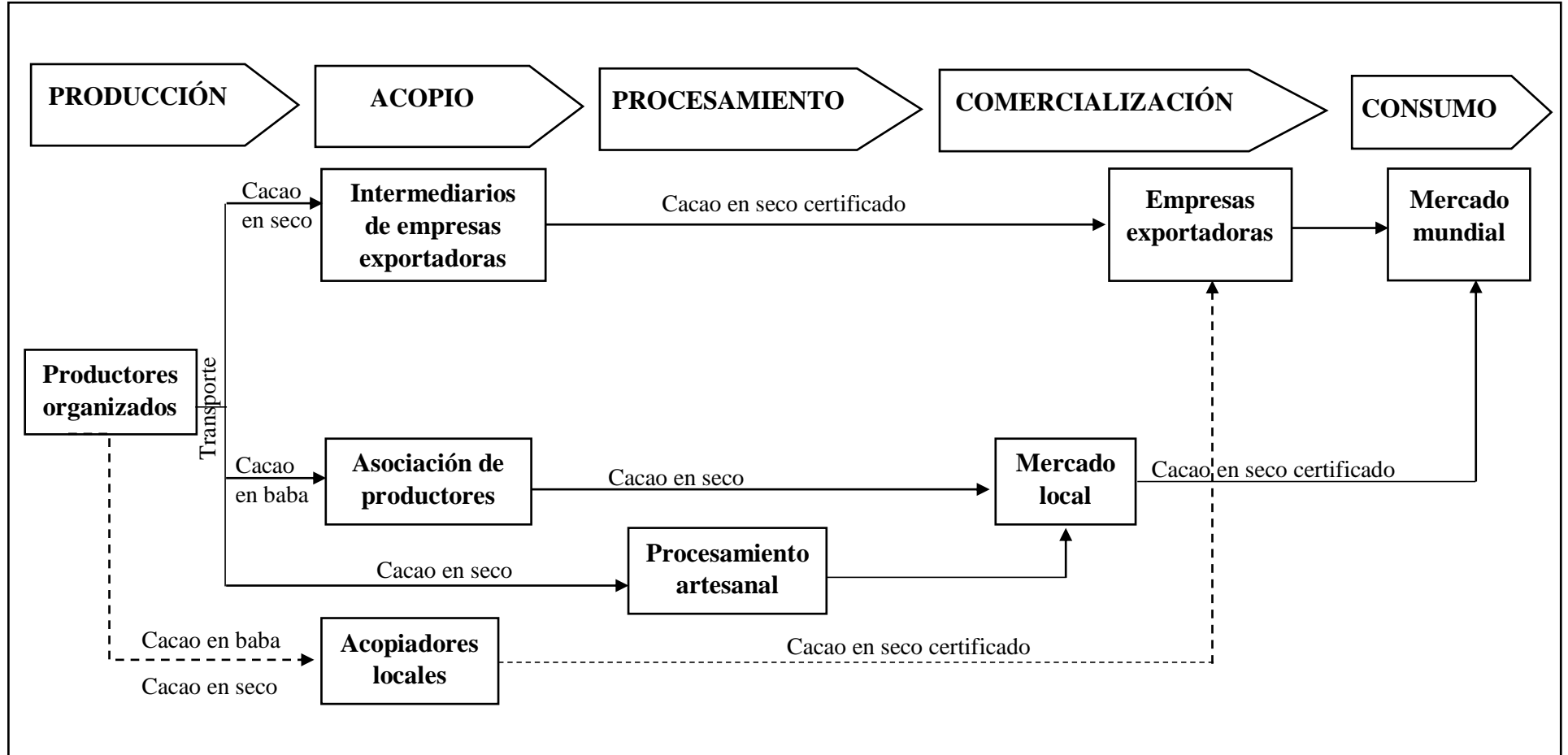


Figura 1. Elementos de la cadena de valor del cacao orgánico de la APALS.

Fuente: Resultados de la encuesta. Elaboración propia.

En la Figura 1 se detalla los elementos desde la producción, acopio, procesamiento, comercialización y consumo del cacao orgánico, resaltando que deben ser productores organizados.

### **3.3. Identificación de los Cuellos de botella en la cadena de valor del cacao orgánico.**

En la producción de cacao orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría como parte de la de valor se tienen a los siguientes puntos críticos:

#### **a. Producción**

- En este eslabón de la cadena el principal cuello de botella es el rendimiento del cacao por Ha, por motivo que no solo se dedican a un solo cultivo sino a productos complementarios y a otras actividades de subsistencia.
- Existe la necesidad de capacitar a los productores en temas de post cosecha, organizacionales y comerciales, inclusive en temas relacionados con financiamiento y gestión de sus parcelas.
- Los productores no cuentan con cultura de inversión para la compra de insumos para la fertilización que es la base para mejorar la producción de cacao.

#### **b. Acopio**

- Los Acopiadores locales son informales porque en ciertas oportunidades les roban en el peso y les compran a un precio menor que en la Asociación u otra empresa, no realizan un fermentado y secado adecuado, para la venta directa a empresas exportadoras como Amazonas Trading, en su centro de acopio realizan las correcciones de secado, tamizan el cacao y realizan una selección, el cacao de mejor calidad exportan como cacao orgánico a diferentes partes del mundo y lo restante como convencional para subproductos.
- La APALS: acopian la producción de sus asociados en grano en baba y no realizan el pago al momento de la venta en algunas oportunidades, porque no cuentan con un capital económico y esto hace que los socios no sean fieles a su organización por la necesidad monetaria, además solo cuentan con un solo cliente local que es la Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros del Amazonas – APROCAM, además no realizan el servicio de transporte del producto.

#### **c. Procesamiento**

- En este eslabón son pocos los socios que realizan la transformación del grano de cacao en productos intermedios como pasta, nibs, helados y chocotejas los cuales se venden al mercado local (Bagua Grande, Jaén).



**d. Comercialización**

- El productor no cuenta con acceso a la información acerca de los precios de mercado.
- Existen productores que venden su producto a intermediarios locales.
- Algunos productores llevan sus productos a la APALS.
- El intermediario local paga un precio menor a los demás compradores.
- Ciertos productores venden su producto a cualquier comercializador porque el pago por su producto es al momento de la venta.
- Generalmente los productores realizan la venta de forma individual, con lo cual pierden poder de negociación.
- Existen problemas internos de gestión, como la desconfianza, la corrupción y los intereses políticos, son las variables que no dejan que una Asociación prospere.
- El productor necesita formación empresarial para asumir cargos dentro de la APALS y no reelegir al mismo comité.
- La Asociación no cuenta con ninguna estrategia comercial, no cuenta con una marca del producto, página web, inventario; no realizan ninguna promoción, propaganda o publicidad.

**e. Consumo**

En Amazonas y a nivel nacional el consumo interno de cacao o chocolate es de 600g /persona/año y los socios de la APALS no cuentan con una cultura de consumo de chocolate o cacao por tal motivo su consumo no es continuo.

**3.4.Propuesta descriptiva de la estrategia comercial para la APALS**

**3.4.1. Políticas internas a mejorar**

**A. Misión.**

Somos una asociación productora de cacao orgánico que trabaja en armonía con el medio ambiente y que busca fortalecer a los socios en la asociatividad, productividad y comercialización, para obtener un producto de calidad logrando la satisfacción de nuestros clientes.

## **B. Visión.**

La Asociación de productores agropecuarios Luis Solibarría será una asociación líder a nivel nacional en la producción y comercialización de cacao orgánico, reconocida por la calidad de su producto y competitividad lo cual generará mejores ingresos para los socios mejorando así su calidad de vida.

## **C. Valores.**

- Liderazgo: Siendo el referente del sector de cacao orgánico.
- Calidad: Búsqueda de la excelencia en la asociación, para servir de ejemplo a las organizaciones del sector.
- Conducta ética: Actuamos con transparencia, integridad moral, lealtad y respeto a las personas y a la legalidad vigente.
- Innovación: Buscamos de forma activa ocasiones para mejorar y crear nuevas oportunidades de negocio para el sector.
- Servicio: Dar una atención de calidad, cubriendo los requerimientos de nuestros asociados, clientes internos y externos mediante un servicio integral.
- Trabajo: Superar las expectativas en el cumplimiento de nuestra labor, perseverancia en el logro de objetivos, deberes, responsabilidades y compromisos.
- Responsabilidad: Cumplir con compromisos y obligaciones, tanto hacia fuera como hacia adentro de la asociación.
- Protección del medio ambiente: Asumir el compromiso de promover la protección del medio ambiente, a través de la promoción e implementación de procesos limpios que no pongan en riesgo la salud humana, la vida silvestre y las fuentes de agua y bosques.
- Sostenibilidad organizativa: Promover mecanismos eficientes y eficaces de comunicación, con el fin de mantener un alto nivel de información y participación de todos sus socios.
- Equidad de género: Es fundamental la incorporación y valoración de la participación activa de la mujer, a través de políticas y procedimientos que fomenten un desarrollo con equidad de género.

### **3.4.2. Formulación de Estrategias Comerciales**

#### **3.4.2.1. Estrategias generales:**

- Incrementar el volumen de acopio del cacao orgánico mediante el incremento del número de socios, buscando niveles de acopio y comercialización sostenibles para la asociación que permitan cubrir los costos de certificación y gastos administrativos, destinando la prima de comercio justo y orgánico a los socios; sensibilizar a los productores en la importancia de la calidad y mejora de la producción y productividad; realizar un estudio para establecer los niveles de producción y comercialización que aseguren la sostenibilidad de la Asociación y definir el marco jurídico de la Asociación para establecer su posicionamiento (organización de segundo nivel).
- Aumentar el aporte de los socios, dejando una parte de su reintegro cada año lo que se reflejará en asistencia técnica y mejoramiento de la producción de cacao.
- Diversificación de productos mediante la venta de nibs de cacao en donde la asociación, permita dividir el trabajo entre los miembros de la asociación y compartir tiempo, habilidades y recursos para que la actividad funcione. De tal manera la asociación asegure fácilmente el mayor volumen de productos procesados y la calidad estándar de los mismos que demandan mercados más grandes y exigentes. Esto puede llevar al desarrollo de nuevos mercados, pero sólo donde hay una necesidad del nuevo producto o servicio, también asegurar la expansión y rentabilidad para nuevo crecimiento, reducir la dependencia de mercados, productos y compradores, nuevas necesidades, mejoramiento de la viabilidad económica y rentabilidad en aumento mediante inversiones y costos internos.
- Generación de fondos para investigación y desarrollo de proyectos que fortalezcan la cadena de valor del cacao orgánico. Es mucho más factible obtener un servicio en grupo que individualmente, ya que de esta manera se reducen los costos de transacción y se agilizan los procedimientos de prestación de los servicios como asistencia técnica, seguros agrarios, créditos, convenios de cooperación con la organización, mediante el cual técnicos especializados son destacados en la organización para apoyar proyectos de desarrollo de áreas o rubros agropecuarios con objetivos y metas establecidos y determinados como viables o factibles.

