

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



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER
EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE
CACAO DE LA COOPERATIVA CEPROAA DE
CAJARURO, AMAZONAS, 2019**

Autora:

Bach. Mercy Clavo Guevara

Asesor:

M.Sc. Carlos Raúl Poémape Oyanguren

Registro:(.....)

CHACHAPOYAS – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios quien me ha guiado y me ha brindado fuerza para seguir adelante con mi vida profesional, logrando cada uno de mis objetivos.

A mis padres y hermanos que me apoyaron tanto moral y económicamente, porque me dieron fortaleza en mi desarrollo personal y profesional, por poder contar con ellos en todo momento, sobre todo en los momentos difíciles.

Agradecimiento

Muy orgullosa de poder hacer mención de todos aquellos que contribuyeron en el cumplimiento de esta meta tan anhelada que es mi título profesional; a través de este trabajo de tesis agradezco a Dios por darme la voluntad, fuerza y haberme guiado para seguir adelante en todo este proceso de realización personal y profesional.

A mi familia por ser un apoyo constante en todo este proceso, por la confianza brindada, por los valores y principios inculcados los cuales me conllevaron a la culminación de mi carrera profesional.

A la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas y a la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por brindarme la oportunidad de pertenecer a ella y por permitirme formarme profesionalmente.

A cada uno de mis maestros que compartieron sus conocimientos, enseñanzas, por sus exigencias y motivación durante los años de estudio.

A mi asesor de tesis por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad, así como también haberme tenido paciencia para orientarme con profesionalismo en este trabajo de tesis.

A la Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas por permitirme la información y los datos necesarios e indispensables en la realización de mi proyecto de tesis.

**Autoridades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de
Amazonas**

Dr. POLICARPIO CHAUCA VALQUI
Rector

Dr. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN
Vicerrector Académico

Dra. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN
Vicerrectora de Investigación

Mg. RICARDO RAFAEL ALVA CRUZ
Decano (e) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Visto Bueno del Asesor de la Tesis



REGLAMENTO GENERAL
PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

ANEXO 3-K

VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

El que suscribe el presente, docente de la UNTRM ()/Profesional externo (), hace constar que ha asesorado la realización de la Tesis titulada PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA COOPERATIVA CEPROAA DE CAJARURO, AMAZONAS, 2019 del egresado Mercy Clavo Guevara de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela Profesional de Administración de Empresas de esta Casa Superior de Estudios.



El suscrito da el Visto Bueno a la Tesis mencionada, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el Jurado Evaluador, comprometiéndose a supervisar el levantamiento de observaciones que formulen en Acta en conjunto, y estar presente en la sustentación.

Chachapoyas, 20 de febrero de 2020

Enr. Carlos H. Hernández Cuyagoma M.Sc.

Firma y nombre completo del Asesor

Jurado Evaluador de la Tesis



Mg. Cecil Wilmer Burga Campos
Presidente



Mg. Melissa Dalila Feria Hernández
Secretaria



Mg. Víctor Manuel Valdiviezo Sir
Vocal

Constancia de Originalidad de la Tesis



UNTRM

REGLAMENTO GENERAL
PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

ANEXO 3-0

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

Los suscritos, miembros del Jurado Evaluador de la Tesis titulada:


Plan Estratégico de comercialización de cacao de la
cooperativa CEPROA de Cazaruro, Amazoras, 2019.
presentada por el estudiante ()/egresado (x) Mercy Clavo Guevara.
de la Escuela Profesional de Administración de Empresas.
con correo electrónico institucional mecyclavog@gmail.com.
después de revisar con el software Turnitin el contenido de la citada Tesis, acordamos:

- a) La citada Tesis tiene 12. % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es menor (x) / igual () al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM.
- b) La citada Tesis tiene _____ % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es mayor al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM, por lo que el aspirante debe revisar su Tesis para corregir la redacción de acuerdo al Informe Turnitin que se adjunta a la presente. Debe presentar al Presidente del Jurado Evaluador su Tesis corregida para nueva revisión con el software Turnitin.



Chachapoyas, 10 de junio del 2021


SECRETARIO


PRESIDENTE


VOCAL

OBSERVACIONES:

.....

.....

Índice del Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Autoridades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	iv
Visto bueno del Asesor de Tesis	v
Jurado Evaluador de la Tesis	vi
Constancia de Originalidad de la Tesis	vii
Acta de Sustentación de Tesis	viii
Índice del Contenido	ix
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
II. MATERIAL Y MÉTODOS	20
2.1 Tipo y diseño de investigación	20
2.2 Población, muestra y muestreo	20
2.3 Operacionalización de variables	22
2.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
2.5 Análisis de datos	23
III. RESULTADOS	24
3.1 Diagnóstico situacional de la comercialización del cacao de la cooperativa CEPROAA del distrito de Cajaruro	24
3.2 Identificación de los elementos estratégicos en la comercialización de la cooperativa CEPROAA	35
3.3 Formulación del Plan Estratégico de Comercialización de cacao en la cooperativa CEPROAA.....	36
IV. DISCUSIÓN	50
V. CONCLUSIONES	51
VI. RECOMENDACIONES	52
VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXOS	55

Índice de Tablas

Tabla 1. Población de socios por centro poblado al año 2020	21
Tabla 2. Resumen mensual de ingresos y egresos internos de la cooperativa CEPROAA al año 2019	32
Tabla 3. Ventas internas de cacao mensual de la cooperativa CEPROAA al año 2019..	33
Tabla 4. Exportaciones de cacao de la cooperativa CEPROAA al año 2019	34
Tabla 5. Producto Bruto Interno por sectores del Perú (Variación % real anual).....	43
Tabla 6. Balanza de Pagos del Perú (US \$ millones)	44
Tabla 7. Evolución anual de la tasa de inflación en el Perú	44
Tabla 8. Análisis SWOT de la Cooperativa CEPROAA	45
Tabla 9. Presupuesto de implementación de Estrategias para la cooperativa CEPROA.....	47
Tabla 10. Implementación de actividades de Estrategias para la cooperativa CEPROAA.....	48
Tabla 11. Indicadores a emplear para medir los resultados.....	49

Índice de Figuras

Figura 1. Nivel de instrucción de los socios entrevistados	24
Figura 2. Ubicación de su parcela.....	25
Figura 3. ¿Está Ud. de acuerdo que la cooperativa CEPROAA siga comercializando cacao?	26
Figura 4. ¿Cómo considera Ud. las actividades de comercialización en la cooperativa CEPROAA?	26
Figura 5. ¿La cooperativa se encuentra mejor posicionada en Amazonas que su competencia?	27
Figura 6. ¿Conoce Ud. cuáles son los objetivos organizacionales de esta cooperativa?.....	27
Figura 7. ¿Cómo califica los precios del cacao en función a su producción que realizó?.....	28
Figura 8. ¿En su opinión que aspectos deben mejorar en la comercialización del cacao?.....	28
Figura 9. ¿Realiza alguna programación de su producción de cacao?	29
Figura 10. ¿Puede identificar la principal ventaja de esta cooperativa frente a las otras cooperativas existentes en la región Amazonas?	29
Figura 11. ¿Puede identificar la principal desventaja de esta cooperativa frente a las otras cooperativas existentes en la región Amazonas?	30
Figura 12. ¿Cuál debería ser las estrategias, a su parecer, para mejorar la comercialización de cacao en esta cooperativa?	31
Figura 13. Estrategias de Desarrollo del Producto en el Mercado.....	35
Figura 14. Ambiente de mercadotecnia	38
Figura 15. Organigrama de la cooperativa CEPROAA.....	39
Figura 16. Flujo de comercialización del grano de cacao en el Perú	40
Figura 17. Perú: Exportaciones de cacao (grano) según principales países de destino.....	41
Figura 18. Perú: Asociaciones productores de cacao, certificaciones y ubicación	42

Resumen

La presente investigación titulada Plan Estratégico de comercialización de cacao de la cooperativa CEPROAA Cajaruro, Amazonas, 2019; tiene el objetivo general: Proponer un plan estratégico que mejore la comercialización de cacao de la cooperativa CEPROAA del distrito de Cajaruro, provincia de Utcubamba, Amazonas. La metodología usada es descriptiva – propositiva de diseño no experimental; la población se divide en dos, conformada por seis personas que hacen labor de directivos y los trabajadores de esta cooperativa, y a los 345 socios. Concluyendo en tres principales estrategias que la empresa debería implementar, concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad desarrollo de mercados (exportación directa con adecuada capacitación a directivos y contratación de especialista en exportación), penetración de mercado (incremento de ventas internas hacia los locales comerciales de manera directa) y desarrollo del producto (a través de un estudio de mercado).

Palabras clave: Plan de comercialización, cacao, cooperativa.

Abstract

The present investigation entitled Strategic Plan for the commercialization of cocoa of the cooperative CEPROAA Cajaruro, Amazonas, 2019; has the general objective: To propose a strategic plan that improves the commercialization of cocoa of the cooperative CEPROAA of the district of Cajaruro, province of Utcubamba, Amazonas. The methodology used is descriptive - propositional of non-experimental design; The population is divided into two, made up of six people who work as managers and workers of this cooperative, and the 345 members. Concluding in three main strategies that the company should implement, concentrate investment in segments with high profitability, market development (direct export with adequate training for executives and hiring of an export specialist), market penetration (increase in internal sales towards commercial premises directly) and product development (through a market study).

Keywords: Marketing plan, cocoa, cooperative.

I. INTRODUCCIÓN

Realidad problemática

El cultivo del cacao tradicional es de mucha importancia en algunos países de Latino América y El Caribe producido con fines de exportación constituyéndose en una actividad dinamizadora económicamente al obtener mayores beneficios en los productores y sus familias, este cultivo es una alternativa ante los efectos producidos por el cambio climático y considerado sustituto de cultivos ilícitos como la hoja de coca. Su importancia radica en los 1,8 millones de hectáreas cultivadas para su producción exportándose en almendra seca ante el incremento del consumo de chocolate a nivel mundial y la oportunidad para el desarrollo de los actores de la cadena de valor, en particular de los agricultores; aún deben superar retos en el ámbito productivo, económico, social y ambiental, al persistir bajos rendimientos y la comercialización con poco o nada de valor agregado, además de la exigencia internacional de sus parámetros de calidad. Se cultiva desde México hasta Brasil en América, según la FAO, el país brasileño representa el 40% a nivel regional, seguidos de Ecuador con el 24%, Colombia con 9%, República Dominicana con 9%, Perú con 6% y Venezuela con el 4%. Además, Brasil, Ecuador, Perú y Colombia realizan exportaciones de cacao procesado en pasta, torta, manteca y polvo. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias [INIAP], 2019).

