

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN HUANUCO - PERU

ESCUELA DE POST GRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POST GRADO



=====

**MODELO DEL CLÚSTER DEL PRODUCTO ORGÁNICO CACAO Y EL
E-COMMERCE COMO SOPORTE TECNOLÓGICO PARA ACCEDER AL
MERCADO INTERNACIONAL - REGIÓN HUÁNUCO**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN:

GESTION Y NEGOCIOS

MENCION: GESTION DE PROYECTOS

TESISTA: BLANCA FLOR SIMON DIAZ

ASESOR: DR. NERIDA PASTRANA DÍAZ

HUÁNUCO – PERÚ

2015

DEDICATORIA

“A mi alma mater la UNHEVAL. Por permitir desarrollarme intelectualmente en su claustro”.

“A mi madre por su ejemplo de vida”

“A la memoria de mi padre que desde algún lugar vela por mí”.

“A los varones y mujeres del campo, que con su esfuerzo hacen un Perú grande”.

Finalmente a todas aquellas personas que de una u otra manera han sido parte de mi vida con quienes compartí en la universidad y fuera de ella.

Con mucho cariño para todos ustedes...

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme y fortalecerme cada día y darme el apoyo necesario para sacar adelante este trabajo de investigación.

A mi madre Margarita Díaz Human, por sus enseñanzas que dejaron un mar de sabidurías en nuestras vidas.

A mi asesor Nerida Pastrana Díaz, que me proporcionó todo el apoyo necesario para poder sacar adelante el trabajo en conjunto, por sus conocimientos y su gran personalidad.

Y a todas las personas que confiaron en mí y en mi trabajo y me dieron su apoyo incondicional para la realización de este trabajo de grado.

LA AUTORA

RESUMEN

Debido a la globalización existente, muchas empresas de diferentes rubros han traspasado el mercado local en dirección a mercados extranjeros, dándoles la oportunidad de expandirse, y crecer económicamente. Sin embargo, muchas de estas empresas en especial asociaciones que producen productos orgánicos desconocen el sistema de comercialización.

La presente investigación presenta una propuesta de un Modelo del Clúster del Producto orgánico Cacao y el E- commerce como Soporte Tecnológico para acceder al Mercado Internacional en la Región Huánuco, teniendo como objetivo determinar la oferta exportable del cacao orgánico, las ventajas competitivas, el modelo de gestión del clúster del cacao orgánico y la plataforma tecnológica de promoción del cacao orgánico.

Para la obtención de información, para desarrollar el modelo propuesto se ha utilizado la metodología descriptiva deductiva, utilizando el Focus Group.

Para validar el modelo propuesto, se consideró el análisis y recomendaciones de un panel de expertos en el tema tratado.

Según las conclusiones, el resultado del modelo propuesto, es factible en su aplicación, tal como lo recomiendan los expertos revisores.

SUMMARY

Owing to the globalization, many companies from different areas have pierced the local market towards foreign markets, giving them the opportunity to expand and grow economically. However, many of these companies in particular associations that produce organic products know the marketing system.

This research presents a proposal of a Cluster Model Product Professional Cocoa and E commerce and Technological Support to access the international market in the Huánuco region, aiming to determine the export supply of organic cocoa, competitive advantages, the model cluster management organic cacao and technology platform to promote organic cacao.

To obtain information, to develop the proposed model has been used descriptive deductive methodology, using the Focus Group.

To validate the proposed model, the analysis and recommendations of a panel of experts in the subject matter was considered.

According to the findings, the results of the proposed model is feasible in implementation, as recommended by the expert reviewers.

INTRODUCCIÓN

El avance tecnológico y el dinamismo de la actividad económica mundial ha favorecido al surgimiento de nuevos modelos de negocio que respondan a las necesidades de la competitividad y la globalización; siendo necesario para ello realizar una gestión innovadora en la empresa, crea los nuevos modelos de gestión y comercialización.

Desde hace algunos años atrás, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen cierto desempeño reconocido en la actividad socioeconómica de nuestro país, según el diario el peruano las PYMES constituyen aproximadamente el 45% del PBI, crea empleo alrededor del 75% de la PEA y en efecto constituye el 98% de todas las empresas existentes en el país.