### 3.4.2.2. Estrategias específicas:

#### a. Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Según Ansoff (1957) la matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. La Matriz de Ansoff es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que busquen crecer ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros nuevos mercados. Basado en la Matriz de Ansoff la estrategia que correspondería a la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría sería la de desarrollo de nuevos productos en los mercados que actualmente opera, lo anterior debido al dinamismo del mercado en términos de mayor oferta y aumento de la competencia a través de productos sustitutos, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la diversificación de la gama de los productos que se ofrece al mercado, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

*Tabla 2. Matriz de Ansoff*

		PRODUCTOS	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

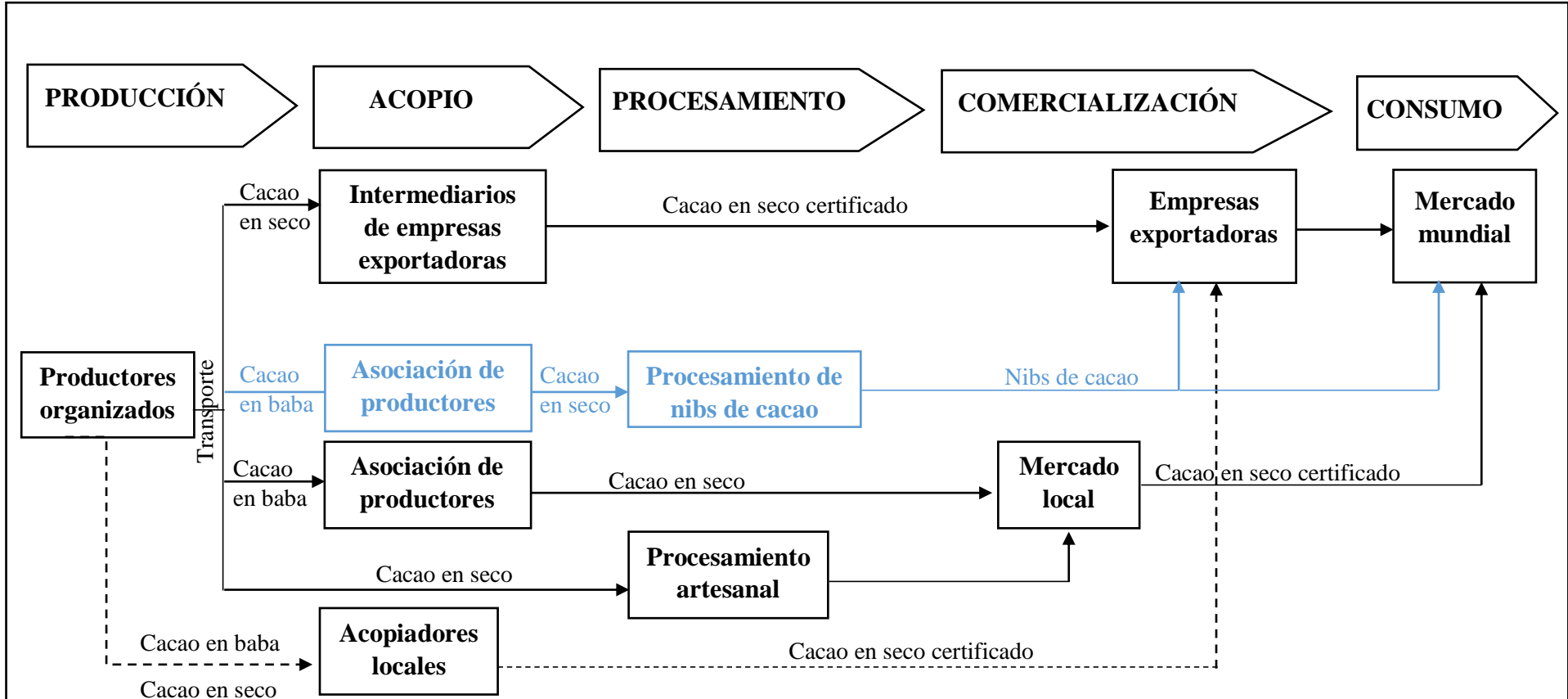


Figura 2. Propuesta de la cadena de valor del cacao orgánico de la APALS.

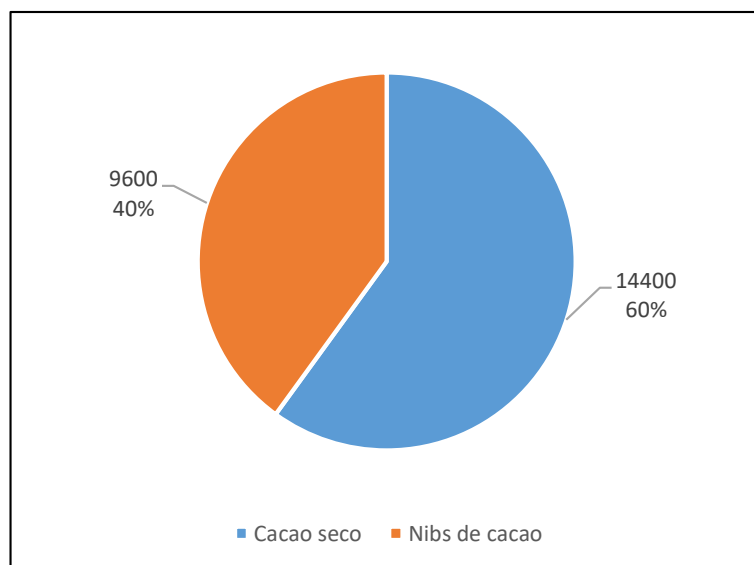
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 2 se detalla la estrategia de comercialización de nuevos productos como son los nibs de cacao los cuales están incluidos en la cadena de valor del cacao orgánico de la Asociación.

Para el desarrollo de nuevos productos nos enfocaremos en la venta de los nibs de cacao.

La asociación APALS cuenta con un área total con cultivo de cacao de 60 has. Aproximadamente. El rendimiento promedio es de 400 kg/ha/año, obteniendo un volumen total de 24000 kg dentro de la asociación.

Por lo tanto, para dejar mayor utilidad para la asociación se ha destinado el 40 % (9600 kg) de la producción total (24000 kg) para el desarrollo de nuevos productos que son los nibs de cacao como se muestra en la *figura 3*.



*Figura 3.* Producción total de cacao (kg).

**Tabla 3.** Plan de producción.

Detalle		Indicadores productivos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción	Área de plantas en mantenimiento	Nº has en mantenimiento	60	60	60	60	60	60
	Rendimiento de plantas en mantenimiento	KG/Ha	400	400	400	400	400	400
Productividad	Cantidad de producción total	KG/Ha	24000	24000	24000	24000	24000	24000
	Cantidad de producción total para nibs de cacao	KG/Ha	9600	9600	9600	9600	9600	9600
	Producción de nibs de cacao	KG	7200	7200	7200	7200	7200	7200
Venta	Precio de venta KG	S/. /KG	20.50	21.53	22.60	23.73	24.92	26.16
	Volumen de venta	KG	7200	7200	7200	7200	7200	7200
Ingreso	Ingresos por ventas	S/. /KG	147600.00	154980.00	162729.00	170865.45	179408.72	188379.16

Fuente: Elaboración Propia.

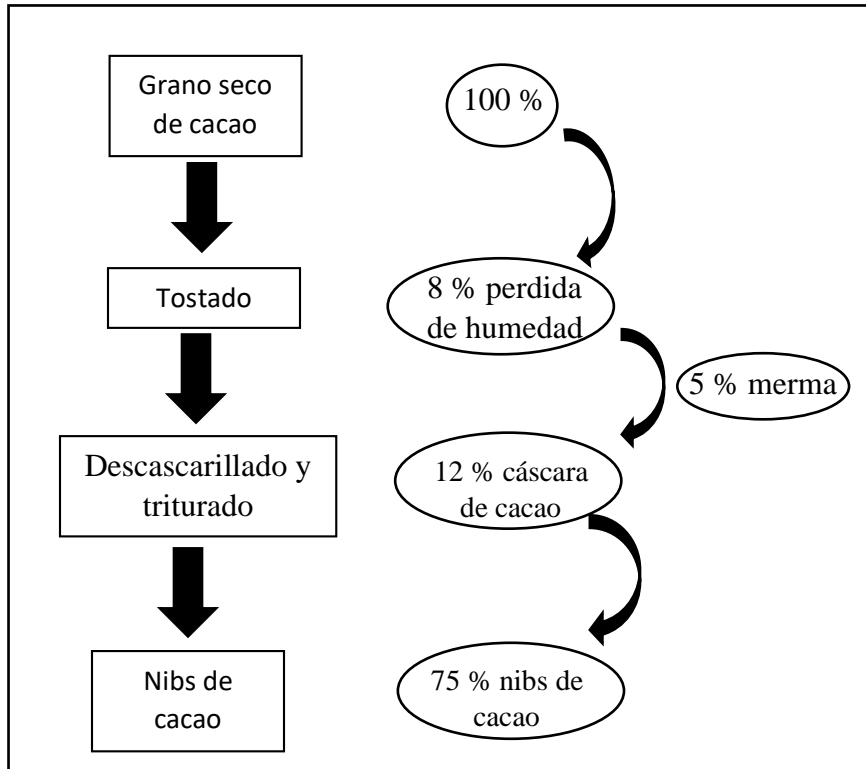


Figura 4. Flujograma de los nibs de cacao.

En la Figura 4 se observa que del 100% del grano de cacao seco el 75% será nibs de cacao, de tal manera que de los 9600 kg de cacao seco solo se contará con 7200 kg de nibs de cacao.

La producción se tiene durante todo el año contando con la campaña de mayor producción que son los meses de enero a julio realizando hasta dos cosechas por mes y la campaña de menor producción que es desde el mes de agosto a diciembre realizando las cosechas en un periodo de 30 a 45 días.

Tabla 4. Distribución de la producción de cacao anual.