El 96% de los productores peruanos cacaoteros lo venden en grano, un 16% lo producen para su consumo y tan sólo el 5% producen derivados. Es el acopiador quien realiza la compra directamente en sus parcelas o chacras o acuden directamente hacia ellos así lo demuestra el 49% de estos productores al venderlo al intermediario, demostrando un bajo nivel asociativo obteniendo menores precios. El 29% son comerciantes minoristas y el 28% son comerciantes mayoristas, tan sólo el 8% son vendidos a través de asociaciones y cooperativas a pesar que el 16% de estos productores declaran encontrarse asociados, afirmando la preferencia aún de venderlo al acopiador o comerciante al no estar especializadas en cacao estas asociaciones, demostrando debilidad de las mismas probablemente ocasionado a un bajo nivel de gestión organizacional de sus dirigentes de estas asociaciones. (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG], 2018).

Mejía y Canales (2009) señalaron que, la baja competitividad en toda la cadena de valor del cacao afecta a todo su entorno económico por carencias de política y ausencia de financiamiento recomendaron mejorar la administración en todas las unidades productivas en la comercialización y productividad aplicando mejor tecnología.

La Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas – CEPROAA, ubicado en el distrito de Cajaruro, provincia de Utcubamba, está integrada por familias productoras de café y cacao, tienen capacitación constante buscando potencializar sus habilidades, sus destrezas y conocimientos de carácter agro empresarial para seguir produciendo y ofertando granos selectos de café y de cacao fino aromático así como sus derivados buscando satisfacer a sus clientes mejorando los ingresos de sus asociados y trabajadores. Agrupa a 500 socios y socias quienes manifiestan verse perjudicados al existir cuellos de botella en la comercialización ante la presencia de intermediarios y al no poder realizar la venta directa a nivel internacional, lo que redundaría en la reducción de sus ingresos y por ende de su bienestar.

Formulación del problema de investigación

¿De qué manera el plan estratégico mejora la comercialización de cacao de la cooperativa CEPROAA del distrito de Cajaruro, provincia de Utcubamba, Amazonas?

Justificación del estudio

- Teórica, proponiendo un plan estratégico que logre mejorar las condiciones de comercialización del cacao con bases teóricas sólidas y que se ajusten a este tipo de producto.
- Económica, al pretender incrementar los ingresos de los asociados por mayor venta de cacao dejando de lado los intermediarios y con mejores precios.
- Metodológica, usando técnicas e instrumentos adecuados sirviendo de base para otros estudios similares.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan estratégico que mejore la comercialización de cacao de la cooperativa CEPROAA del distrito de Cajaruro, provincia de Utcubamba, Amazonas.

Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la situación en la comercialización del cacao de la cooperativa CEPROAA del distrito de Cajaruro, provincia de Utcubamba, Amazonas.
- ✓ Identificar los elementos estratégicos en la comercialización de la cooperativa CEPROAA.
- ✓ Formular un plan estratégico de comercialización de cacao en la cooperativa CEPROAA.

1.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional, Antepara (2015) en su trabajo de grado sobre el diseño y la implementación de un plan estratégico para distribuir y comercializar resinas plásticas, propuso el objetivo de un diseño un plan de estrategias casualmente que contribuya mejorar la distribución y comercialización usando el plan de negocios como tipo de su investigación. Concluyendo de importancia para la empresa NUTEC Representaciones la formulación de un estudio de mercado a nivel nacional para realizar de manera directa la importación de resinas plásticas de alta calidad ya que Ecuador carece de industrias petroquímicas productoras de polietilenos, polipropilenos y poliestirenos debiendo realizar de manera estratégica su distribución rápida y oportunamente a las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas.

También Marín, Rodríguez, Reyes, Santamaría y Santamaría (2014) en su propuesta sobre un plan estratégico de mercadeo capaz de contribuir a generar crecimiento y mejore el posicionamiento, tuvo el objetivo de la elaboración de este plan estratégico para la empresa una compañía del tipo Sociedad Anónima. Su investigación fue descriptivo cuantitativo. Concluyeron aseverar que la activación promocional es un medio eficaz, productivo y rentable de bajo costo con diseños innovadores, con cierta calidad en sus materiales y la

personalización de productos y servicios; además propone a la publicidad y a los eventos y experiencias como estrategia de publicidad y promoción.

A nivel nacional, Flores y Jiménez (2018) sobre el plan estratégico para la comercialización de cacao, teniendo el objetivo de elaborar este plan estratégico en la cooperativa APROCANORSI, usó la investigación explorativa de diseño no experimental transaccional, concluyendo ser necesaria la consolidación de trabajo directo con grandes empresas nacionales para luego afianzarse en la exportación hacia el mercado internacional aumentando los volúmenes de producción para el cumplimiento de las exigencias internacionales en calidad y en topes de exportación.

Para Mestanza (2018) en su tesis sobre la propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas y su objetivo fue precisamente elaborar esta propuesta para la empresa El Súper SAC; uso investigación descriptiva propositivo de diseño mixto. Sus estrategias deben estar apoyadas en sus puntos fuertes como empresa reforzando sus áreas vulnerables, realizando mayor inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo desarrollando nuevos mercados y nuevos productos.

También Chaparro, Mardini y Medina (2017) respecto al plan estratégico de marketing para la comercialización de café orgánico de la marca Wong, presentó el objetivo para demostrar que la comercialización del café orgánico con marca propia es un negocio financieramente viable. Determinó no existir diferencias significativas entre todos los cafés producidos en el Perú constituyéndose en una amenaza al no poder diferenciarlos unas de otras; pero esta corporación tiene a la responsabilidad social y ecológica como posicionamiento frente a su competencia en cuanto al marketing mix al considerar siete factores: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y propósito.

A nivel regional, Mori (2018) en su trabajo de grado respecto a un modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao, su objetivo general fue la propuesta de un modelo de gestión estratégica del cacao Amazonas. Usó investigación descriptivo propositivo. Llegó a identificar cuatro pasos para el posicionamiento: penetrar al mercado internacional, desarrollo de los mismos, desarrollar productos y diversificar estos productos; así mismo concluyó y recomendó a las asociaciones cacaoteras de Utcubamba y Bagua esforzarse mucho más para producir cacao

diferenciado en aroma, cacao fino y cacao ciento por ciento orgánico al contar con las condiciones climatológicas y geográficas adecuadas.

Finalmente, a nivel local, Aguirre y Garnique (2015) en su trabajo sobre el estudio de factibilidad para producir y comercializar productos derivados del café y cacao orgánicos, tuvo el objetivo determinar la factibilidad para esta producción y comercialización de café y cacao orgánicos en la Cooperativa CEPROAA. Usó la investigación descriptiva transversal. Concluyeron demostrar la viabilidad con indicadores positivos a través del VAN y TIR calculados en sus flujos de caja, además indicaron favorable la viabilidad técnica y operativa con la adquisición de maquinaria especializada en la producción de cacao y café, así como la utilización de personal calificado especializando el trabajo y la formalización de sus procesos.

Bases teóricas

Plan de mercadotecnia o de comercialización

Fernández (2007), menciona que este plan de mercadeo es de mucha importancia en la planeación empresarial y ante el accionar de las actividades estratégicas de sus competidores no es posible quedarse sin hacer algo, siendo necesario para permanecer en el mercado de toda empresa o para continuar creciendo de manera sostenida.

Es necesario diferenciarlo de la planeación estratégica, la cual es considerada como la actividad que realiza cualquier área de una empresa donde se planean sus actividades diarias diseñándolas para influir de manera directa en toda la organización. Mientras que el plan de mercadotecnia es de elaboración anual conteniendo los objetivos y estrategias bien definidas.

Las herramientas para su elaboración, consta de dos etapas, la de recopilar información actualizada, y la etapa de planeación.

Definición de términos básicos

Plan de mercadotecnia o de comercialización, es una herramienta de carácter indispensable para toda organización empresarial que consideran mantenerse competitivos en el mercado. Fernández (2007).

Cacao, denominado teobroma cacao L, es considerada una fruta de origen tropical proveniente del árbol de cacao y es componente principal del chocolate, sus variedades van desde el nativo hasta los grupos genéticos criollo, forastero y nacional. Es el sexto cultivo de mayor importancia a nivel del Perú en términos de cantidad de productores. (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG], 2018).

Cooperativa, es considerada una organización que agrupa a varias personas que tienen como objetivo realizar alguna actividad empresarial, pero como ausencia de fines lucrativos dirigida a obtener beneficios para sus socios. (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2021).

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Tipo y diseño de investigación

Método	:	De enfoque cuantitativo de nivel básico
Tipo de estudio	:	Descriptiva – propositiva
Diseño	:	No experimental

2.2. Población, muestra y muestreo

Según D'Angelo (2008), define la población como: *“Conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada”*. La muestra es: *“Cualquier subconjunto del universo. Desde la estadística pueden ser probabilísticas o no probabilísticas”*; y unidad muestral es: *“Conjunto de elementos extraídos de la población que conforman la muestra”*.

Mi investigación tiene dos poblaciones:

- La primera población P1 la constituyen seis (6) personas de las cuales dos (2) personas hacen la labor de directivos y cuatro (4) personas que trabajan en esta cooperativa.
- La segunda población P2 está constituida por 326 socios de esta cooperativa siguiente:

Tabla 1*Población de socios por centro poblado al año 2020*

Centro poblado	Número de socios
Alto Amazonas	9
Bolívar	2
Cajaruro	3
Chunguina	3
Coca Enrique	3
Concordia	5
Copallín	3
Diamante Alto	29
Diamante Bajo	28
El Hebrón	10
El Laurel	1
El Paraíso	1
El Ron	4
El Tesoro	2
El Tigre	22
El Triunfo	1
Goncha	3
Jahuanga	5
José Olaya	8
La Cruz	18
La Curva Santa Cruz	3
La Peca	4
La Unión	3
La Versalla	1
Las Lagunas	2
Limoncito	4
Lluhuana	2
Llunchicate	3
Manantial	2
Naranjos Alto	22
Nuevo Cutervo	2
Nuevo Piura	25
Quebrada Honda	1
Quebrada Seca	10
Salao	2
San Antonio	1
San José Bajo	16
San Juan de La Libertad	30
Santa Elena	1
Santa Fe	7
Santa Cruz de Buena Vista	2
Santa Isabel	23
Seda Flor	2
Señor de los Milagros	1
Total	329

Nota: Se muestra la totalidad de socios de la Cooperativa por ubicación a nivel de centro poblado, según padrón proporcionado por la Gerencia

De la información anterior, se desprende dos muestras:

- La primera muestra M1 la constituyen seis (6) personas de las cuales dos (2) personas hacen la labor de directivos y cuatro (4) personas que trabajan en esta cooperativa.
- La segunda muestra M2 asciende a está constituida por 98 socios, la cual se calculó con la siguiente fórmula:

	$Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N$		$1.96^2 \times 0.90 \times 0.10 \times 329$		113.75		
$n =$	-----	$n =$	-----	$n =$	-----	$n =$	98
	$d^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q$		$0.05^2 (329 - 1) + 1.96^2 \times 0.90 \times 0.10$		1.17		

El tipo de muestreo es probabilístico estratificada.