El sector agrario para la exportación, es uno de los sectores de mayor desarrollo en los productores cacaoteros, debido a las políticas arancelarias para las exportaciones, las cuales se muestran favorables por la exoneración de los aranceles para el caso del mercado internacional; y al crecimiento sostenido que se presenta en la actualidad y a futuro el sector de agricultura para la exportación, pero no se cuenta con modelos de gestión para su comercialización por tal motivo se propuso desarrollar el presente trabajo de investigación.

El desarrollo de la investigación, se plasma en este informe, la cual concreta en 6 capítulos, desarrollada de la siguiente forma:

Capítulo I: Problema de Investigación, donde se plantea el problema científico y se delimita los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico de la Investigación, en el cual se desarrolla las bases teóricas que sustentan la investigación.

Capítulo III: Diseño Metodológico, en el que se refiere los aspectos metodológicos en los que se enmarca la investigación.

Capítulo IV: Diagnóstico de la Investigación que consiste básicamente en el análisis e Interpretación de la información producto de las técnicas de recolección de datos y el trabajo de gabinete; Diseño de la propuesta de Modelo del Clúster del Producto orgánico Cacao y el E- commerce como Soporte Tecnológico para acceder al Mercado Internacional en la Región Huánuco y resultados que comprende el desarrollo analítico de la investigación, teóricas aplicadas y las estrategias de creación de valor para el cliente.

Capítulo V: Validación del Modelo Propuesto desarrollada mediante el panel de expertos utilizando preguntas formuladas, sistematizando en cuadro y gráficos para culminar se ha interpretado y analizado las respuestas.

Capítulo VI: Discusión de los resultados y los aportes científicos, finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones entre otros aspectos relacionados con el desarrollo de la investigación.

INDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
RESUMEN
SUMMARY
INTRODUCCION

Pág.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	7
1.2.1 PROBLEMA GENERAL.....	7
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	7
1.3 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
1.4 HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	8
1.5 VARIABLE.....	9
1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	9
1.7 LIMITACIONES.....	11

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 ANTECEDENTES.....	12
2.1.1 A Nivel Internacional.....	12
2.1.2 A Nivel Nacional.....	13
2.1.3 A Nivel Regional.....	14
2.2 BASES TEÓRICAS.....	15
2.2.1 Los Clúster.....	15
2.2.1.1 Definición.....	15
2.2.1.2 Tipos de integración del clúster.....	17
2.2.1.3 Características del Clúster.....	18
2.2.1.4 Fortalezas del Clúster.....	20
2.2.1.5 Ventajas Económicas.....	20
2.2.1.6 Retos de los Clúster en economías pequeñas.....	22
2.2.1.7 Fases de Desarrollo del clúster.....	23
2.2.1.8 Determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	25
2.2.1.9 Clúster en el Perú.....	31
2.2.2 Productos agrícolas orgánicos.....	40
2.2.2.1 Definición.....	40
2.2.2.2 Marco Normativo Nacional.....	42
2.2.2.3 Oferta exportable de productos agrícolas orgánicos en el Perú.....	43

2.2.2.4	El cacao orgánico como oferta exportable.....	54
2.2.2.5	Oferta y Demanda del Cacao Orgánico en el Perú.....	63
2.2.3	El e-commerce	74
2.2.3.1	Definición.....	74
2.2.3.2	Tipos de Comercio Electrónico.....	76
2.2.3.3	Ventajas del comercio Electrónico.....	79
2.2.3.4	Desafíos del comercio electrónico en la gestión empresarial.....	80
2.2.3.5	Exportación del cacao orgánico a través del comercio electrónico.....	81
2.2.4	La organización y gestión operativa del clúster.....	84
2.2.4.1	Definición de organización.....	84
2.2.4.2	Definición de Gestión.....	85
2.2.4.3	Las asociaciones público – privada.....	86
2.2.4.4	Participantes del clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco.....	90
2.2.4.5	Cadena de valor del clúster.....	94
2.2.4.6	Cuadro de mando integral.....	98
2.2.5	Modelo del clúster y el e-commerce como soporte tecnológico.....	105
2.2.5.1	Análisis Documental.....	105
2.2.5.2	Factores intervinientes para la construcción del modelo.....	112
2.3	DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	121
2.4	BASES EPISTÉMICOS.....	126
CAPITULO III		
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	127
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	127
3.2	DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	127
3.2.1	Diseño de a Investigación.....	127
3.2.2	Esquema de la investigación.....	128
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	128
3.3.1	Población.....	128
3.3.2	Muestra.....	129
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y PRESENTACIÓN.....	129
CAPÍTULO IV		
4.	RESULTADOS.....	130
4.1	EL DESARROLLO DE LA OFERTA EXPORTABLE DE CACAO ORGANICO EN LA REGIÓN HUANUCO A TRAVÉS DEL CLUSTER Y EL E-COMMERCE.....	130
4.1.1	Aspectos Generales de la Región Huánuco.....	130
4.1.1.1	Ubicación y División.....	130
4.1.1.2	Limites.....	130
4.1.1.3	Población, producto bruto interno regional.....	131