AÑOS	PRODUCCIÓN (KG)	PRODUCCIÓN ANUAL											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2019	7200.00	720.00	864.00	1080.00	1080.00	720.00	576.00	288.00	216.00	288.00	288.00	360.00	720.00
2020	7200.00	720.00	864.00	1080.00	1080.00	720.00	576.00	288.00	216.00	288.00	288.00	360.00	720.00
2021	7200.00	720.00	864.00	1080.00	1080.00	720.00	576.00	288.00	216.00	288.00	288.00	360.00	720.00
2022	7200.00	720.00	864.00	1080.00	1080.00	720.00	576.00	288.00	216.00	288.00	288.00	360.00	720.00
2023	7200.00	720.00	864.00	1080.00	1080.00	720.00	576.00	288.00	216.00	288.00	288.00	360.00	720.00
	100%	10%	12%	15%	15%	10%	8%	4%	3%	4%	4%	5%	10%

Fuente: Elaboración Propia.

**b. Estrategias de diferenciación:**

- Generar un valor agregado al cacao orgánico: La organización ofrecerá también la ventaja de facilitar el procesamiento y agregación de valor a los productos, eslabón de la cadena de valor que, en lo posible, los productores deberán tratar de asumir, para incrementar sus ganancias. El procesamiento de los productos permitirá lograr mayores ingresos, aprovechar los excedentes que ocurren en la época de cosecha, conservar los productos por más tiempo para consumo, reducir las pérdidas en la poscosecha, incorporarles valor, y alargar el período de comercialización para venderlos cuando el precio sea atractivo y generar mayor utilidad para la asociación.
- Capacitar al personal para mejorar sus competencias y habilidades para responder frente a los cambios de las nuevas exigencias del mercado, mediante un programa de capacitación MESUN para estimular y fomentar en los socios la aplicación de nuevos conocimientos de administración y destrezas adquiridas, en cuanto a costear y fijar precios a los productos adecuadamente, incrementar ventas, comprar insumos competitivamente, mejorar el control de inventario, reducir los costos, motivar su personal, planificar para el futuro, y eventualmente incrementar las utilidades del negocio.

**c. Estrategias de posicionamiento:**

- Desarrollar una marca: La creación de marca es estratégica en la comunicación de marketing para que llegue a los consumidores. La marca servirá como una guía para comprender el propósito de los objetivos comerciales. La efectividad de la marca no solo ocurre antes de la compra, sino que también se trata de la vida de la marca de la experiencia que le brinda al consumidor. La marca ayudará a crear clientes y empleados leales. Les ayudará a comprender el propósito del negocio en la organización.
- Estandarizar el proceso de transformación del cacao orgánico mediante capacitaciones para el personal que se encuentra en el área de tostado, descascarillado y triturado de los granos de cacao.



- Participar en ferias y eventos nacionales e internacionales: son importantes herramientas de comercialización, tienen una vertiente publicitaria y una estrategia de venta. Se logrará un gran número de clientes potenciales, que permita optimizar la relación coste de venta/cliente, en un entorno privilegiado para una venta personalizada. La Asociación presentará su producto, precio, distribución, publicidad, promoción y fuerza de ventas, poniendo más énfasis en las ventas. De esta manera se introduce nuevos productos, se refuerza la imagen de la APALS y se puede lograr vender directamente. Se participará en ferias como Salón Chocolate y Cacao en París, Salón Chocolate y Cacao en Lima, feria expoalimentaria y feria gastronómica internacional de Lima.
- Aprovechar la denominación de origen del cacao en la región Amazonas: constituye un sistema utilizado para el reconocimiento de una calidad específica, proveniente de sus características propias y que lo diferencian a sus similares para obtener un mejor intercambio. Con la denominación de origen se buscará defender los derechos, exigir reconocimientos y fijar relaciones económicas altamente dependientes del medio ambiente, la cultura y las técnicas desarrolladas a través de la tradición. Con la denominación de origen se va adquirir la publicidad, y el reconocimiento del producto para el desarrollo de los productores cacaoteros.

**d. Estrategias de segmentación de mercado:**

- Tener en cuenta los estilos de vida de los clientes: el perfil de los consumidores está dado por la mayoría de jóvenes entre 18 a 35 años, de clase A/B, con estudios universitarios, ubicados en la zona urbanizacional de la región Amazonas, que tengan poder de compra y sean totalmente independientes en la decisión de compra. Entre los principales atributos de los nibs del cacao es que es nutritivo y orgánico con beneficios especiales para la salud.
- Seleccionar un nicho de mercado: el lugar más frecuente será las bodegas y los supermercados y los gimnasios para adquirir los nibs de cacao, el tipo de transacciones comerciales que se usará es B2B o empresa a empresa.

### 3.4.2.3. Plan de Acción

Para el plan de acción se desarrolla el Marketing Mix de la marca SOLIBARRIA:

#### a. Producto

Los nibs de cacao, son pedacitos de la semilla del cacao natural tostado. Muy nutritivos y saludables. Un alimento adecuado con todo el aroma del cacao. Crujientes y con un delicioso e intenso sabor a chocolate puro, ligeramente amargo. Tienen muchísimos beneficios: Son muy ricos en antioxidantes, magnesio y son una buena fuente de calcio, hierro, cobre, zinc y potasio. Proporcionan energía saludable y ayudan a mejorar el estado de ánimo de las personas. Una manera muy sana de comer chocolate.

Este producto es el resultado del proceso de tostado del cacao seco fermentado, en la cual la cáscara es separada de las almendras, luego de un tamizado. Hay distintas formas de disfrutar de los nibs de cacao: con yogurt, en las ensaladas, en té e infusiones, entre otros.

A continuación, se presenta la propuesta de la marca que tendría los nibs de cacao orgánico.



*Figura 5. Logo de la marca de la asociación APALS.*

- **Slogan:**

“La delicia de lo natural”

- **Empaque:**

El empaque en que se envasarán los nibs de cacao será en bolsas Ziploc Con Papel Kraft en presentación de 100 gramos.



*Figura 6.* Empaque de los nibs de cacao.

- **Etiqueta:**

El etiquetado estará localizado en la parte central del empaque, este será visible y llamativo, en la parte posterior se detalla el contenido, sus ingredientes e información nutricional. En la parte delantera figurará el nombre y logo de la marca “SOLIBARRIA”.



*Figura 7.* Etiqueta de los nibs de cacao.

## b. Precio

El precio del nuevo producto será de S/ 2.05 por 100g de nibs de cacao y estará inicialmente casi igual al de otras marcas que circulan en el mercado regional, con finalidad el margen de aceptación en los clientes.

**Tabla 5.** Precio por kilogramo de cacao en chacra según campaña/años.

Precio por kg de cacao seco en chacra según campaña (años)						Precio Promedio
2017	2018	2019	2020	2021	2022	
5.80	6.10	6.25	6.28	6.31	6.34	<b>6.18</b>

Fuente: MINAGRI, 2016.

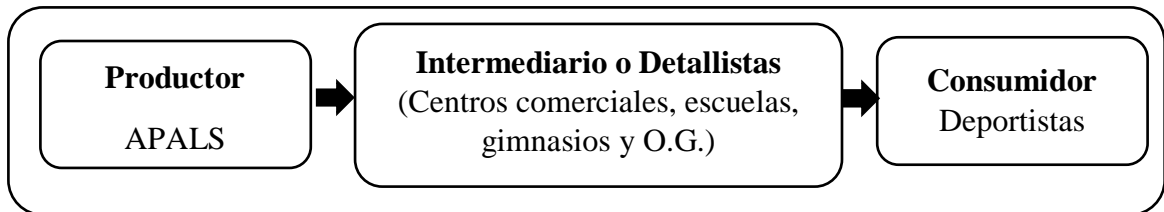
**Tabla 6.** Precios de las marcas en el mercado regional.

PRECIOS DE LOS NIBS DE CACAO PRESENTACIÓN 1KG			
Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros del Amazonas – APROCAAM	Central de Productores Agropecuarios de Amazonas CEPROAA	<b>Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría</b>	Precio promedio
S/ 21.00	S/ 21.50	<b>S/ 20.50</b>	S/ 21.25

Fuente: Elaboración propia

### c. Plaza o distribución

El canal de distribución que se usará para la entrega del producto hasta el consumidor final, será el canal directo corto o detallista, este tipo de canal de distribución consiste en que la APALS, envía el producto hacia algún detallista, que serán los centros comerciales, escuelas, gimnasios y organizaciones gubernamentales para que los mismos se encarguen de la entrega del producto que son los Nibs de cacao hacia el consumidor final, que vienen a ser las personas que acuden a diario a los locales en mención, donde compran el producto.



*Figura 8.* Canal de distribución.

Además, si la producción va creciendo se puede exportar nibs de cacao a las siguientes empresas: Green Origins (Reino Unido), Ventures INC (Estados Unidos), Bowl Company (Corea del Sur), Foodin (Finlandia), Prac Agribusiness (Unión Europea).

### d. Promoción

Es importante que la imagen de la marca que se proyecte sea la misma que el cliente percibe, por lo que la promoción estará basada en tres de aspectos significativos del producto:

1. Producto 100% orgánico.
2. Beneficios Nutricionales.
3. Sellos de comercio Justo y comercio orgánico.

Usando los diferentes medios publicitarios como redes sociales, campañas publicitarias, además de ferias y degustaciones.

Para promocionar los Nibs de cacao de la marca “SOLIBARRIA” de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría se utilizarán las herramientas de comunicación más usadas hoy en día donde se brindará información a los consumidores potenciales. Dentro de ellas tenemos:

- **Promoción On-Line:** La Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría no cuenta con una página web, esta será diseñada con información del producto; sus beneficios nutricionales, propiedades, formas de consumo. Será el medio de comunicación más directo que habrá con los consumidores, a través de este medio se brindará información de las actividades y eventos que se vayan a realizar, se mostrará los puntos de ventas y formas de llegar hasta ellos; además contará con una lista de contactos y el cliente podrá hacer sus sugerencias, quejas o incluso solicitar sus pedidos. Mediante un sencillo registro se podrá crear una cuenta y así la Asociación tendrá una base de datos de todos sus clientes, los cuales recibirán información y publicidad del producto.
- **Redes sociales:** Facebook, WhatsApp, Twitter e Instagram, serán las redes sociales que se encargarán de la búsqueda y el contacto con potenciales clientes y la satisfacción de los actuales. A través de ellas se tendrá comentarios y opiniones; así como se podrá resolver dudas que se tenga sobre el producto y sus beneficios. Será un medio de comunicación alternativo a la página web que brindará datos de las promociones, actividades y eventos a realizarse.
- **Degustaciones:** Durante el primer mes de introducción al mercado se realizarán degustaciones del producto en ferias agropecuarias en las cuales se deberá participar para promocionar el producto y se indicarán las formas de preparación con la finalidad de dar a conocer el sabor y los beneficios del producto. Se entregarán folletos con información donde se indicarán las características, propiedades y valor nutricional; además de las cuentas y redes sociales donde encontrarán información actualizada.