2.3. Operacionalización de variables

Para la presente investigación tenemos:

- Variable 1 : Plan estratégico de comercialización
- Variable 2 : Comercialización del cacao

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos. Según Bernal (2010) son:

- **Analítico**, separando cada variable independientemente para analizarlas e interpretarlas apropiadamente.
- **Deductivo**, a través del razonamiento lógico permitirá realizar conclusiones de manera general con el objetivo de obtener explicaciones a nivel particular.

- **Inductivo**, también con el uso del razonamiento lógico de la obtención anterior de explicaciones particulares debidamente validados se llegará conclusiones de carácter general.

Técnicas

- **La observación**, a través de un proceso de obtención de información situacional referido al diagnóstico de esta Cooperativa. El medio de observación utilizado fueron los cuadernos de trabajo.
- **La entrevista**, dirigida a los socios realizando diálogos de temas puntuales recogiendo sus apreciaciones de manera estructurada y secuencial estandarizada con preguntas cerradas y abiertas respecto a las variables de la investigación.

Instrumentos

- Observación estructurada y la entrevista estructurada.

2.5. Análisis de datos

La información tendrá un tratamiento estadístico en:

- Tabulación, requiriéndose la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos en el programa informático excel, así como su adecuada interpretación y presentación.
- Estadística descriptiva, analizando e interpretando los datos anteriores y con el uso del programa SPSS serán correlacionados sus variables de estudio.

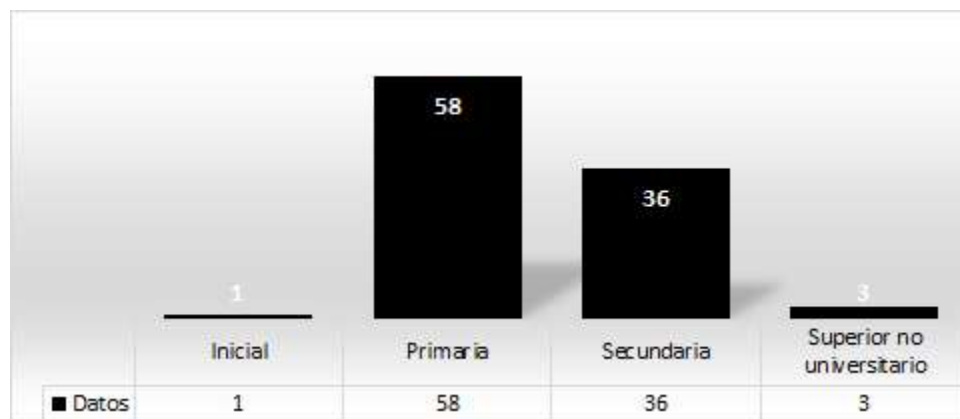
III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico situacional de la comercialización del cacao de la cooperativa CEPROAA del distrito de Cajaruro

En junio del año 2020 realicé la entrevista a 98 socios activos de esta cooperativa, teniendo los siguientes resultados:

Figura 1

Nivel de instrucción de los socios entrevistados



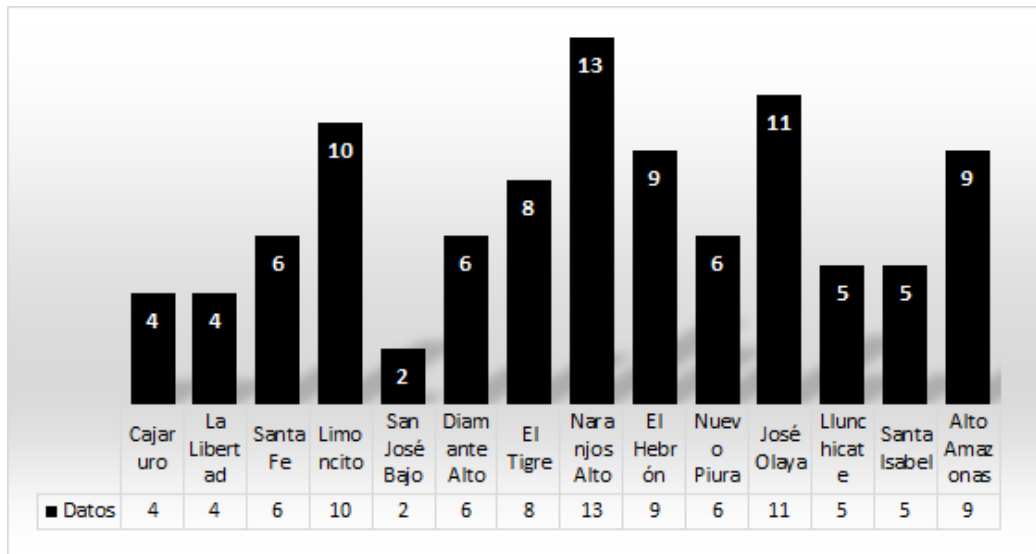
Nota: El gráfico muestra el resumen del nivel educativo alcanzado por los socios entrevistados, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

Mayormente alcanzaron el nivel primario como nivel de instrucción representado por 58 encuestados, del nivel secundario son 36, del nivel superior no universitario son sólo 3 y sólo una persona alcanzó el nivel inicial.

Casi el 60% sólo alcanzó nivel primario significando que sólo alcanzaron 9 años de instrucción formal, sin poder continuar con estudios secundarios; esto condiciona las oportunidades de empleo y la inserción laboral, no sin ello mencionar que estas personas ligadas a la agricultura adquirieron un conjunto de destrezas y conocimientos de relevancia.

Figura 2

Ubicación de su parcela



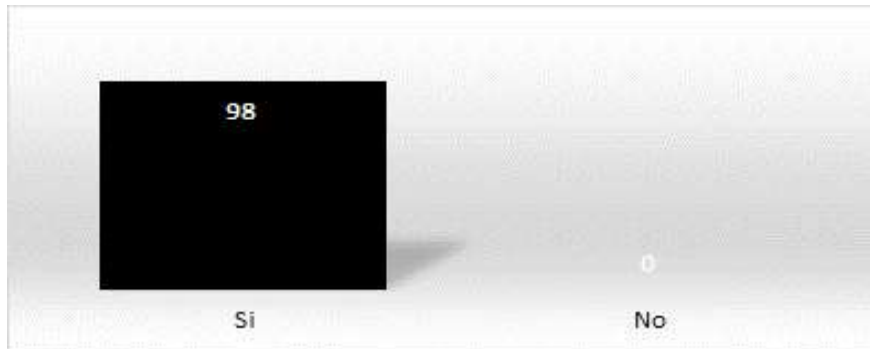
Nota: El gráfico muestra el resumen de la ubicación de las parcelas de los entrevistados, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

La distribución geográfica es variada respecto a la ubicación de las parcelas de los socios, mayormente en el distrito de Cajaruro, perteneciente a la provincia de Utcubamba.

El distrito de Cajaruro tienen bondades en sus suelos que producen cacao de calidad de exportación, asimismo se estableció como ruta turística del cacao en este distrito.

Figura 3

¿Está Ud. de acuerdo que la cooperativa CEPROAA siga comercializando cacao?



Nota: El gráfico muestra estar de acuerdo o no con la comercialización de cacao, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

El 100% de los entrevistados indica estar de acuerdo con la continuación de la comercialización de cacao por esta cooperativa, al haberse incrementado las exigencias del cacao de exportación y ante la competitividad cada vez mayor.

Figura 4

¿Cómo considera Ud. las actividades de comercialización en la cooperativa CEPROAA?

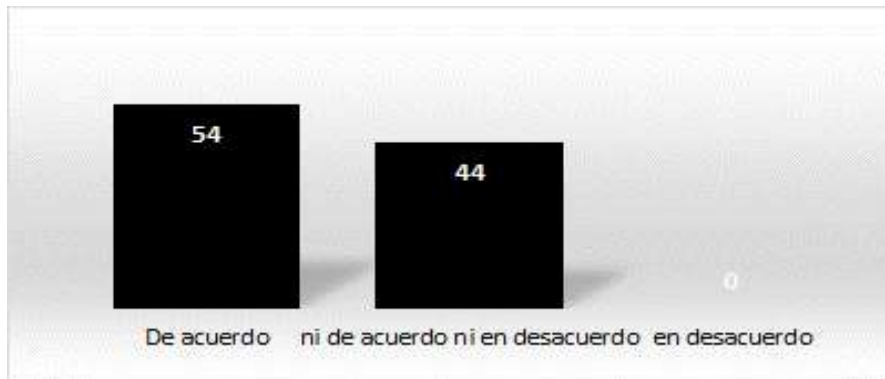


Nota: El gráfico muestra la consideración respecto a las actividades de comercialización, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

El 60% de los socios entrevistados considera bueno las actividades de comercialización frente a un 40% que indican lo contrario. Ningún asociado manifiesta ser mala las actividades realizadas por esta cooperativa, considerándose esto como una fortaleza y de mucho beneficio al interior de la organización.

Figura 5

¿La cooperativa se encuentra mejor posicionada en Amazonas que su competencia?



Nota: El gráfico muestra la percepción del posicionamiento de la cooperativa frente a su competencia a nivel regional, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

Son 54 entrevistados indicar tener mejor posicionamiento frente a la competencia a nivel regional, y les es indiferente esta pregunta a 44 personas. Indicando este 55% haber logrado este posicionamiento con la certificación especial del cacao.

Figura 6

¿Conoce Ud. cuáles son los objetivos organizacionales de esta cooperativa?



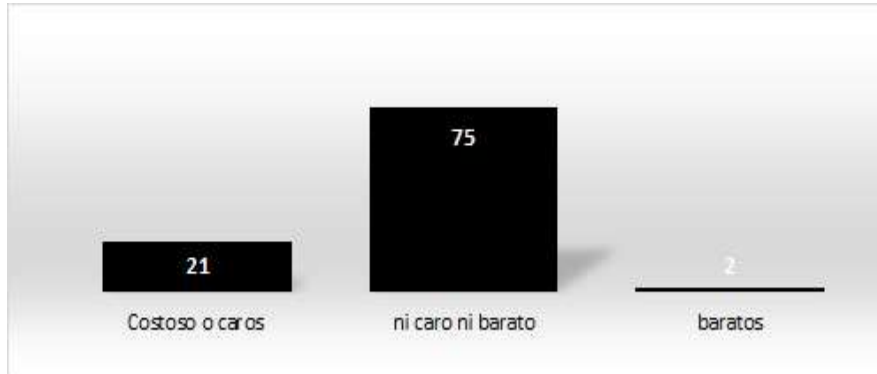
Nota: El gráfico muestra el resumen sobre el conocimiento de los objetivos de la cooperativa, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

Son 78 socios o el 80% desconocer los objetivos de la cooperativa, solo 10 personas indicaron ser el objetivo principal al posicionamiento por la calidad del

cacao y 6 personas refirieron la exportación directa. Esta información se considera como una debilidad al interior de esta cooperativa.