4.1.1.4	Infraestructura vial y aeropuerto.....	132
4.1.1.5	Producción de cacao orgánico en la Región Huánuco.....	133
4.2	DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DEL CLÚSTER DE CACAO ORGÁNICO EN LA REGIÓN HUÁNUCO.....	134
4.2.1	Condiciones de los factores: Mencionaremos los factores básicos que atribuyen a la ventaja competitiva.....	134
4.2.1.1	Factor Clima.....	134
4.2.1.2	Factor Temperatura.....	135
4.2.1.3	Factor Tierras de cultivo.....	135
4.2.1.4	Precipitación (Lluvia).....	136
4.2.1.5	Mano de Obra.....	137
4.2.1.6	Factores avanzados y especializados.....	138
4.2.2	Condiciones de la demanda.....	144
4.2.2.1	Demanda Internacional.....	144
4.2.2.2	Demanda Nacional.....	145
4.2.2.3	Estrategia, estructura y competitividad de las empresas.....	146
4.2.3	Sectores conexos y de apoyo.....	153
4.2.3.1	Certificación Orgánica.....	153
4.2.3.2	Limitada disponibilidad de transporte.....	154
4.2.3.3	Escasez de proveedores en suministros y servicios especializados en agricultura orgánica.....	155
4.2.3.4	Proveedores de empaques y envases.....	156
4.2.4	Gobierno.....	156
4.2.4.1	Normas Legales.....	156
4.2.4.2	Falta de plan de desarrollo regional competitivo.....	157
4.2.4.3	Reducida promoción de productos agrícolas orgánicos de la Región Huánuco.....	157
4.2.4.4	Estabilidad política- económica.....	158
4.2.5	Casualidad.....	158
4.2.5.1	Nuevos competidores.....	158
4.2.5.2	Productos sustitutos del cacao orgánico.....	159
4.2.5.3	Cambio climático.....	160
4.2.5.4	Plagas.....	160
4.2.5.5	Hongos.....	162
4.3	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL CLÚSTER DEL CACAO ORGÁNICO EN LA REGIÓN HUÁNUCO.....	163
4.3.1	Diagnóstico de la situación.....	164
4.3.1.1	Análisis Interno.....	164
4.3.1.2	Análisis externo.....	165
4.3.2	Declaración de visión, misión y valores.....	166
4.3.2.1	Declaración de la visión.....	166
4.3.2.2	Declaración de la misión.....	167

4.3.2.3	Declaración de los valores.....	167
4.3.3	Definición de objetivos y estrategias.....	168
4.3.3.1	Objetivo General.....	168
4.3.3.2	Objetivos Específicos.....	168
4.3.3.3	Estrategias.....	169
4.3.3.4	Creación del mapa estratégico.....	171
4.3.4	Desarrollo de las perspectivas y sus indicadores.....	171
4.3.4.1	Perspectivas financieras.....	171
4.3.4.2	Perspectivas del cliente.....	173
4.3.4.3	Perspectivas de procesos internos.....	177
4.3.4.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	181
4.3.4.5	Creación del cuadro de mando integral.....	184
4.4	E- COMMERCE: COMO PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE PROMOCIÓN DEL CACAO ORGÁNICO.....	186
4.5	MODELO DEL CLÚSTER Y EL E-COMMERCE.....	192
4.5.1	Análisis Documental.....	192
CAPÍTULO V		
5.	VALIDACIÓN DEL MODELO.....	206
5.1	VALIDACION DEL MODELO DEL CLÚSTER DEL PRODUCTO ORGÁNICO CACAO Y EL E-COMMERCE COMO SOPORTE TECNOLÓGICO PARA ACCEDER AL MERCADO INTERNACIONAL EN LA REGIÓN HUÁNUCO.....	206
5.1.1	Selección del panel de expertos.....	206
5.1.2	Definición de criterios para la evaluación de expertos.....	207
5.1.3	Elaboración del instrumento para validar el modelo.....	208
5.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN.....	210
CAPÍTULO VI		
6.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	222
6.1	CONTRATACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	222
6.2	APORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	223
CONCLUSIONES		
SUGERENCIAS		
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