### 3.4.2.4.Presupuesto

La inversión para el nuevo producto está distribuida entre infraestructura, maquinaria y equipos, muebles y enseres, la cual asciende a una inversión total de S/ 119018.75.

*Tabla 7. Inversión para el nuevo producto.*

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>LIINVERSION FIJA</b>			<b>51412.00</b>
I.1. INVERSION FIJA TANGIBLE			48612.00
I.1.1. INFRAESTRUCTURA PRINCIPAL			30000.00
Planta de procesamiento	1	30000.00	30000.00
I.1.2. MAQUINARIA Y EQUIPO			18040.00
MAQUINARIA			12300.00
Tostadora de cacao	1	4800.00	4800.00
Descascarilladora y trituradora de cacac	1	7500.00	7500.00
EQUIPOS			5580.00
Detector de humedad	1	1300.00	1300.00
Balanza de 150 kg	1	500.00	500.00
Balanza de 5 kg	1	150.00	150.00
Mesa de acero Inoxidable	1	2230.00	2230.00
Estantes de acero inoxidable	1	1400.00	1400.00
Dispensadores de jabón	2	80.00	160.00
I.1.3. MUEBLES Y ENSERES			572.00
Tarimas de madera	5	15.00	75.00
recipientes de acero inoxidaable	5	50.00	250.00
Gorros	5	10.00	50.00
Guantes	4	2.00	8.00
Tanques para residuos	1	189.00	189.00
I.2. INVERSION FIJA INTANGIBLE			2800.00
Certificado Defensa Civil	1	200.00	200.00
Registro sanitario	1	800.00	800.00
Gestion de certificacion BPM Y PGH	1	1500.00	1500.00
Habilitacion Sanitaria de Planta	1	300.00	300.00
<b>II. CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>67606.75</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>119018.75</b>

Fuente: Elaboración propia.

El capital de trabajo es la estimación de dinero que se requerirá para empezar la producción, cubriendo los diferentes gastos que existen. Fue realizado a través del método de presupuesto, determinado para 1 año de producción por un valor de S/ 67,606.75.

**Tabla 8. Capital de trabajo.**

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>I.MATERIA PRIMAS E INSUMOS</b>				59328.00
Cacao organico	KG	9600	6.18	59328.00
<b>II.MANO DE OBRA</b>				6900.00
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>				<b>2850.00</b>
Operarios para el tostado	1	950	950.00	1425.00
Operarios para el envasado y empaquetado de nibs de cacao	1	950	950.00	1425.00
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>				<b>1800.00</b>
Personal estibador y de resguardo	1	1200	1200.00	1800.00
<b>MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA</b>				<b>2250.00</b>
Asistente administrativo	1	1500	1500.00	2250.00
<b>III. OTROS BIENES Y SERVICIOS</b>				1378.75
<b>Publicidad y marketing</b>				<b>437.50</b>
Elaboración de folletos y material didáctico (volantes)	Global	1	1000.00	125.00
Servicios de radio y perifoneo	Global	1	1500.00	187.50
Diseño de página Web y manejo redes sociales	Global	1	1000.00	125.00
<b>Materiales de empaque</b>				<b>166.25</b>
Sacos de yute 50kg	unidad	250	1.00	31.25
Bolsas de 100 g	unidad	36000	0.03	135.00
<b>Flete terrestre</b>				<b>152.50</b>
Subcontratación de los medios de transporte (mensual)	Bolsas	36000	0.02	90.00
Elaboración de las rutas de distribución	ruta	1	500.00	62.50
<b>Servicios de mantenimiento y repaciones</b>				<b>187.50</b>
Tostadora de cacao	Global	1	750.00	93.75
Descascarilladora y trituradora de cacao	Global	1	750.00	93.75
<b>Servicios basicos</b>				375.00
Luz	mes	12	200.00	300.00
Agua	mes	12	20.00	30.00
Telefonia	mes	12	30.00	45.00
<b>Utiles de oficina y limpieza</b>				<b>60.00</b>
Utiles de Oficina	Glob	1	20.00	30.00
Articulos de Limpieza	Glob	1	20.00	30.00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>				<b>67,606.75</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 9. Depreciación del activo fijo tangible y amortización intangibles.**

CONCEPTO	d	DEPRECIACIÓN (AÑOS)					VALOR RESIDUAL
		1	2	3	4	5	
I. DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO TANGIBLE		3086.01	3086.01	3086.01	3086.01	3086.01	33181.93
I.1.1. INFRAESTRUCTURA	0.05	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	22500.00
I.1.2. MAQUINARIA Y EQUIPO	0.10	1528.81	1528.81	1528.81	1528.81	1528.81	10395.93
I.1.3. MUEBLES Y ENSERES	0.10	57.20	57.20	57.20	57.20	57.20	286.00
II. AMORTIZACIÓN INTANGIBLES		560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	0.00
II.1. INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	0.20	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	64806.75
<b>TOTAL (I + II)</b>		<b>3646.01</b>	<b>3646.01</b>	<b>3646.01</b>	<b>3646.01</b>	<b>3646.01</b>	<b>33181.93</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10. Presupuesto de egresos (operación).**

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
I. COSTOS DE PRODUCCIÓN	101768.00	101768.00	107750.80	107750.80	107750.80
I.1. COSTOS DIRECTOS	82128.00	82128.00	88060.80	88060.80	88060.80
I.1.1. MATERIALES DIRECTOS	59328.00	59328.00	65260.80	65260.80	65260.80
I.1.2. MANO DE OBRA DIRECTA.	22800.00	22800.00	22800.00	22800.00	22800.00
I.2. COSTOS INDIRECTOS	19640.00	19640.00	19690.00	19690.00	19690.00
I.2.1. MATERIALES INDIRECTOS	500.00	500.00	550.00	550.00	550.00
I.2.2. MANO DE OBRA INDIRECTA.	14400.00	14400.00	14400.00	14400.00	14400.00
I.2.3. OTROS COSTOS INDIRECTOS	4740.00	4740.00	4740.00	4740.00	4740.00
II. GASTOS DE OPERACIÓN	21740.00	21740.00	21740.00	21740.00	21740.00
II.1. GASTOS DE VENTA	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00
II.2. GASTOS ADMINISTRATIVOS	18240.00	18240.00	18240.00	18240.00	18240.00
III. DEPRECIACIÓN DE ACT.FIJO Y AMORTIZACION INTANG.	3646.01	3646.01	3646.01	3646.01	3646.01
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>127154.01</b>	<b>127154.01</b>	<b>133136.81</b>	<b>133136.81</b>	<b>133136.81</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11. Costos de producción de los nibs de cacao.**

CONCEPTO	COSTO TOTAL
<b>I.1 COSTOS DIRECTOS</b>	<b>82128.00</b>
I.1.1 Materiales Directos	59328.00
I.1.2 Mano de Obra Directa	22800.00
<b>I.2 COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>19640.00</b>
I.2.1 Materiales Indirectos	500.00
I.2.2 Mano de Obra Indirecta	14400.00
I.2.3 Otros costos indirectos	4740.00
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>101768.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

El costo de producción de los Nibs de cacao marca” SOLIBARRIA” de APALS, está dividido en tres factores, la tabla expuesta a continuación, describe los rubros necesarios para la producción anual de 7200 kg de nibs de cacao, el cual el costo de producción es de S/ 17.66/ kg.

**Tabla 12. Costo promedio unitario.**

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Costos de operación	127154.01	127154.01	133136.81	133136.81	133136.81
Produccion KG	7200	7200	7200	7200	7200
Costo promedio unitario/KG	17.66	17.66	18.49	18.49	18.49

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13. Presupuesto de ingresos (soles).**

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
	<b>154980.00</b>	<b>162729.00</b>	<b>170865.45</b>	<b>179408.72</b>	<b>188379.16</b>
Producción Anual (Kg)	7200.00	7200.00	7200.00	7200.00	7200.00
Precio proyectado/ Kg	21.53	22.60	23.73	24.92	26.16
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>154980.00</b>	<b>162729.00</b>	<b>170865.45</b>	<b>179408.72</b>	<b>188379.16</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14. Estado de resultados.**

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
I. INGRESOS (VENTAS)	154980.00	162729.00	170865.45	179408.72	221561.09
Ventas	154980.00	162729.00	170865.45	179408.72	188379.16
Ingresos extraordinarios					33181.93
II. COSTOS DE PRODUCCIÓN	101768.00	101768.00	107750.80	107750.80	107750.80
III. UTILIDAD BRUTA	53212.00	60961.00	63114.65	71657.92	113810.29
IV. GASTOS DE OPERACIÓN	21740.00	21740.00	21740.00	21740.00	21740.00
Gastos de venta	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00
Gastos administrativos	18240.00	18240.00	18240.00	18240.00	18240.00
V. DEPRECIACIÓN DE A.F. Y AMORT. INTANG	3646.01	3646.01	3646.01	3646.01	3646.01
VI. UTILIDAD OPERATIVA	27825.99	35574.99	37728.64	46271.91	88424.28
VII. IMPUESTO A LA RENTA ( 30 % )	8347.80	10672.50	11318.59	13881.57	26527.28
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>19478.19</b>	<b>24902.49</b>	<b>26410.05</b>	<b>32390.34</b>	<b>61896.99</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15. Costos totales de la producción de nibs de cacao.**

RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS FIJOS.</b>	<b>21886.01</b>	<b>21886.01</b>	<b>21886.01</b>	<b>21886.01</b>	<b>21886.01</b>
DEPRECIACIÓN DE A.F. Y AMORT.					
INTANG	3646.01	3646.01	3646.01	3646.01	3646.01
GASTOS ADMINISTRATIVOS	18240.00	18240.00	18240.00	18240.00	18240.00
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>105268.00</b>	<b>105268.00</b>	<b>111250.80</b>	<b>111250.80</b>	<b>111250.80</b>
COSTOS DE PRODUCCIÓN	101768.00	101768.00	107750.80	107750.80	107750.80
GASTOS DE VENTA	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>127154.01</b>	<b>127154.01</b>	<b>133136.81</b>	<b>133136.81</b>	<b>133136.81</b>
VENTAS PROMEDIO (KG)	7200.00	7200.00	7200.00	7200.00	7200.00
COSTO VARIABLE UNITARIO (CVu)	14.62	14.62	15.45	15.45	15.45
PRECIO DE VENTA UNITARIO	21.53	22.60	23.73	24.92	26.16
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)</b>	<b>3170</b>	<b>2742</b>	<b>2643</b>	<b>2312</b>	<b>2043</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (S/.)</b>	<b>68230.90</b>	<b>61980.98</b>	<b>62728.94</b>	<b>57609.47</b>	<b>53454.64</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar las cantidades mínimas de Nibs de cacao que deben ser comercializadas para alcanzar los costos equivalentes al mismo valor de los ingresos y así evitar pérdidas en el proyecto, es necesario generar ingresos de S/ 68230.90 durante el primer año de las operaciones logrando una venta de 3170 (kg) unidades de Nibs de cacao.