Figura 7

¿Cómo califica los precios del cacao en función a su producción que realizó?

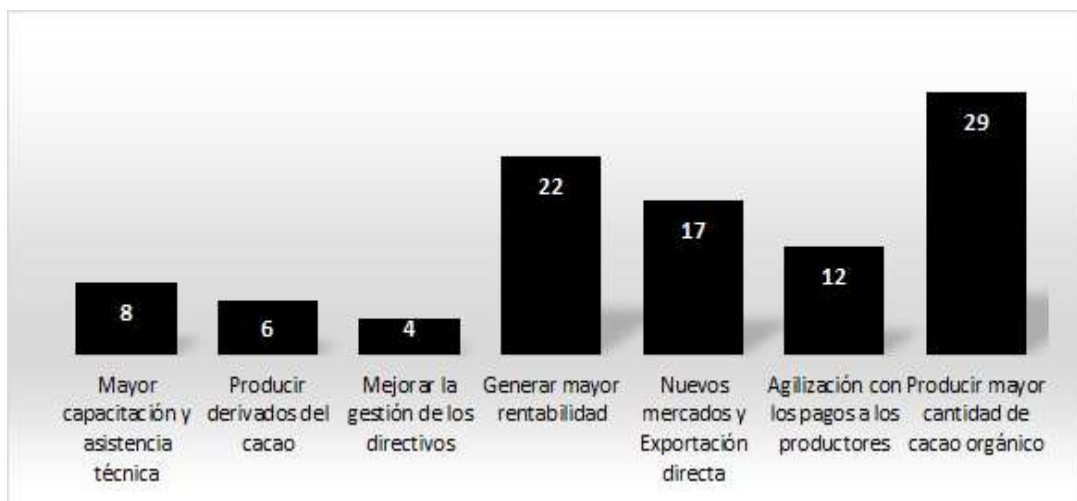


Nota: El gráfico muestra la calificación del precio recibido en función a su producción, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

Son 75 socios que indicaron ser ni caro ni barato el precio recibido por su cacao, y 21 socios indicaron ser mayores precios los recibidos. Es decir, la mayoría considera recibir lo justo por su producto final.

Figura 8

¿En su opinión que aspectos deben mejorar en la comercialización del cacao?



Nota: El gráfico muestra la calificación sobre aspectos a mejorar en la comercialización, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

Las respuestas son variadas para esta interrogante, señalando de importancia producir más cacao orgánico, que la cooperativa genere mayor rentabilidad,

buscar nuevos mercados para exportar y agilizar los pagos a los productores. Estas opiniones diversas hacen que se establezcan mejores estrategias de mejora en la comercialización.

Figura 9

¿Realiza alguna programación de su producción de cacao?

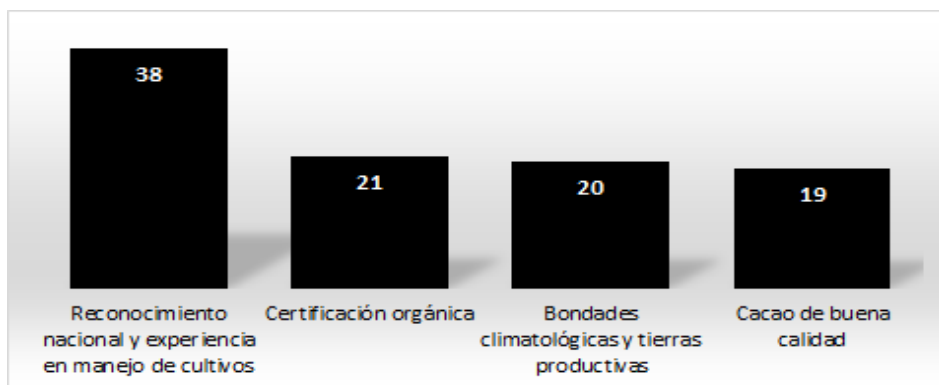


Nota: El gráfico muestra el resumen sobre la programación de su producción, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

Son 82 socios indicaron no programar su producción, 13 indican si programarlo cada 15 días de cosechas y 3 socios cada 30 días de cosechas. La no programación de su producción puede traer menores rendimientos y algún descontrol de actividades, es por ello la importancia de la planificación agrícola.

Figura 10

¿Puede identificar la principal ventaja de esta cooperativa frente a las otras cooperativas existentes en la región Amazonas?

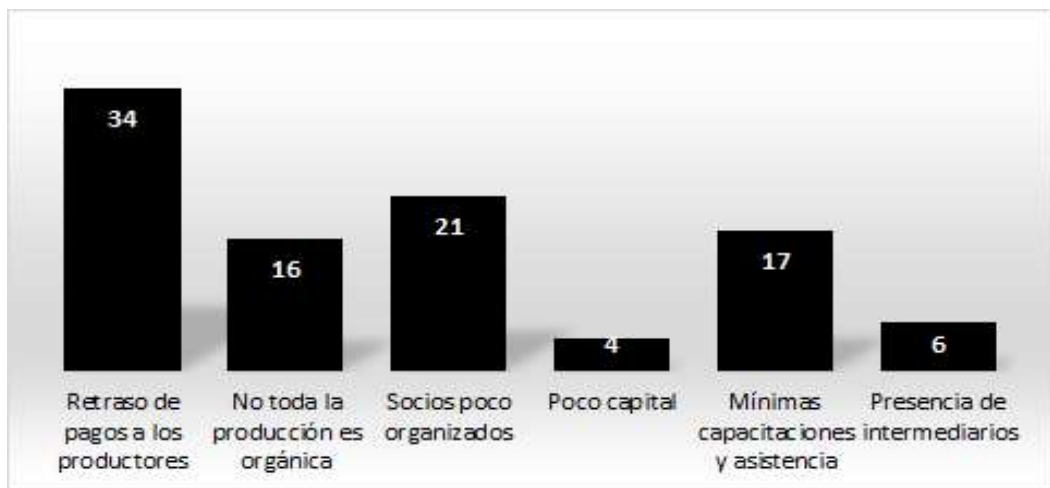


Nota: El gráfico indica la apreciación de las ventajas de la cooperativa respecto a otras cooperativas de la región, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

Son 38 socios quienes señalan tener la ventaja de reconocimiento y experiencia, 21 socios por la certificación obtenida del cacao orgánico, 20 socios por las bondades del clima y productividad de sus parcelas, y 19 socios por tener el cacao de buena calidad. Esta identificación de ventajas hace alcanzar empoderamiento de la cooperativa.

Figura 11

¿Puede identificar la principal desventaja de esta cooperativa frente a las otras cooperativas existentes en la región Amazonas?



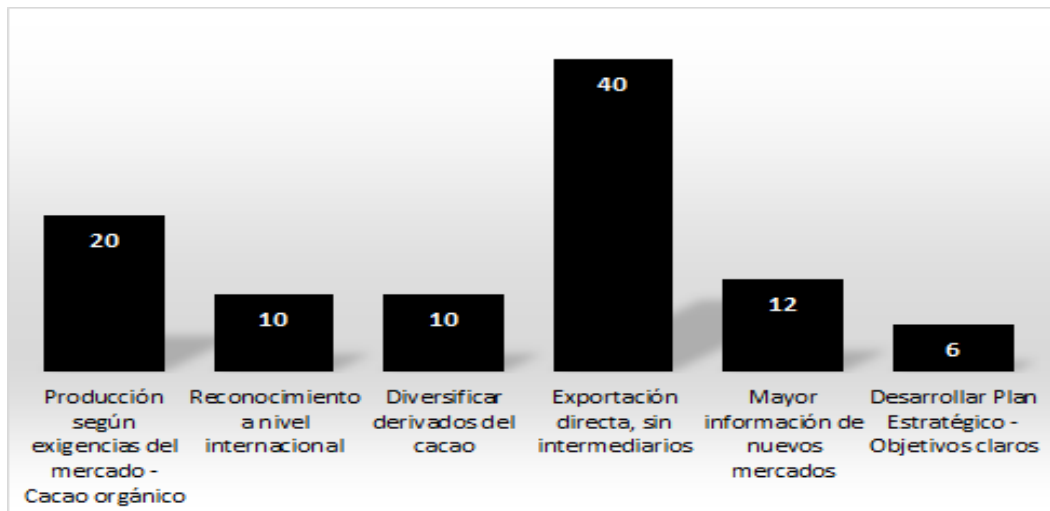
Nota: El gráfico indica la apreciación de las desventajas de la cooperativa respecto a otras cooperativas de la región, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

Son 34 socios indicar como desventaja el retraso en sus pagos como productores, 21 socios indican encontrarse desorganizados, 17 socios reciben pocas capacitaciones o asistencia técnica y 16 indican no contar con el 100% de su cacao orgánico en sus parcelas.

El cumplimiento de compromisos de manera puntual trae consigo mejores relaciones al interior de la organización, siendo necesario evaluar el problema de pagos a tiempo y sea comunicado a los productores para superar esta desventaja.

Figura 12

¿Cuál debería ser las estrategias, a su parecer, para mejorar la comercialización de cacao en esta cooperativa?



Nota: El gráfico indican estrategias para mejorar la comercialización, obtenido de la ficha entrevista estructurada realizada en junio del 2020.

Identificando posibles estrategias de comercialización, son 40 socios señalar exportar de manera directa sin intermediarios, 20 socios que su producción cumpla las exigencias internacionales, 12 socios buscar mayores mercados, 10 socios buscar el reconocimiento internacionalmente y 10 socios diversificar los derivados del cacao.

Ante estas propuestas de los trabajadores, la plana directiva de la cooperativa deberá analizarlas y hacer que los productores se sientan más involucrados e identificados al dar alguna solución.