El cacao peruano mostró un crecimiento de más de 220% (entre 2010 y 2011) en ventas a los tres principales mercados de Europa: Italia, Holanda y Bélgica. En términos globales, las exportaciones de grano de cacao peruano se elevaron en 73% en dicho lapso¹.

La comercialización de cacao en el Perú hasta la década de los ochenta e inicios de los noventa fue favorable para el productor cacaotero en términos de volúmenes y niveles de comercializados. Sin embargo, esta producción se vio afectado por la aparición de la enfermedad denominada monoliasis del cacao que trajo como consecuencia pérdidas económicas en más de 90% en las áreas cacaoteras a nivel nacional que aunadas a los problemas socio político y de narcotráfico presente en las zonas productoras de cacao por esos tiempos, trajo como consecuencia el abandono de las plantaciones.

Actualmente se ha despertado un alto interés por el cultivo de cacao debido al alza de precio y a la demanda a un insatisfecha, del mercado Nacional e Internacional. Los productores dedicados a dicho cultivo en su mayoría son pequeños agricultores con huertos menores a dos (2) hectáreas, cuyos lugares de producción están ubicados en la amazonia.

¹ La republica- economía [en línea]. Perú: Servicios Periodísticos; 2011. [Fecha de acceso 27 de marzo de 2012]. URL disponible en: <http://www.larepublica.pe/30-09-2011/exportacion-de-cacao-se-elevo-hasta-220>

Se hace referencia al comportamiento actual de la producción del cacao a nivel de provincial Leoncio Prado, Huamiles, Pachitea, Huánuco y Puerto Inca, como podemos observar en el siguiente cuadro N° 01.

Cabe resaltar para el desarrollo de la tesis nos hemos basado en la provincia de Leoncio Prado por el alto índice de producción de cacao, que se demuestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 01 Producción del Cacao por provincias

FECHA : 29/05/2014 16:																			
COD. CULTIVO 13020020000																			
CULTIVO: CACAO																			
EJECUCION Y PERSPECTIVAS DE LA INFORMACION AGRICOLA																			
CAMPANA AGRICOLA:																			
2012-2013																			
COSECHAS																			
PROVINCIA	VARIABLES	TO TAL EJEC.	SIEMBRAS												COSECHAS				
			AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
LEONCIO PRADO	Sup.Verde (ha.)		5,176.50	5,188.50	5,224.50	5,224.50	5,219.50	5,213.50	5,137.50	4,924.50	4,924.50	4,924.50	4,954.50	4,988.50	5,038.50	5,045.50	5,055.50	5,095.50	5,120.50
	Siembras (ha.)	112		12	36								30	34					
	Sup Perdida (ha.)	300					5	6	76	213									
	Cosechas (ha.)	337.9																	
	Rendimiento (Kg./ha.)	513.2																	
	Produccion (t)	1734.10						149.4	127.4	139.7	190	247	251	176	130	110.6	76	83	54
Precio Chacra (S/Kg.)	50.9						4.94	4.73	4.88	4.84	5.11	4.96	5.1	5.19	5.57	5.79	5.46	5.43	
HUAMALIES	Sup.Verde (ha.)		151	151	151	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	169.5	169.5
	Sup Perdida (ha.)	1.5				1.5													
	Cosechas (ha.)	149.5																	149.5
	Rendimiento (Kg./ha.)	578.6																	
	Produccion (t)	86.5						2.6	4	5.3	7	11	16	23	14	3	0.6		
	Precio Chacra (S/Kg.)	48.4						4.6	4.8	4.8	4.8	4.8	4.9	4.8	4.8	5.4	5.8		
PACHITEA	Sup.Verde (ha.)		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Cosechas (ha.)	200																	200
	Rendimiento (Kg./ha.)	517																	
	Produccion (t)	103.4						8	8.6	9	10	19	17	15	10	4.4	2.4		
	Precio Chacra (S/Kg.)	5.41						5.8	5.9	5.6	5.5	6	5.4	4.5	4.6	5.5	5.6		
HUANUCO	Sup.Verde (ha.)		85	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Cosechas (ha.)	70																	
	Rendimiento (Kg./ha.)	314.29																	
	Produccion (t)	22						2.2			1.3	2.2	2.3	3.5	2	0.5	1.9	3.2	2.9
	Precio Chacra (S/Kg.)	48.7						4.5			5.3	5.3	4.8	5.1	5	4.7	4.9	4.6	4.65
PUERTO INCA	Sup.Verde (ha.)		1,354	1,354	1,364	1,354	1,343	1,343	1,339	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,355	1,385	1,367	1,391
	Siembras (ha.)	10			10														
	Sup Perdida (ha.)	39					21		4	14									
	Cosechas (ha.)	686																	
	Rendimiento (Kg./ha.)	559.77																	
	Produccion (t)	384						22	23	29	38	72	50	40	23	24	22	24	17
Precio Chacra (S/Kg.)	49.7						5.01	5.26	5.51	5.42	4.51	4.12	4.68	5.27	5.26	5.44	5.48	5.59	