**Tabla 16. Punto de equilibrio.**

Unid a vender	Ventas s/	Costo fijo	CV+CF	
170	3,659.25	21,886.01	24,371.51	-20,712.26
1170	25,184.25	21,886.01	38,992.06	-13,807.81
2170	46,709.25	21,886.01	53,612.62	- 6,903.37
3170	68,230.90	21,886.01	68,230.90	-
4170	89,759.25	21,886.01	82,853.73	6,905.52
5170	111,284.25	21,886.01	97474.286	13,809.96

Fuente: Elaboración propia.

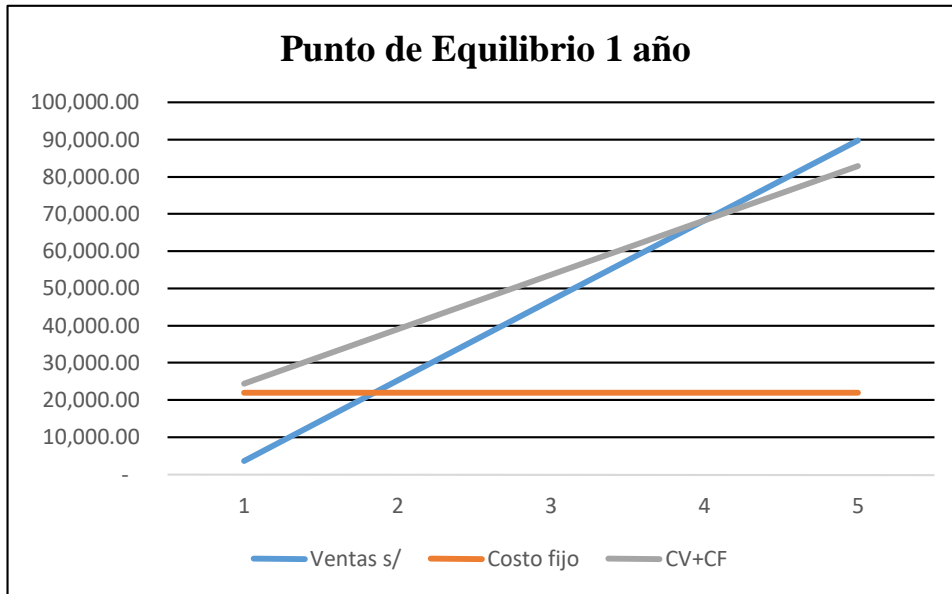


Figura 9. Punto de equilibrio.

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar si el proyecto es viable o no se establecerán proyecciones financieras pronosticando la rentabilidad que se obtendrá, para lo cual se utilizó la inversión inicial contra los flujos de efectivo netos.

Tabla 17. Flujo de caja económico y financiero.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
I. INGRESOS	0	154980	162729	170865.45	179408.72	289167.84
INGRESOS POR VENTA		154980	162729	170865.45	179408.72	188379.16
VALOR RESIDUAL						33181.932
RECUPERO CAPITAL DE TRABAJO						67606.75
II. EGRESOS	0	-64249.05	-66573.74593	-73202.64	-75765.62	-88411.33
II.1. COSTOS DE PRODUCCIÓN		-101768	-101768	-107750.8	-107750.8	-107750.8
II.2. GASTOS DE OPERACIÓN		-21740	-21740	-21740	-21740	-21740
II.3. IMPUESTO A LA RENTA		-8347.796	-10672.49593	-11318.59	-13881.57	-26527.28
II.4. INVERSION FIJA AÑO 0	-119018.8					
ACTIVO FIJO	48612					
ACTIVO INTANGIBLE	2800					
CAPITAL DE TRABAJO	67606.75	67606.75	67606.75	67606.75	67606.75	67606.75
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-119018.8	90730.954	96155.25407	97662.809	103643.1	200756.51
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-119018.8	90730.954	96155.25407	97662.809	103643.1	200756.51

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los indicadores del valor actual neto económico y financiero son mayores a cero, por lo tanto, con el proyecto se crea valor. El resultado de tasa interna de retorno es 79% siendo mayor que la tasa de descuento de 20%, por lo tanto, se acepta la inversión porque el proyecto resulta ser viable para ponerlo en marcha.

**Tabla 18.** Análisis VAN- TIR.

VANE	S/ 210544.43
TIRE	79%

Fuente: Elaboración propia.

Con el resultado del indicador costo beneficio se puede determinar que por cada S/ 1.00 invertido en la implementación de la propuesta de la estrategia comercial, se logrará recuperar la inversión y se obtendrá una ganancia de S/ 0.66.

**Tabla 19.** Índice de beneficio/costo.

INDICE BENEFICIO/COSTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
BENEFICIOS	0.00	154980.00	162729.00	170865.45	179408.72	289167.84
COSTOS	-119018.75	-64249.05	-66573.75	-73202.64	-75765.62	-88411.33
FACTOS DE ACTUALIZACION	1.00	0.85	0.72	0.61	0.52	0.44
BENEFICIOS ACTUALIZADOS	0.00	131338.98	116869.43	103993.99	92537.02	126397.93
COSTOS ACTUALIZADOS	-119018.75	-54448.34	-47812.23	-44553.39	-39079.07	-38645.41
FLUJO ECONOMICO ACTUALIZADO		76890.64	69057.21	59440.60	53457.96	87752.52
INDICADOS BENEFICIO/COSTO	1.66					
INDICE DE RENTABILIDAD	2.91					

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.2.5. Control

El control se debe centrar en el personal que realiza el envasado, empaquetado de los nibs; además de los transportistas contratados para trasladar el producto hacia los puntos de venta previa negociación.

#### IV. DISCUSIÓN

Según Barrientos (2015) la industria peruana del cacao está compuesta principalmente por los productores, y que en muchos casos los productores no son los dueños de las parcelas que cosechan y ello hace más difícil el acceso al crédito, no se aproxima a la investigación porque los socios de la asociación mencionaron que son dueños de sus parcelas sin embargo no hay cultura de inversión para acceder a créditos por lo que no realizan ninguna compra de insumos para el abonamiento que es clave fundamental para incrementar la producción del cacao por hectárea.

Según Scott *et al.* (2015) existe un caso particular en la industria peruana del cacao, es que los compradores terminan brindando el apoyo que necesita el productor para poder reducir el poder de negociación de los proveedores, guarda relación con la investigación porque los socios venden su producto a tanto a intermediarios como a la asociación, esto significa que la mayoría de socios no son fieles a su asociación porque los intermediarios apoyan al productor dándoles créditos para el manejo productivo y el pago por su producto es al contado.

Según Ullauri (2015) el productor prefiere comercializar el cacao en fresco, el mismo que lo realiza en corto tiempo y sin generar mayores costos de post cosecha. Sin embargo, para el comerciante es rentable comprar el cacao en seco pues, no está dispuesto a asumir los costos de fermentación y secado. Se corrobora en la investigación, porque los productores comercializan su producto en baba y no realizan el manejo post cosecha en los módulos de la asociación y los productores que venden a intermediarios venden su cacao en seco, pero no realizan una fermentación y secado adecuado.

Según Scott *et al.* (2015) las grandes empresas que compran el cacao en grano de los productores les brindan financiamiento para que puedan seguir con el proceso productivo sin pasar necesidad económica, los capacitan para que tengan una mejor calidad y productividad y, con ello, los convencen al cambio de cosecha de un cacao convencional hacia un cacao con certificación y de mejor gusto para los compradores finales. Sin embargo, no se aproxima con la investigación porque el 100% de los socios tienen certificación orgánica por un año por parte de Bio Latina, que fue financiado por entidades del estado por ende los productores tienen un producto orgánico de calidad y cumplen con

los principios técnicos como son medio ambiente; seguridad alimentaria; salud, seguridad y bienestar ocupacional, por lo que la mayoría de los socios manifiestan que no están conformes con el precio que paga por el cacao que es de buena calidad.

Según Morales *et al.* (2015) el cacao se desempeña en un mercado de commodities, los márgenes de ganancia que se puedan obtener de la comercialización de este producto estarán en función de los costos y el volumen de producción; otros puntos importantes a tomar en cuenta para ser competitivo son la productividad y el aumento de las áreas de cultivo, con el objetivo de poder satisfacer la demanda de aquellos clientes que buscan una fuente de suministros que les pueda asegurar volumen y estabilidad en sus pedidos. Guarda relación con la investigación porque los socios tienen entre 1 a 2 has de cacao en producción, esto quiere decir que la unidad productiva es baja y asimismo el volumen de producción, por lo tanto, no se puede establecer estabilidad en los pedidos con los clientes.

Según Morales *et al.* (2015) en cuanto a la curva de aprendizaje técnico y social por los productores, se deben considerar varios puntos importantes, como el estudio previo del suelo donde se va a cosechar y cuál es el porcentaje de metales que puedan afectar al producto final, cuál sería el mejor grano a cosechar en la zona escogida para la producción, asimismo estos granos deben ser capaces de soportar la temperatura y las plagas que puedan aparecer; ello teniendo en cuenta que lo que se busca es productividad y calidad. Guarda coherencia con lo que se observó dentro del diagnóstico, los socios en su mayoría no realizan un análisis de suelo dentro del cultivo de cacao, esto significa que el productor no toma importancia en realizar un análisis de suelo que es importante para aplicar la dosis de fertilización y aumentar su rendimiento e incrementar sus ingresos.