Así mismo realicé la observación in situ en las instalaciones de la cooperativa, recabando información respecto a sus ingresos y egresos del año 2019, los que presento a continuación:

Tabla 2*Resumen mensual de ingresos y egresos internos de la cooperativa CEPROAA al año 2019*

Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Ingresos internos	2,130.70	3,512.00	10,650.50	15,726.90	12,193.80	7,877.52	8,000.00	9,317.80	6,698.00	12,751.31	18,117.99	2,917.60	109,894.12
Ingresos por exportación				370,706.16	779,455.22	680,978.77		426,414.37		325,286.94			2'582,841.46
egresos	25,038.03	29,115.18	25,779.06	36,052.13	31,661.50	37,328.86	62,205.29	19,750.77	21,637.92	31,212.46	54,408.33	2,476.00	376,665.53
Ingresos - Egresos	-22,907.33	-25,603.18	-15,128.56	350,380.93	759,987.52	651,527.43	-54,205.29	415,981.40	-14,939.92	306,825.80	-36,290.34	441.60	2'316,070.05

Nota: Se muestra el resumen mensualizado del total de ingresos y egresos, información proporcionada por la gerencia de esta cooperativa

De la información recabada se visualiza que al año 2019 los mayores ingresos fueron por las exportaciones. Inicialmente tuvieron pérdidas en la cooperativa entre los meses de enero a marzo, pero totalizando tuvieron ingresos considerables sólo con la venta exportable del cacao orgánico; situación que beneficia económicamente a toda esta organización.

Respecto a la comercialización interna sólo del cacao, presentamos a continuación esta información, donde se visualiza ingresos mínimos por venta de cacao en derivados e ingresos por venta mayormente de cacao seleccionado.

Tabla 3*Ventas internas de cacao mensual de la cooperativa CEPROAA al año 2019*

Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Seleccionado y Descarte	183.00	2,130.00	3,022.00	10,857.40	8,186.20	4,543.52	4,980.00	4,796.00	3,716.00	8,420.81	6,031.40	2,489.60
Cacao descarte			1,512.00	10,291.40	8,092.20	4,284.52	2,830.00	437.00	991.00	4,328.31	626.40	2,189.60
Cacao seleccionado	183.00	2,130.00	1,510.00	566.00	94.00	259.00	2,150.00	4,359.00	2,725.00	4,092.50	5,405.00	300.00
Ventas de derivados	1,230.70	87.00	587.50	440.00	996.60	947.00	1,216.00	870.80	2,061.00	1,880.50	4,204.50	358.00
Chocolate taza 100 gr	112.00	12.00	15.00	176.00	92.10	139.00	192.00	182.80	192.00	578.00	1,015.50	
Chocolate bitter 40 gr	101.20	5.00			2.50							
Chocolate bitter 50 gr	10.00											
Chocolate bitter 70 gr	376.00		210.50		108.00		30.00	29.00	173.00	140.00	277.00	
Chocolate dulce 40 gr		15.00						5.00		20.00		
Chocolate dulce 50 gr	56.00											
Chocolate dulce 70 gr						46.00	14.00	44.00				
Chocolate 80% bitter				56.00		72.00						
Chocolate 80% frasco				68.00	95.00	18.00	18.00	26.00				
Manteca cacao	34.00											
NIBS			132.00	120.00	250.00		240.00	10.00	250.00	280.00	1,350.00	
Pasta de cacao		55.00				70.00		35.00	92.00			
Servicio de maquila	541.50		230.00	20.00	449.00	602.00	264.00	434.00	1,354.00	862.50	1,562.00	358.00
Ventas en ferias							458.00	105.00				
Total de ventas	1,413.70	2,217.00	3,609.50	11,297.40	9,182.80	5,490.52	6,196.00	5,666.80	5,777.00	10,301.31	10,235.90	2,847.60

Nota: Se muestra el resumen mensualizado de las ventas por cacao, información proporcionada por la gerencia de esta cooperativa

Respecto a la comercialización externa del cacao, es decir las exportaciones, éstas se realizan cuando en épocas de cosechas desde el mes de abril hasta octubre de cacao orgánico seco y seleccionado, teniendo promedios mensuales de US \$ 155,527.80, detalle que presento a continuación:

Tabla 4

Exportaciones de cacao de la cooperativa CEPROAA al año 2019

Fecha de venta	Producto	Ventas en kilos	Valor de venta por Kilo en dólares	Total de venta en Dólares americanos	Tipo de cambio	Total de venta en Soles
01/04/2019	Cacao orgánico seco	17,389.00	US \$ 2.90	US \$ 50,428.10	3.306	S/ 166,715.30
25/04/2019	Cacao orgánico seco	21,187.25	US \$ 2.90	US \$ 61,443.03	3.320	S/ 203,990.86
14/05/2019	Cacao orgánico seco	19,989.50	US \$ 2.70	US \$ 53,971.65	3.329	S/ 179,671.62
14/05/2019	Cacao orgánico seco	19,801.00	US \$ 9.10	US \$ 180,169.30	3.329	S/ 599,783.60
21/06/2019	Cacao orgánico seco	22,205.00	US \$ 9.27	US \$ 205,795.94	3.309	S/ 680,978.77
01/08/2019	Cacao orgánico seco	13,908.50	US \$ 9.27	US \$ 128,903.98	3.308	S/ 426,414.37
12/10/2019	Cacao orgánico seco	9,621.50	US \$ 10.07	US \$ 96,926.99	3.356	S/ 325,286.94
Total		124,101.75		US \$ 777,638.98		S/ 2'582,841.46

Nota: Se muestra el resumen mensualizado de exportaciones de cacao, información proporcionada por la gerencia de esta cooperativa. El tipo de cambio fue consultado en la base de datos de SUNAT <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>

3.2. Identificación de los elementos estratégicos en la comercialización de la cooperativa CEPROAA

Se desarrolla según lo definido por Fernández (2007) en dos fases siguientes:

Figura 13

Estrategias de Desarrollo del Producto en el Mercado

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de producto
Mercados nuevos	Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación de producto

Nota: El gráfico muestra la división en dos fases o tipos de estrategias de desarrollo de productos en los mercados. Tomado de *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*, por R. Fernández.

- **Estrategia de penetración de mercado**, se trata cuando incursionamos en un mercado existente o mercado actual, a través de un producto actual con la finalidad de aumentar la participación de la empresa u organización.
- **Estrategia de desarrollo de mercado**, se da hacia mercados nuevos buscando la venta hacia nuevos grupos poblacionales o segmentos de mercado de productos existentes o actuales.
- **Estrategia de desarrollo del producto**, al desarrollarse nuevos productos en el mismo mercado actual, para consolidar la marca obtenida.
- **Estrategia de diversificación**, dirigido con productos totalmente nuevos hacia mercados nuevos.

3.3. Formulación del Plan Estratégico de Comercialización de cacao en la cooperativa CEPROAA

Fernández (2007), señala en dos partes el plan de mercadotecnia o de comercialización:

a.- Recopilación de información

a.1. Misión y filosofía empresarial

Misión actual: Ser la organización agro empresarial líder de la región Amazonas, que oferta café, cacao y sus derivados con calidad certificada, para el mercado nacional e internacional, con responsabilidad social y ambiental.

Propuesta de misión: Conformar una cooperativa de reconocimiento internacional en el sector agro industrial con calidad certificada en café y cacao en grano y derivados, a través de la venta directa nacional y exportación con responsabilidad social y ambiental.

Visión actual: Una cooperativa integrada por familias productoras agrícolas, que se capacitan constantemente para desarrollar potencialidades de índole agro empresarial, que, junto con la práctica de valores, equidad, democracia plena y cuidado del medio ambiente, producen y ofertan café, cacao y sus derivados con calidad acreditada, para la satisfacción de clientes y la mejora socioeconómica de sus integrantes.

Propuesta de visión: Convertirse en una cooperativa exportadora reconocida internacionalmente por la buena calidad y certificación del café y cacao orgánico, manteniendo imagen con responsabilidad social y ambiental.

Filosofía empresarial actual:

Vocación de servicio, compromiso social, compromiso ambiental, calidad en el servicio, trabajo en equipo con apoyo mutuo y solidario, ética y equidad.

Propuesta de filosofía empresarial:

Trabajar en todo momento con calidad en el servicio, con una vocación de servicio a nuestros clientes, generando en los trabajadores y socios su compromiso social y ambiental, trabajando en equipo con mutuo apoyo y solidario, con valores éticos y ser equitativos con cada uno de los miembros de la cooperativa CEPROAA.

a.2. Evaluación del negocio

Segmentación de mercado, dividiéndolo en grupos con al menos una característica homogénea siguiente:

- ✓ Cacao fino o de aroma (en grano)
 - Empresas importadoras de la Unión Europea y EE.UU.
- ✓ Cacao común o corriente (derivados)
 - Consumidores finales a nivel regional
 - Nuevos consumidores regionales

Mercado meta

- ✓ Cacao fino o de aroma (en grano)
 - Exportación directa a la Unión Europea y EE.UU.
- ✓ Productos existentes derivados del cacao común o corriente para consumidores finales de las provincias de Bagua, Utcubamba y Chachapoyas de la región Amazonas, y provincia de Jaén en la región Cajamarca:
 - Manteca de cacao
 - Pasta de cacao
 - Chocolate UTKKU para taza en tabletas de 100 gr
 - Chocolate UTKKU bitter en tabletas de 40 gr
 - Chocolate UTKKU bitter en tabletas de 50 gr
 - Chocolate UTKKU bitter en tabletas de 70 gr
 - Chocolate UTKKU dulce en tabletas de 40 gr
 - Chocolate UTKKU dulce en tabletas de 50 gr
 - Chocolate UTKKU dulce en tabletas de 70 gr
 - Chocolate 80% bitter en tabletas de 100 gr
 - Chocolate 80% bitter en frasco de vidrio de 250 gr
 - NIBS 100% natural en bolsa de 100 gr

- ✓ Productos nuevos derivados del cacao común o corriente para consumidores finales de las provincias de Bagua, Utcubamba y Chachapoyas de la región Amazonas, y provincia de Jaén en la región Cajamarca:
 - Chocolate 100% puro en tabletas de 100 gr.
 - NIBS 100% natural en bolsa de 250 gr.
 - Grageas en pasta o lentejas de chocolate en cajita de 30 gr.

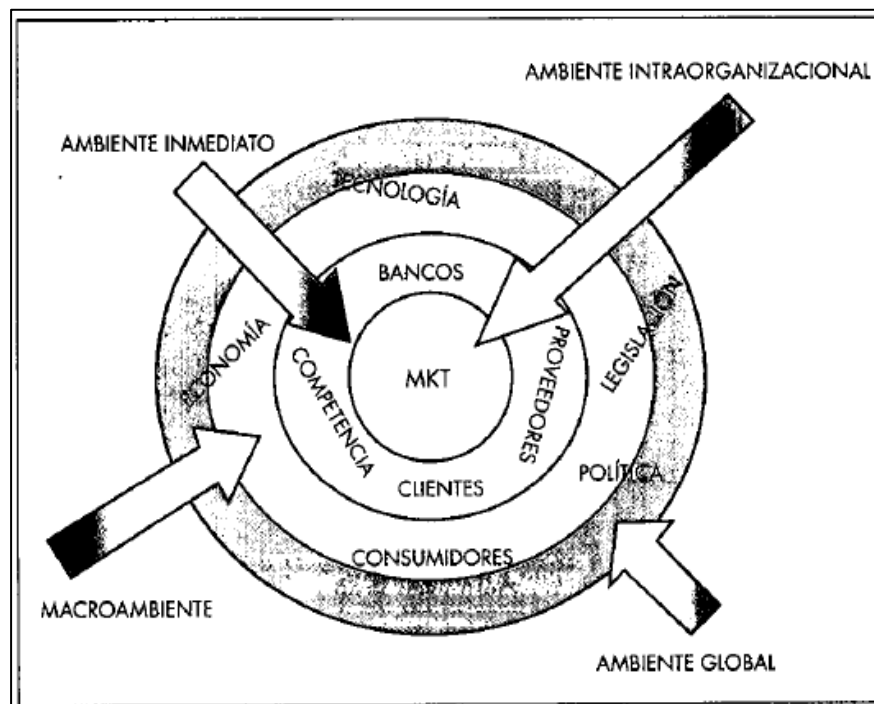
b.- Etapa de planeación

b.1 Análisis del ambiente externo

Se desarrolla según Fernández (2007) una nueva estructura del análisis de la mercadotecnia en cuatro fases siguientes:

Figura 14

Ambiente de mercadotecnia



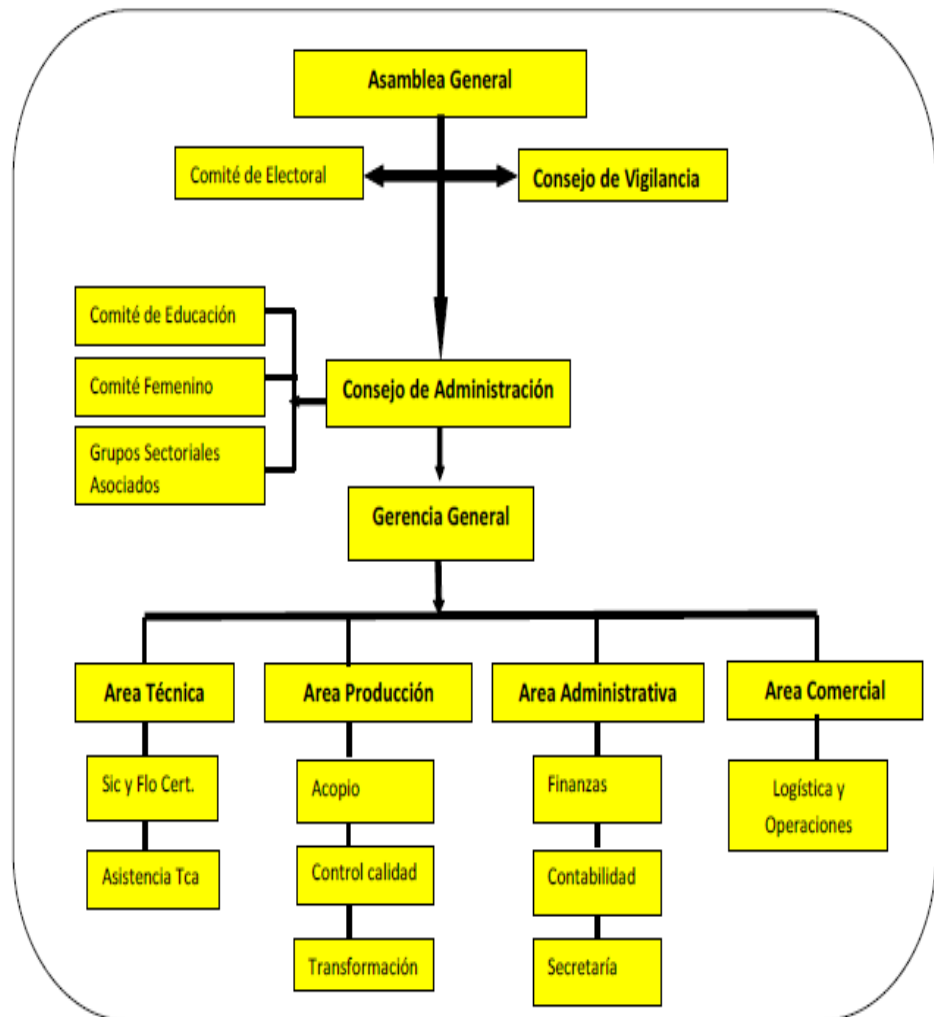
Nota: El gráfico muestra la evolución de la mercadotecnia establecido en cuatro fases. Tomado de *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*, por R. Fernández.

Ambiente intraorganizacional, la cooperativa es un gremio organizado de productores de cacao de buena calidad denominado

Central de Productores Agropecuarios de Amazonas – CEPROAA; asimismo, los canales de comunicación y los niveles jerárquicos se encuentra bien definidos establecidos en su organigrama:

Figura 15

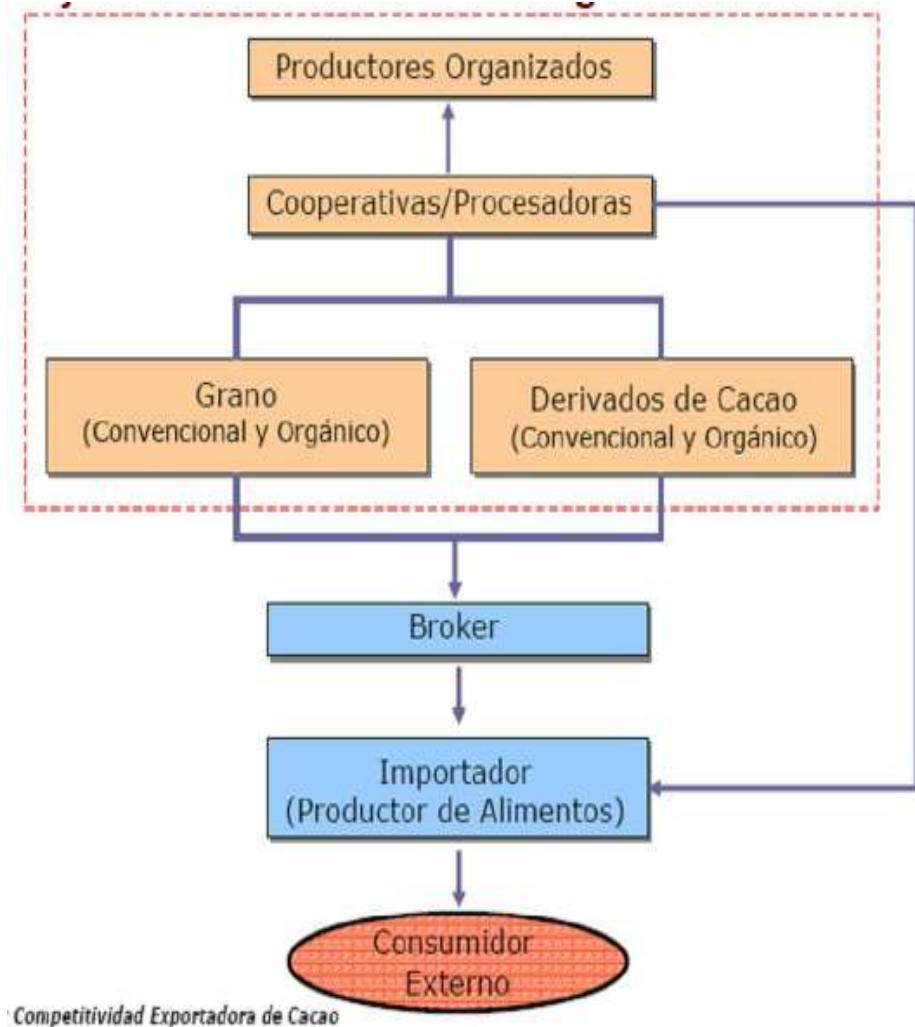
Organigrama de la cooperativa CEPROAA



Ambiente inmediato: presento el siguiente flujo:

Figura 16

Flujo de comercialización del grano de cacao en el Perú

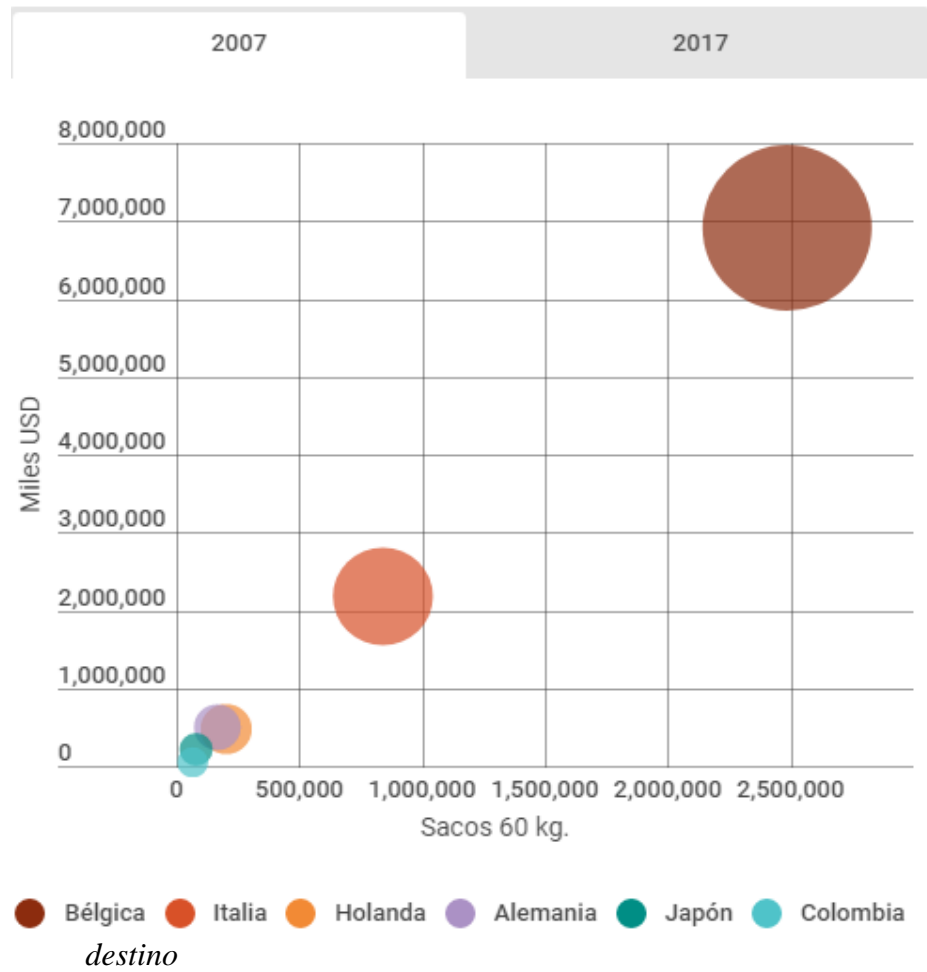


Nota: El gráfico muestra el flujo de comercialización mayormente empleado en nuestro país. Tomado del *Estudio de mercado interno para determinación y caracterización del consumo actual y potencial de derivados industriales del cacao*, p.37 por M. Sotomayor.