Según Scott (2016) por el lado del productor existe la amenaza de los sustitutos, los cuales no se dan solamente con el producto del grano de cacao, sino también en la posibilidad que tiene el agricultor de cosechar cualquier otro producto en su terreno, e hizo un comparativo de la producción del cacao versus otros cultivos importantes manifestando que, si bien su crecimiento ha sido constante durante los últimos 10 años, hay otros productos como el aceite de palma, el café y el caucho cuyo crecimiento es mucho más rápido; eso sin considerar la comparación con cultivos alimenticios como el maíz, la yuca, el arroz o el trigo, lo que puede llevar al agricultor a decidir el cambio de producto para la cosecha. Guarda

relación con la investigación porque si bien es cierto el clima no es apropiado para estos productos que menciona el autor, pero si existen otros productos sustitutos como frutales, caña de azúcar o arroz.

Según Scott *et al.* (2015) en el análisis externo que se hizo de la industria peruana del cacao y sus competidores, podría tomarse como una amenaza el desarrollo de productos biotecnológicos sustitutos del cacao, dado que en los datos de la situación actual se analiza una posible situación en la cual la demanda supere a la oferta de cacao y no se pueda satisfacer a los principales mercados mundiales como la Unión Europea y los Estados Unidos. No guarda relación con la investigación porque la asociación cree que tiene como amenaza a la incidencia de plagas, informalidad en la comercialización, escasa mano de obra en las zonas productoras de cacao, inestabilidad de precio, competencia desleal, que los demás países incrementen su producción de cacao fino de aroma, cambio climático, aumento de temperatura y disminución de fuentes de agua.

Según Scott *et al.* (2015) las cooperativas se ven obligadas a hacer todo un trabajo de inserción de productores en sus filas para que puedan sumar y completar el gran pedido que reciban de las empresas extranjeras. A ello hay que agregar los esfuerzos adicionales que dedican a la capacitación en el mejoramiento de la cosecha, e incluso brindan a los productores financiamiento para que puedan ser capaces de soportar su operación sin esperar a que el cliente final les pague contra entrega. Se aproxima a la investigación como se observa que dentro de la asociación los socios aseguran que las condiciones de pago entre la asociación y sus clientes son al contado.

Según Barrientos (2015) respecto a los compradores internacionales, hay diferentes variables por las cuales las ventas puedan verse afectadas, según lo analizado en la situación actual y en el análisis externo. Temas como la calidad del grano, requerimientos fitosanitarios, contenidos mínimos de metales (actualmente el cadmio), tiempos de entrega y precio del grano son determinantes para que las empresas escojan a sus abastecedores. Ante ello el Perú debe aprovechar que está en los primeros puestos de producción de cacao fino de aroma y el cacao orgánico, como explican en sus estudios sobre el cacao. Es importante aprovechar esa ventaja para tener un mayor poder de negociación a la hora de fijar los precios de compra y abarcar mayor mercado, así como para posicionarlos en los mercados del cacao. Se aproxima



con la investigación porque los socios cultivan cacao trinitario, lo cual dentro de una categoría de este tipo de cacao están los híbridos aromáticos y el cacao criollo y por ahora quien fija el precio es el mayorista.

Según Scott *et al.* (2015) por el lado de la rivalidad entre los productores, estos no tienen problemas de rivalidad, dado que las empresas acopiadoras y las grandes empresas buscan juntar la mayor cantidad de producción posible para completar el pedido realizado por las grandes empresas internacionales. Guarda relación con la investigación porque no existe rivalidad entre los productores de la asociación sin embargo buscan que otros productores cacaoteros se asocien para contar con mayor volumen de cacao porque en un punto futuro la demanda va a ser mayor que la oferta.

Según Barrientos (2015) cada empresa maneja una cartera de clientes a los que atiende bajo ciertos requerimientos y sin afán de competir con las empresas que se encuentran en el país. El tema principal, más que verlo como una competencia, es que entre ellos se puedan ayudar para poder mejorar la oferta nacional y así poder ganar mercado internacional. Y se corrobora con la investigación porque los socios buscan aliarse con las asociaciones o cooperativas de la zona para abastecer al mercado nacional e internacional por lo que los socios no consideran que exista una amenaza por parte de otras organizaciones en la comercialización de cacao.

Según Ullauri (2015) la cadena de valor en el cantón Pasaje se compone de los siguientes eslabones: El productor, Comercializador, Transportista y Exportador. Guarda relación con la investigación porque en la asociación existe producción, acopio, procesamiento, comercialización y consumo como eslabones o elementos de la cadena de valor del cacao orgánico.

Según González (2012) la comercialización de cacao enfrenta el problema de los “intermediarios”, que son las personas que compran “al pie de la finca” o “en la misma huerta” pagando en “efectivo”, pero a precios de explotación, que en muchos casos no cubren ni los costos de producción. Estos llamados “intermediarios” a la vez revenden el cacao a las empresas mayoristas, que a su vez venden el cacao a las empresas exportadoras. La cadena en valor, es cómplice de la explotación que sufre el productor de cacao, que no recibe precios “justos” y ese mismo proceso es responsable de la pobreza en que vive el pequeño

agricultor cacaotero ecuatoriano. Guarda relación con la investigación porque en la zona estudiada existen intermediarios de empresas exportadoras y a su vez intermediarios locales los cuales no les pagan un precio justo a los productores por lo que ellos reclaman que se les pague un buen precio porque su producto es de calidad.

Según León *et al.* (2016) los precios de los productos ecuatorianos semielaborados del cacao como la pasta de cacao son más altos, por su gran calidad y aroma, por cuyas razones Ecuador debe cambiar las estrategias de exportación de cacao, impulsando y apoyando la reducción de la exportación del grano y aumentando la de semielaborados como pasta, licor y polvo de cacao. Tiene el mismo objetivo con la investigación porque en materia prima el producto no genera una buena utilidad sin embargo en productos semielaborados o elaborados existe mayor utilidad, por lo cual en esta investigación la estrategia comercial es el desarrollo de nuevos productos (nibs de cacao).

Según Salazar (2014) el producto existe actualmente en el mercado y con la estrategia de producto, marca y envase se desea comercializar cubriendo la demanda del mercado en función del target. La imagen, el diseño, la marca y el origen, serán aspectos que refuercen la estrategia. Guarda relación con la investigación porque se trabajó una estrategia de marketing que comprende el producto, precio plaza y promoción para lograr un crecimiento en las ventas de cacao orgánico a través de un nuevo producto que son los nibs de cacao y posicionar la marca en el consumidor.

## V. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico mediante el análisis FODA se identificó que la APALS poseen con 60 hectáreas de cultivo de cacao con una producción estimada de 400 kg por hectárea durante todo el año lo que no permite alcanzar el tope para la exportación, sin embargo, denota el avance y desarrollo de la organización. El socio cuenta con experiencia en el manejo del cultivo de cacao y realizan el manejo post cosecha en su centro de acopio de la APALS para luego comercializar un producto orgánico hacia APROCAM. Se identificó mercados insatisfechos para el cacao orgánico a nivel internacional como Francia, Italia, Canadá, Suiza y es reconocido como uno de los productos bandera de la región. Sin embargo, existe informalidad en la comercialización de cacao, inestabilidad de precio y competencia desleal por las empresas e intermediarios de la zona. Por ello es necesario dar a conocer a los socios sobre la misión, visión y valores de la asociación para mejorar la gestión organizativa y aplicar estrategias comerciales para la venta del cacao orgánico.
- Al realizar el diagnóstico de los elementos que conforman la cadena de valor del cacao orgánico se identificó que el mercado meta es aún local, pero se debe de consolidar trabajar con las empresas grandes de forma directa y luego tener una visión de mercado en el extranjero ya que es la visión de la empresa y se debe de consolidar con la propuesta de estrategias comerciales que se está realizando en la presente investigación. La cadena de comercialización del cacao es muy larga por la existencia de intermediarios locales y de empresas exportadoras como Amazonas Trading, Nor andino por tal motivo se debe intensificar el procesamiento del cacao orgánico para generar mayor utilidad para la APALS.
- Se identificó los cuellos de botella existentes en la cadena de valor del cacao orgánico de la APALS dentro de ellos tenemos: En la producción es el manejo post cosecha que garantiza la calidad del producto; existen acopiadores locales informales que adquieren un producto en malas condiciones de fermentado y secado, además pagan un menor precio que los demás compradores. La APALS acopio la producción de sus asociados en baba y no realizan el pago al momento de la compra, solo cuentan con un cliente local que es APROCAM; pocos socios realizan el procesamiento del grano del cacao que luego se venden en el mercado local. Generalmente los

productores realizan la venta de forma individual, con lo cual pierden poder de negociación, además se identificó la poca cultura del consumo per cápita del cacao a nivel regional y nacional.

- Al elaborar las estrategias comerciales para incrementar las ventas de Cacao Orgánico de la APALS, se identificó que la estrategia de desarrollo de nuevos productos (nibs de cacao) es la más importante porque existe un nicho de mercado a nivel nacional e internacional. Después del análisis financiero y rentabilidad para los nibs de cacao se obtuvo un VAN (S/ 210,544.43) y TIR (79%) lo cual indican que el desarrollo de nuevos productos es económicamente rentable con capital propio y sostenible en el tiempo, siendo una buena opción para realizar nuevos emprendimientos dentro de la APALS. Sin embargo, existen diversas marcas regionales y nacionales las cuales competirán con los nibs de cacao de la APALS, para lo cual se realizará un marketing mix para posicionar la marca en la mente del consumidor y se distinga el producto de la competencia.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la asociación de productores agropecuarios Luis Solibarría aplicar la estrategia comercial y realizar un estudio de investigación sobre la implementación de la misma para obtener mejores resultados comerciales en la venta del cacao orgánico.
- Se recomienda capacitar en primera instancia a los directivos y luego a los socios de APALS en temas asociativos a fin de lograr el empoderamiento, una mayor responsabilidad y compromiso para que puedan trabajar de manera organizada las actividades que se plasmaron dentro de la estrategia comercial planteada.
- Se recomienda a las instituciones del gobierno relacionadas al sector productivo y comercial, involucrarse en las políticas de gestión comercial para que no exista una competencia desleal entre el intermediario o empresas con las organizaciones de productores cacaoteras.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Barrientos F. P. (2015). *La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial*. Semestre Económico, 18(37).
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 1-16.
- González, A. (2012). *Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del cantón Quinsaloma*. Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc GrawHill.
- Jiménez, J. M.; Manottupa, R.; Mezarina, R.; Pérez, W. y Quinto, S. M. (2018). *Plan de marketing estratégico y de lanzamiento para la implementación de una empresa de venta de chocolates elaborados a base de cacao orgánico* (tesis de maestría). Universidad ESAN, Perú.
- León, F.; Calderón, J. y Mayorga, E. (2016). Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, Vol. 9 pp. 45.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Estudio del Cacao en el Perú y en el Mundo*. Perú: Lima.
- Morales, O.; Borda, A.; Argandoña, J. A.; Farach, R.; García, L. F.; Galdos, M. L.; y Judith, K. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*. Lima: Esan Ediciones.
- Mori, R. (2018). *Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao amazonas, Perú* (tesis maestría). Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú.
- Salazar, L. (2014). *Plan de Marketing: Café y Chocolate una Propuesta Cualitativa para la Comercialización en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* (tesis maestría). Universidad Nacional de la Plata, Argentina.

- Scott, G. J. (2016). *Growing Money on Trees in Latin America: Growth Rates for Cocoa 1961-2013 and Their Implications for Industry*. *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1), 1-19.
- Scott, G. J., Donovan, J. & Higuchi, A. (2015). *Costs, quality, and competition in the cocoa value chain in Peru: an exploratory assessment*. *Custos e @gronegocio on-line*, 11(4), 324-358.
- Soriano, J. L. (2015). *Aplicación Estratégica de Marketing para Incrementar las Ventas de los Productos Alimenticios UPAO* (tesis doctoral). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Syahrudin, N. (2011). *Towards Traceability in Cocoa-Chocolate Supply Chain*. MPRA Paper N.º 31247. Munich: Munich Personal RePEc Archive.
- Ullauri, W. A. (2015). *Análisis del sistema de comercialización del cacao y su incidencia en los ingresos del productor* (tesis maestría). Universidad de Guayaquil, Ecuador.

## VIII. ANEXOS

### 8.1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables

*Tabla 20. Matriz de consistencia.*

TÍTULO	OBJETIVOS	VARIABLES	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
Estrategia Comercial para Incrementar las Ventas de Cacao Orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría, Utcubamba - 2019.	<p><b>Objetivo general:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar una Estrategia comercial para incrementar las ventas de Cacao Orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría, Utcubamba.</li> </ul>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>La Estrategia Comercial.</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>El Incremento de las Ventas.</p>	No aplica.	<p>El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, de diseño transversal y correlacional-causal.</p> <p>En primer lugar, se aplicará el análisis y la observación a la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría para obtener un diagnóstico de la situación actual e identificar los cuellos de botella en la cadena de valor de la Asociación, posteriormente se realizará la aplicación de la encuesta estructurada a los (30) socios activos de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría. La encuesta se fundamentará en un cuestionario o conjunto de pregunta que se prepararán con el propósito de obtener información de las personas y las preguntas serán cerradas en su mayoría y</p>
	<p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación de productores Agropecuarios Luis Solibarría.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los elementos que conforman la cadena de valor del cacao orgánico.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los cuellos de botella en la cadena de valor de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría.</li> </ul>			



---

se validara con el coeficiente de alfa de Cronbach.

Los datos recolectados serán procesados en el software SPSS, versión 25, Microsoft Office Word 2016 y Excel 2016, los cuales arrojaron los cuadros y gráficos estadísticos para las respectivas interpretaciones. Para medir la variable se utilizará la estadística descriptiva. Específicamente, medidas de tendencia central, dispersión y posición, así como el análisis porcentual.

Finalmente se elaborará se elaborará una Estrategia comercial mediante la matriz Ansoff para que ellos lo puedan aplicar e incrementar las ventas de Cacao Orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría.

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21. Operacionalización de variables.**

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	MEDICIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO (Cuestionario)			
Estrategia comercial	ANÁLISIS FODA	Experiencia del socio en la Asociación	SI ( ) NO ( )		N° 01			
		Conoce la misión, visión y valores	SI ( ) NO ( )		N° 02			
		Fortalezas	Estrategia comercial	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 03		
			Experiencia en el cultivo	SI ( ) NO ( )		N° 04		
			Importancia de la certificación orgánica	SI ( ) NO ( )		N° 05		
			Beneficios y/o apoyo	SI ( ) NO ( )		N° 06		
			Asesoramiento en comercialización	SI ( ) NO ( )		N° 07		
			Asistencia técnica	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 08		
			Área disponible	SI ( ) NO ( )		N° 09		
			Mercado insatisfecho	SI ( ) NO ( )		N° 10		
			Debilidades	Productores desunidos	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 11	
				Plagas en el cultivo	SI ( ) NO ( )		N° 12	
			Amenazas	Control de plagas	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 13	
				Cooperativas y Asociaciones representan una amenaza	SI ( ) NO ( )		N° 14	
	ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR	Producción	ANÁLISIS DE suelos	SI ( ) NO ( )		N° 15		
			Certificación orgánica	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 16		
			Sistema de riego	SI ( ) NO ( )		N° 17		
			Acopio	Capital monetario para acopio	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 18	
				Centro de acopio	SI ( ) NO ( )		N° 19	
			Procesamiento	Transformación agroindustrial	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 20	
			Marca del producto	SI ( ) NO ( )		N° 21		
			PRODUCTO	Forma de comercialización	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 22	
							N° 23	
			PRECIO	Determinación del precio	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 24	
		Comercialización		Satisfacción con el precio	SI ( ) NO ( )		N° 25	
				Comercialización local	SI ( ) NO ( )		N° 26	
				PLAZA	Transporte	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 27
					Publicidad del producto	SI ( ) NO ( )		N° 28
			PROMOCIÓN	Promoción de ventas	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 29	
				Participación en ferias	SI ( ) NO ( )		N° 30	
			Consumo	Frecuencia de consumo	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 31	
				% de la			N° 32	
ANÁLISIS DE MERCADO		Segmentación de mercado	poblacion por estratos					
		Posicionamiento en la mente del consumidor	Mes (Frecuencia de compra)	Investigación documental (fuentes secundarias)	Ninguna			
		Demanda	TM					
		Oferta	TM					
		Identificación de competidores	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 33			
		Número de clientes	SI ( ) NO ( )		N° 34			
Incremento de las ventas	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	Productos sustitutos	Unidad	Investigación documental (fuentes secundarias)	Ninguna			
		Participación de mercado de la competencia	% Cuota de mercado					
		Número de productores cacaoteros	Unidad	Investigación documental (fuentes secundarias)	Ninguna			
		Número de hectáreas con sembrío de cacao	SI ( ) NO ( )		N° 35			
ORGANIZACIÓN DE VENTAS		Rendimiento por Ha	SI ( ) NO ( )	Encuesta	N° 36			
		Ventas totales	SI ( ) NO ( )		N° 37			

**Fuente:** Elaboración propia.

## 8.2. Formato de cuestionario para encuesta

### ENCUESTA PARA PRODUCTORES DE CACAO

**Introducción:** Este cuestionario es parte de un proceso de investigación realizado como instrumento en la tesis de pos grado denominada “Estrategia Comercial para Incrementar las Ventas de Cacao Orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría, Utcubamba – 2019”, con la finalidad de elaborar una Estrategia comercial para incrementar las ventas de cacao orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría. La información que nos proporcione será confidencial, únicamente las personas autorizadas tendrán derecho a manejarla.

Le agradezco de antemano la información brindada y tendremos la mayor discreción posible con los resultados que arroje dicho cuestionario.

#### I. DATOS PERSONALES DEL ENCUESTADO

**LUGAR:**.....**DISTRITO:**.....**PROVINCIA:**.....

**REGIÓN:**.....

**1. CÓDIGO:**.....

**2. GÉNERO:**

Masculino  (1)

Femenino  (2)

**3. EDAD:**

De 18 a 30 años  (1)

De 31 a 50 años  (2)

De 51 a 65 años  (3)

De 66 años a más  (4)

**4. OCUPACIÓN**

Agricultor  (1) Ama de Casa  (2) Comerciante  (3)

Técnico o Profesional  (4)

**5. NIVEL DE INGRESO:**

Menor a S/ 500  (1) De S/ 500 a S/ 1000  (2) De S/ 1001 a S/ 1500  (3)  
De S/ 1501 a más  (4)

**6. NÚMERO DE MIEMBROS POR FAMILIA:** (Incluye hijos, nietos, abuelos y demás que ocupan la vivienda familiar)

1  (1) 2  (2) 3  (3) más de 4  (4)

**7. NIVEL DE ESTUDIOS:**

Sin instrucción  (1) Primaria completa/ incompleta  (2)  
Secundaria completa/ incompleta  (3) Superior técnica o universitaria completa/  
incompleta  (4)

**II. CUESTIONARIO**

**Instrucciones:** Seleccione una o más respuesta que considere pertinente a cada pregunta marcando con una X la/las alternativas seleccionadas.

**1. ¿Es socio antiguo en la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1) No  (2)

**2. ¿Conoce usted la visión, misión y valores de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1) No  (2)

**3. ¿Cree usted que la Estrategia Comercial Incrementará las Ventas de Cacao Orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1) No  (2)

**4. ¿Usted lleva mucho tiempo en la producción y comercialización de cacao?**

Sí  (1) No  (2)

**5. ¿Sabes qué importancia tiene la certificación orgánica?**

Sí  (1)                      No  (2)

**6. ¿Ha conseguido algún tipo de beneficio o apoyo para su Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**7. ¿Ha recibido asesoramiento para la comercialización de cacao en la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**8. ¿Recibe usted asistencia técnica en la cadena de la producción de cacao?**

Sí  (1)                      No  (2)

**9. ¿Cuenta con área disponible para ampliar el cultivo de cacao?**

Sí  (1)                      No  (2)

**10. ¿Cree que existe un mercado insatisfecho para cacao orgánico?**

Sí  (1)                      No  (2)

**11. ¿Cree que existe debilidades en la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**12. ¿Existen plagas que afectan al cultivo de cacao en la zona?**

Sí  (1)                      No  (2)

**13. ¿Usted controla las plagas que se presentan en el cultivo de cacao?**

Sí  (1)                      No  (2)

**14. ¿Cree usted que existen Cooperativas o Asociaciones, que representen una amenaza en la comercialización del cacao para la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**15. ¿Ha realizado análisis de suelos en sus terrenos?**

Sí  (1)                      No  (2)

**16. ¿Tiene certificación orgánica?**

Sí  (1)                      No  (2)

**17. ¿Utiliza algún tipo de sistema de riego?**

Sí  (1)                      No  (2)

**18. ¿Cuenta con capital monetario para acopio y comercialización la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**19. ¿La Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría cuenta con un centro de acopio?**

Sí  (1)                      No  (2)

**20. ¿Realiza algún tipo de transformación agroindustrial?**

Sí  (1)                      No  (2)