- Clientes, son las empresas importadoras de cacao en grano siguientes:

Figura 17

Perú: Exportaciones de cacao (grano) según principales países de



Nota: El gráfico muestra los principales países de destino del cacao en nuestro país. Tomado de la *Información general enero – octubre 2020*, por la Cámara de Café Cacao. <https://camcafeperu.com.pe/ES/cacao-datos.php>.

- Competencia, a nivel provincial sólo es APROCAM, a continuación, presento las asociaciones competidoras a nivel del Perú:

Figura 18

Perú: Asociaciones productores de cacao, certificaciones y ubicación



Ubicación Geográfica	Nombre de la Asociación	Certificaciones	
		FAIRTRADE	Bio Latina
Tumbes	ARPROCAT		
Piura	APROCAP	X	X
	CERPICAFE	X	X
Amazonas	APROCAM		X
	CEPROAA		X
San Martín	CAC Oro Verde	X	X
	CAI Tocache	X	X
	ACOPAGRO	X	X
Huánuco	CAC Divisoria	X	X
	CAI Naranjillo	X	X
Cerro de Pasco	APASC		
Junín	CAC Satipo	X	X
	CAC Pangoa	X	X
Lima	Café Perú		
Ucayali	COCEPASA		
Ayacucho	El Quinacho	X	X
	CACVRA	X	X
Cuzco	CAC Urubamba Alto		X
	APROCAV		X

Nota: El gráfico muestra las asociaciones productoras de cacao en nuestro país. Tomado del *Estudio de mercado interno para determinación y caracterización del consumo actual y potencial de derivados industriales del cacao*, p.39 por M. Sotomayor.

- Proveedores, los principales son los 329 productores activos y asociados a CEPROAA al año 2020, esparcidos en 43 centros poblados de las provincias de Utcubamba y Bagua, ver Tabla 1. Otros proveedores menores son de índole provincial y son aquellos transportistas interprovinciales y tiendas de insumos.
- Consumidores, principalmente de chocolates, son considerados bienes de consumo masivo y según Sotomayor (2009) estima la demanda promedio de golosinas en el Perú alcanza el 90% de la población en variando según el nivel socio económico – NSE, donde el NSE más alto A es del 2,8%, del NSE siguiente B es del 15,2%, los segmentos D y E alcanzan el 31,9%.

Ambiente macro ambiental

- Económicas, respecto al PBI del sector agrícola decreció desde el año 2019, con proyecciones positivas de 3,9% para el presente año 2021, valor porcentual que alivia este sector. Presento lo siguiente:

Tabla 5

Producto Bruto Interno por sectores del Perú (Variación % real anual)

<i>Descripción</i>	<i>Peso/año</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Promedio</i>
Agropecuario	6,0	2,6	4,0	4,2	4,0	4,0	4,0
Agrícola	3,8	2,6	4,4	4,3	3,9	3,9	4,1
Pecuario	2,2	2,7	3,3	4,2	4,2	4,2	4,0
PBI	100,0	2,5	3,6	4,3	4,5	5,0	4,3
PBI primario	25,2	2,9	3,7	2,7	2,6	3,1	3,0
PBI no primario	66,5	2,2	3,9	4,8	5,1	5,4	4,8

Nota: Se muestra el resumen anualizado de la variación porcentual real del PBI por sectores del Perú, información recogida del MEF y el BCR https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100932&lang=es-ES&view=article&id=2268

En cuanto a la balanza de pagos el BCR y el MEF realiza proyecciones positivas a favor de las exportaciones, tal como sigue:

Tabla 6*Balanza de Pagos del Perú (US \$ millones)*

<i>Descripción</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Promedio</i>
Balanza comercial	6,266	7,559	7,094	7,177	6,717	7,137
Exportaciones	44,918	49,644	51,889	54,532	57,618	53,420
Importaciones	-38,652	-42,085	-44,795	-47,355	-50,900	-46,284

Nota: Se muestra el resumen anualizado en millones de dólares de la Balanza de Pagos del Perú, información recogida del MEF y el BCR https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100932&lang=es-ES&view=article&id=2268

En cuanto a la inflación en el país, tiene indicadores bajos en promedio dos puntos porcentuales en el quinquenio, y la proyección para el año 2021 es menor al 2%, tal como sigue:

Tabla 7*Evolución anual de la tasa de inflación en el Perú*

<i>Descripción</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Promedio</i>
Tasa de inflación	2,8%	1,32%	2,14%	1,81%	1,87%	1,99%

Nota: Se muestra la tasa de inflación anualizada del Perú, información recogida del MEF y el BCR https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100932&lang=es-ES&view=article&id=2268

- Políticas, se avizora estabilidad para el entorno del país, al tener programados elecciones presidenciales y congresales en abril del 2020, lo que garantiza el entorno comercial con la confianza y credibilidad para disminuir el riesgo país.
- Legales, en cuanto a modificaciones sobre la legislación vigente a nivel de país, no se presentan amenazas para el sector agrícola que afecten a la producción del cacao.
- Tecnológicas, es la exigencia de la Unión Europea respecto al rango de 0,2 a 0,5 mg/kg del cadmio en productos de chocolate y

cacao en polvo, considerándola como tecnología blanda para estandarizar los métodos de producción en esta Cooperativa.

- Medio ambiente, en cuanto al entorno natural una mínima parte de las parcelas de los productores cacaoteros están expuestas a sequías.

Ambiente global, tenemos vigente el tratado de libre comercio con la Unión Europea como estrategia comercial para convertir al Perú en un país exportador con un acceso libre de aranceles del 99,3% para los productos agrícolas y del 100% para productos industriales. También con EE.UU. para productos exportables dentro de ellos el cacao con preferencias arancelarias.

b.2. *Oportunidades y amenazas de mercado*, será a través del análisis SWOT siguiente:

Tabla 8

Análisis SWOT de la Cooperativa CEPROAA

<i>Empresa</i>	
<i>Fortalezas (Strengths)</i>	<i>Debilidades (Weaknesses)</i>
✓ Cacao con certificación orgánica y comercio justo	✓ Exportación a través de intermediarios
✓ Objetivo empresarial a base de responsabilidad social y ambiental	✓ Estructura organizacional débil
✓ Experiencia reconocida en la producción	✓ Website y redes sociales poco explotadas para ventas on line
<i>Mercado</i>	
<i>Oportunidades (Opportunities)</i>	<i>Amenazas (Threats)</i>
✓ Tratado de libre comercio con la Unión Europea y Estados Unidos	✓ Mayores efectos por el cambio climático
✓ Mayor preferencia por consumo de productos orgánicos	✓ Altos niveles de intermediación en el acopio
✓ Fomento de agricultura sostenible por el Ministerio de Agricultura y Riego	✓ Exigencia de la Unión Europea del rango del cadmio (0,2 a 0,5 mg/kg) en productos de chocolate y cacao en polvo

Nota: Se indica la identificación de las características de este análisis

b.3 *Objetivos del área de mercadotecnia o de comercialización*

“Exportar directamente en grano e incrementar las ventas internas respecto al año anterior de derivados del cacao durante el tercer semestre del 2021”

b.4 *Estrategias tácticas y acciones específicas*

- ✓ *Estrategia de desarrollo de mercado*, buscando realizar la exportación directa hacia clientes de la Unión Europea y EE.UU., con capacitación a directivos y la contratación de un especialista en exportaciones de productos agrícolas.
- ✓ *Estrategia de penetración de mercado*, buscando incrementar las ventas internas de los productos existentes derivados del cacao común o corriente (manteca de cacao, pasta de cacao, chocolate en taza, bitter y dulce, y NIBS) hacia consumidores finales de las provincias de Bagua, Utcubamba y Chachapoyas de la región Amazonas y provincia de Jaén en la región Cajamarca, a través venta directa hacia locales comerciales y ventas online con reparto a domicilio.
- ✓ *Estrategia de desarrollo de producto*, creando nuevos productos derivados del cacao común o corriente (chocolate 100% puro en tabletas de 100 gr., NIBS 100% natural en bolsa de 250 gr., y grageas en pasta o lentejas de chocolate en cajita de 30 gr.) hacia consumidores finales de las provincias de Bagua, Utcubamba y Chachapoyas de la región Amazonas y provincia de Jaén en la región Cajamarca, a través de un estudio de mercado especializado.

b.5 Presupuesto

Tabla 9

Presupuesto de implementación de Estrategias para la cooperativa CEPROAA

<i>Actividades</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total en nuevos soles</i>
Estrategia de desarrollo de mercado				
Capacitación tipo Diplomado online de AgroExportaciones	Certificado ADEX Educación continua	5	S/ 2,000.00	S/ 10,000.00
Contratación Profesional Especialista en Exportación de Cacao	Contrato	1	S/ 9,000.00	S/ 9,000.00
Estrategia de penetración de mercado				
Camión con cabina para reparto a nivel departamental	Camión liviano 1,5 TN	1	S/ 73,000.00	S/ 73,000.00
Moto furgón 250 para reparto local	Moto furgón acondicionada	1	S/ 11,000.00	S/ 11,000.00
Computadoras tipo escritorio y ticketeras para ventas automatizadas	Pc's de escritorio y ticketeras	2	S/ 3,000.00	S/ 6,000.00
Software especializado para ventas online	Software	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Servicio de internet satelital	Servicio mensual	6	S/ 300.00	S/ 1,800.00
Paquete de publicidad y promoción	Volantes	1,000	S/ 1.00	S/ 1,000.00
	Afiches	1,000	S/ 2.00	S/ 2,000.00
	Polos algodón	500	S/ 5.00	S/ 2,500.00
	Gorras drill	500	S/ 7.00	S/ 3,500.00
Estrategia de desarrollo de producto				
Estudio de Mercado Especializado	Estudio	1	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
Total presupuestado				S/ 126,300.00

Nota: Se muestra el presupuesto para la implementación de las tres estrategias de comercialización para esta cooperativa.