**21. ¿Cuenta con una marca el producto de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**22. ¿La forma de comercialización del cacao dentro de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría es en seco?**

Sí  (1)                      No  (2)

**23. ¿Usted vende su cacao solo en baba?**

Sí  (1)                      No  (2)

**24. ¿Cree que en algún momento determina usted el precio del cacao?**

Sí  (1)                      No  (2)

**25. ¿Se siente satisfecho con el precio que le pagan al vender su cacao?**

Sí  (1)                      No  (2)

**26. ¿La Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría vende su producto a comerciantes locales?**

Sí  (1)                      No  (2)

**27. ¿La Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría brinda el servicio de transporte para que los socios entreguen su producto?**

Sí  (1)                      No  (2)

**28. ¿Ha realizado alguna publicidad la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**29. ¿Cuenta con una página web de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**30. ¿Ha realizado alguna promoción de ventas la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**31. ¿Ha participado en alguna feria la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**32. ¿Consume al menos una vez al año algún derivado del cacao?**

Sí  (1)                      No  (2)

**33. ¿Existen Asociaciones y Cooperativas en la zona que se dedican a la comercialización de cacao?**

Sí  (1)                      No  (2)

**34. ¿Cuenta con varios clientes la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?**

Sí  (1)                      No  (2)

**35. ¿Cuenta con más de una hectárea de cacao?**

Sí  (1)                      No  (2)

**36. ¿Su rendimiento por hectárea de cacao en seco es mayor a 500kg?**

Sí  (1)                      No  (2)

**37. ¿Usted solo vende su cacao a la Asociación?**

Sí  (1)                      No  (2)

Nombre del Encuestador..... DNI N°.....

Fecha de la encuesta.....



### 8.3. Validación del instrumento

**Tabla 22.** Confiabilidad de la información del instrumento.

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Es socio antiguo en la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.97	18.723	0.41	0.807
2. ¿Conoce usted la visión, misión y valores de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.27	17.582	0.533	0.799
3. ¿Cree usted que la Estrategia Comercial Incrementará las Ventas de Cacao Orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	52.03	19.689	0	0.814
4. ¿Usted lleva mucho tiempo en la producción y comercialización de cacao?	51.97	18.723	0.41	0.807
5. ¿Sabes qué importancia tiene la certificación orgánica?	51.67	16.989	0.609	0.795
6. ¿Ha conseguido algún tipo de beneficio o apoyo para su Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.97	18.723	0.41	0.807
7. ¿Ha recibido asesoramiento para la comercialización de cacao en la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.53	17.361	0.488	0.801
8. ¿Recibe usted asistencia técnica en la cadena de la producción de cacao?	52	19.172	0.302	0.81
9. ¿Cuenta con área disponible para ampliar el cultivo de cacao?	51.63	18.723	0.166	0.817
10. ¿Cree que existe un mercado insatisfecho para cacao orgánico?	51.97	19.275	0.157	0.813
11. ¿Cree que existe debilidades en la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.97	18.447	0.54	0.803
12. ¿Existen plagas que afectan al cultivo de cacao en la zona?	52.03	19.689	0	0.814
13. ¿Usted controla las plagas que se presentan en el cultivo de cacao?	51.83	17.592	0.566	0.798
14. ¿Cree usted que existen Cooperativas o Asociaciones, que representen una amenaza en la comercialización del cacao para la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.27	18.478	0.277	0.81
15. ¿Ha realizado análisis de suelos en sus terrenos?	51.17	19.247	0.106	0.816
16. ¿Tiene certificación orgánica?	51.93	18.409	0.453	0.804
17. ¿Utiliza algún tipo de sistema de riego?	51.97	18.93	0.314	0.809
18. ¿Cuenta con capital monetario para acopio y comercialización la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.13	19.499	0.036	0.817
19. ¿La Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría cuenta con un centro de acopio?	52.03	19.689	0	0.814
20. ¿Realiza algún tipo de transformación agroindustrial?	51.1	19.403	0.099	0.814
21. ¿Cuenta con una marca el producto de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.1	18.921	0.319	0.809
22. ¿La forma de comercialización del cacao dentro de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría es en seco?	52.03	19.689	0	0.814
23. ¿Usted vende su cacao solo en baba?	51.7	18.631	0.2	0.815
24. ¿Cree que en algún momento determina usted el precio del cacao?	51.1	19.61	0.006	0.817
25. ¿Se siente satisfecho con el precio que le pagan al vender su cacao?	51.17	19.178	0.129	0.815
26. ¿La Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría vende su producto a comerciantes locales?	51.8	17.545	0.543	0.799
27. ¿La Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría brinda el servicio de transporte para que los socios entreguen su producto?	51.1	19.059	0.255	0.811
28. ¿Ha realizado alguna publicidad la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.17	17.868	0.582	0.799
29. ¿Cuenta con una página web de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.1	18.714	0.415	0.807
30. ¿Ha realizado alguna promoción de ventas la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.23	18.668	0.243	0.812
31. ¿Ha participado en alguna feria la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.9	18.093	0.502	0.802
32. ¿Consume con frecuencia algún derivado del cacao?	52.03	19.689	0	0.814
33. ¿Existen Asociaciones y Cooperativas en la zona que se dedican a la comercialización de cacao?	51.87	18.533	0.31	0.809
34. ¿Cuenta con varios clientes la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría?	51.1	18.852	0.351	0.808
35. ¿Cuenta con mas de una hectarea de cacao?	51.7	18.7	0.183	0.815
36. ¿Su rendimiento por hectarea de cacao en seco es mayor a 500kg?	51.47	18.533	0.208	0.815
37. ¿Usted solo vende su cacao a la Asociación?	51.2	18.579	0.295	0.809

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23. Confiabilidad del instrumento.**

N	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24	ITEM 25	ITEM 26	ITEM 27	ITEM 28	ITEM 29	ITEM 30	ITEM 31	ITEM 32	ITEM 33	ITEM 34	ITEM 35	ITEM 36	ITEM 37	TOTAL	
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	52
2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	52
3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	57
4	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	56
5	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	56	
6	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	53	
7	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	53	
8	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	61	
9	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	50
10	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	52	
11	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	52	
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	47
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	
14	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	55
15	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	51	
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	48	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	49
18	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	55	
19	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	55	
20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	55
21	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	57
22	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	64	
23	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	50	
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	46	
25	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	47	
26	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	52	
27	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	53	
28	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	53	
29	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	58
30	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	58	
<b>SI2</b>	0.064	0.185	0.000	0.064	0.240	0.064	0.259	0.033	0.248	0.064	0.064	0.000	0.166	0.185	0.120	0.093	0.064	0.093	0.000	0.064	0.064	0.000	0.230	0.064	0.120	0.185	0.064	0.120	0.064	0.166	0.120	0.000	0.144	0.064	0.230	0.254	<b>SI2</b>	19.689	
																																						4.105	<b>SSI2</b>


Fuente: Elaboración propia

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Alex Lenin Guzmán Guadalupe, identificado con DNI N° 40777134, de Grado académico Doctor con mención en Educación mediante la presente dejo constancia, que el Instrumento para la Recolección de Datos (encuesta) de la Tesis: **“Estrategia Comercial para Incrementar las Ventas de Cacao Orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría, Utcubamba”**, presentado por el bachiller: Judith Janeth Ruiz Zamora, 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, 14 de Mayo del 2019

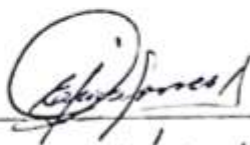
  
Nombre: Alex Lenin Guzmán Guadalupe  
DNI: 40777134

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Elías A Torres Armas, identificado con DNI N° 18033004, de Grado académico Máestro en Ciencias con mención en ESTADÍSTICA APLICADA mediante la presente dejo constancia, que el Instrumento para la Recolección de Datos (encuesta) de la Tesis: "Estrategia Comercial para Incrementar las Ventas de Cacao Orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría, Utcubamba", presentado por el bachiller: Judith Janeth Ruiz Zamora, 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, 31 de mayo del 2019



Nombre: ELÍAS ALBERTO TORRES ARMAS

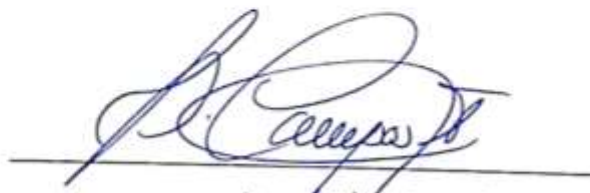
DNI: 18033004

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Jonathan Alberto Campos Triguero, identificado con DNI N° 45861852, de Grado académico Magister con mención en Economía Agroalimentaria mediante la presente dejo constancia, que el Instrumento para la Recolección de Datos (encuesta) de la Tesis: **“Estrategia Comercial para Incrementar las Ventas de Cacao Orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría, Utcubamba”**, presentado por el bachiller: Judith Janeth Ruiz Zamora, 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, 17 de Mayo del 2019



Nombre: Jonathan Alberto Campos Triguero

DNI: 45861852.

#### 8.4. Autorización de la asociación APALS.

### ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LUIS SOLIBARRIA

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

Bagua Grande, 15 octubre del 2019

Sr.

MscM. YURI REINA MARIN

COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE AGRONEGOCIOS

Asunto: Autorización para realizar el proyecto de investigación.

De mi especial saludo:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez informarle sobre la aceptación por parte de nuestra Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría a la alumna de la Maestría en Gerencia de Agronegocios Judith Janeth Ruiz Zamora con DNI N° 47638980, para el desarrollo de su investigación comprometiéndonos a participar en este proceso ofreciendo la información y el apoyo necesario.

Atentamente:

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LUIS SOLIBARRIA  
BAGUA GRANDE  
  
JUAN G. SOLIBARRÍA  
PRESIDENTE

### 8.5. Panel fotográfico



Realizando la encuesta al Sr. Rosendo Chicoma socio de APALS.



Reunión con los socios de APALS.



Módulo de secado de la asociación APALS.



Módulo de fermentado de la asociación APALS.





Participación de los socios de APALS en ferias regionales.



Elaboración de caldo sulfocálcico por parte de los socios de APALS.



Reunión de los socios de APALS con el presidente de su cliente APROCAM.



Mejoramiento de plantas de cacao mediante el injerto.



Cosecha de cacao híbrido y nativo.



Control mecánico de moniliasis.



Método de secado por intermediarios locales.



Recepción de cacao en baba de los socios de APALS.



Reunión con el Sr. Juan Guevara presidente de la APALS.



Elaboración de compost por el Sr. Manuel Molocho.