b.6. Calendarización de actividades

Tabla 10

Implementación de actividades de Estrategias para la cooperativa CEPROAA

<i>Actividades</i>	<i>Juli o 2021</i>	<i>Agost o 2021</i>	<i>Septiemb re 2021</i>	<i>Octub re 2021</i>	<i>Noviemb re 2021</i>	<i>Diciemb re 2021</i>
Estrategia de desarrollo de mercado						
Capacitación tipo Diplomado online de AgroExportaciones	x	x	x	x	x	x
Contratación Profesional Especialista en Exportación de Cacao	x	x	x	x	x	x
Estrategia de penetración de mercado						
Camión con cabina para reparto a nivel departamental	x					
Moto furgón 250 para reparto local	x					
Computadoras tipo escritorio y ticketeras para ventas automatizadas	x					
Software especializado para ventas online	x					
Servicio de internet satelital	x	x	x	x	x	x
Paquete de publicidad y promoción	x	x	x	x	x	x
Estrategia de desarrollo de producto						
Estudio de Mercado Especializado		x	x			

Nota: Se muestra la programación de actividades para la implementación de las tres estrategias de comercialización para esta cooperativa.

b.7. *Indicadores*

Tabla 11

Indicadores a emplear para medir los resultados

<i>Indicadores</i>	<i>Atributos a tomar en cuenta</i>
Participación de exportadores en la cartera de clientes	Número de clientes internacionales / Número total de clientes
Incremento de países atendidos	Países de destino de exportaciones periodo actual / países de destino de exportación del periodo anterior
Rentabilidad (relación inversión vs exportación)	Monto de exportaciones / monto del gasto relacionado con la exportación
Incremento de horas de capacitación en exportaciones	Horas capacitación periodo actual / horas capacitación periodo anterior
Incremento de apoyos económicos públicos para exportaciones	Apoyos recibidos periodo actual / periodos recibidos periodo anterior
Coste de Adquisición del Cliente	Costo total en marketing y ventas / número de clientes nuevos
Número total de visitas y tasa de rebote (sitio web)	Visitas que abandonaron el sitio web / total de visitas
Tasa de clips (sitio web)	Total de personas que visitaron el anuncio / total de clips
Coste por lead	Total de inversión por campaña / cantidad de lead adquiridos
Incremento de productos desarrollados	Periodo actual / desarrollo de periodo anterior

Nota: Se muestra información respecto a la propuesta de indicadores a medir según resultados por tipo de atributos, según Londoño (2021)

IV. DISCUSIÓN

Antepara (2015) asevera que la implementación de un plan de marketing ayudará a dar a conocer la cartera de productos. La presente investigación coincide con esta aseveración al proponer dar a conocer los productos existentes hacia otros mercados nuevos, así como con la propuesta de nuevos productos a mercados existentes.

Para Marín, Rodríguez, Reyes, Santamaría y Santamaría (2014) dentro de sus resultados propone reforzar la imagen de la responsabilidad social empresarial construyendo redes con las comunidades mediante una campaña de huella ecológica. La cooperativa estudiada con la presente investigación ya cuenta con este tipo de responsabilidad ante la comunidad.

Para Flores y Jiménez (2018), señalan al Plan Estratégico de Comercialización como instrumento de gestión que realizará labores más eficientes y productivas permitiendo a toda organización ser más competitivas. Coincidiendo con este señalamiento para la presente investigación.

Para Mestanza (2018) concluye entre sus estrategias la penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y el desarrollo del producto. Coincidiendo estas tres estrategias para esta investigación.

También Chaparro, Mardini y Medina (2017) consideran de importancia implementar una mezcla de marketing por fases, así como la participación en todo momento de los denominados stakeholders. Para esta investigación se propone eliminar intermediarios no coincidiendo con estos autores.

IV. CONCLUSIONES

1. Del diagnóstico situacional, casi el 60% de los socios encuestados alcanzó nivel primario, la ubicación de sus parcelas tienen bondades en la mejor producción del cacao, también un 60% considera a las actividades de comercialización como buenas, pero el 80% indican desconocer los objetivos de la cooperativa, mayormente indicaron no programar su producción de cacao, y 34 socios productores indicaron como desventaja el retraso en sus pagos, y 40 socios señalaron debería exportar de manera directa sin intermediarios.

Para el año 2019 esta cooperativa tiene saldos favorables respecto a sus ingresos menos sus egresos generados por la exportación de cacao.

2. De las ventajas identificadas en la comercialización, los elementos estratégicos son para el mercado actual con una estrategia de penetración de mercado (incremento de ventas internas hacia los locales comerciales de manera directa de otras provincias como Utcubamba, Chachapoyas y Jaén) y, una estrategia de desarrollo de mercados (exportación directa con adecuada capacitación a directivos y contratación de especialista en exportación), para mercados nuevos a través de una estrategia de desarrollo del producto (nuevos productos derivados del cacao como chocolate 100% puro en tabletas de 100 gr., NIBS en bolsa de 250 gr., y grageas en pasta o lentejas de chocolate en cajita de 30 gr).
3. Una apropiada recopilación de la información clave en esta cooperativa resultó de mucha importancia para la evaluación del negocio segmentando el mercado e identificando el mercado meta con la aplicación de los análisis de los ambientes de la mercadotecnia con el uso del SWOT o FODA. De lo anterior se desprende el objetivo de comercialización con tres estrategias tácticas con la propuesta de un Plan de Comercialización valorizado en S/ 126,300.00 y su implementación en seis meses sería beneficioso si se lograría su implementación.

V. RECOMENDACIONES

A los directivos de la cooperativa CEPROAA analizar la posible implementación de esta propuesta de Plan Estratégico de Comercialización mediante tres estrategias: desarrollo de mercados, de penetración de mercados y desarrollo de producto.

A los socios productores, mayor compromiso y participación en las etapas de capacitación y asistencia técnica para alcanzar de manera conjunta el crecimiento en el mercado de la cooperativa CEPROAA para continuar con la certificación de producto orgánico.

A la escuela profesional de Administración en Turismo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, en su participación y promoción de la ruta turística del cacao en el distrito de Cajaruro.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, C. y Garnique, D. (2015). *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de productos derivados del café y cacao orgánicos por parte de la cooperativa CEPROAA ubicada en el departamento Amazonas, provincia de Utcubamba, distrito Cajaruro*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio académico de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/898>
- Antepara, R. (2015). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la distribución y comercialización de resinas plásticas de la empresa NUTEC Representaciones*. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional de la Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11347>
- Chaparro, C., Mardini, J. y Medina, W. (2017). *Plan estratégico de marketing para la comercialización del café orgánico marca Wong*. [Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio académico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8968>
- D'Angelo, S. (2008). *Población y muestra*. <https://docplayer.es/21800890-Poblacion-o-universo-totalidad-de-unidades-de-analisis-del-conjunto-a-estudiar-conjunto-de-individuos-objetos-elementos-o.html>
- Fernández, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. (1ª ed.). McGraw-Hill interamericana editores S.A.
- Flores, N. y Jiménez, T. (2018). *Plan estratégico para la comercialización de cacao de la cooperativa APROCANORSI, de la provincia de San Ignacio – 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional de la Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/5256>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2019). *La cadena de valor del cacao en América Latina y El Caribe: Cacao 2030 -2050*. (1ª ed.). Edit. Dirección de Investigaciones – Gestión del Conocimiento Científico del INIAP.

- Londoño, P. (14 de julio 2021). *Las 12 métricas para medir los resultados de marketing.Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketingg>
- Marín, D., Rodríguez, J., Reyes, G., Santamaría, J. y Santamaría, S. (2014). *Propuesta de un plan estratégico de mercadeo que contribuya a generar crecimiento y mejorar el posicionamiento de Elete Trades SA*. [Tesis de pregrado, Universidad de Costa Rica]. Repositorio institucional de la Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/2931>
- Mejía, O. y Canales, M. (2009). Caracterización del eslabón primario de la cadena de cacao en Honduras 2009. http://www.agronegocioshonduras.org/wp-content/uploads/2014/06/eslabon_primario_de_la_cadena_de_cacao.pdf
- Mestanza, J. (2018). *Propuesta de un plan estratégico en la empresa El Súper S.A.C. para incrementar las ventas, en el periodo 2018-2022*. [Tesis de pregrado, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio académico de la Universidad San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4009>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Análisis de la cadena productiva del cacao: Con enfoque en los pequeños productores de limitado acceso al mercado*. (1ª ed.). Edit. DGPA – DEEIA del MINAG.
- Ministerio de la Producción. (2021). *Cooperativas*. <https://www.produce.gob.pe/index.php/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Mori, R. (2018). *Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. Repositorio digital de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1664>
- Sotomayor, M. (2009). *Estudio de mercado interno para determinación y caracterización del consumo actual y potencial de derivados industriales del cacao*. (1ª ed.). MINAG.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista dirigida a socios de la Cooperativa CEPROAA de Cajaruro

Datos del entrevistado: Edad: Género: Año que se volvió socio:

Nivel de instrucción: Ubicación de su parcela:

1. ¿Está Ud. de acuerdo que la cooperativa CEPROAA siga comercializando cacao?
Sí () no () ¿Por qué?:
 2. ¿Cómo considera Ud. las actividades de comercialización en la cooperativa CEPROAA?
Bueno () ni bueno ni malo, o regular () malo ()
 3. ¿Considera Ud. que los directivos de esta cooperativa se encuentran realizando actividades para desarrollar más la comercialización en este año 2020?
De acuerdo () ni de acuerdo ni en desacuerdo () en desacuerdo ()
 4. ¿La cooperativa se encuentra mejor posicionada en Amazonas que su competencia?
De acuerdo () ni de acuerdo ni en desacuerdo () en desacuerdo ()
 5. ¿Conoce Ud. cuáles son los objetivos organizacionales de esta cooperativa?
No () sí () ¿Cuáles son?:
 6. ¿Cómo califica los precios del cacao en función a su producción que realizó?
Costoso o caros () ni caro ni barato () baratos ()
 7. ¿Cómo evalúa los precios del cacao de esta cooperativa en función a la competencia?
Encima de la competencia () igual que la competencia () debajo de la competencia ()
 8. ¿En su opinión que aspectos deben mejorar en la comercialización del cacao?
.....
.....
 9. ¿Sabe Ud. a que mercados vende su producto esta cooperativa?
Sí () no () ¿Por qué no sabe?:
 10. ¿Realiza alguna programación de su producción de cacao?
No () sí () ¿Cómo lo programa?:
 11. ¿Puede identificar la principal ventaja de esta cooperativa frente a las otras cooperativas existentes en la región Amazonas?
.....
.....
 12. ¿Puede identificar la principal desventaja de esta cooperativa frente a las otras cooperativas existentes en la región Amazonas?
.....
.....
 13. ¿Cuál debería ser las estrategias, a su parecer, para mejorar la comercialización de cacao en esta cooperativa?
-

Anexo 2. Tomas fotográficas entrevistando a socios de la Cooperativa CEPROAA