Fuente: Dirección Regional Agraria Leoncio Prado – DRA 2012 - 2013

Elaboración: Maestría

El desarrollo de la cadena productiva del cacao, desde el cultivo hasta la comercialización, viene siendo apoyada a través de diversas instituciones públicas y privada, que canalizan la Cooperación Técnica Internacional, así como las organizaciones creadas por los propios agricultores, como podemos ver en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 02
INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS INVOLUCRADAS EN LA CADENA PRODUCTIVA

INSTITUCION	ACTIVIDAD				
	CULTIVO	POTS COSECHA	COMERCIALIZACION	FINANCIAMIENTO	INDUSTRIALIZACION
AGENCIA AGRARIA	X	X			
SENASA	X	X			
DEVIDA	X	X	X		
PDA	X	X	X		
ICT	X	X	X	X	X
COOP. NANJILLO	X	X	X	X	
COOP. PROGRESO	X	X	X	X	
COOP. DIVISORIA	X	X	X	X	X
PEAH	X	X			
MACHUPICHU COFFE TRADING	X	X	X		

Fuente: Dirección Regional Agraria Leoncio Prado – DRA
 Elaboración: Maestrísta

Los productores vienen ofertando su producción a la cooperativa Agroindustrial Naranjillo (40%), Cooperativa Agraria de Divisoria (15%), Cooperativa Tocache (5%), Cooperativo Progreso (5%), Machu Pichu Trading (10%), Romero Trading (10%) e intermediarios (15%).

Así mismo diversas empresas financieras forman parte de esta cadena productiva con el otorgamiento de préstamos a los agricultores, como se puede ver en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 03
ENTIDADES FINANCIERAS, FACILITADORES DE PRESTAMOS DE CAPITAL
PARA EL CULTIVO DE CACAO

ENTIDADES	FINANCIAMIENTO
AGRO BANCO	X
CONFIANZA	X
COOP. SAN FRANCISCO	X
CAJA MAYNAS	X
CAJA SEÑOR DE LUREN	X

Fuente: Dirección Regional Agraria Leoncio Prado – DRA
 Elaboración: Maestría

Sin embargo, la mayoría de las instituciones públicas y privadas, centran su apoyo solamente hasta la etapa de producción (rend/ ha), mas no toman énfasis a la etapa de la comercialización del grano del cacao.

Lo que se pretende con esta investigación es promover la gestión clúster mediante el e-commerce para la comercialización del grano de cacao ya que es un producto orgánico “actualmente, el mercado del cacao es denominado por unos poco países africanos y centroamericanos, también sería importante que paralelamente al desarrollo del sistema orgánico se dé un ingreso en el movimiento de comercio justo que busca proteger a pequeños productores garantizado precios mínimos a aquellas prácticas coherente con el respecto del medio ambiente. A nivel interno, se ha mostrado que en la producción de cacao participan pequeños como grandes productores ya que es una alternativa para la generación de empleo”.

Por ello decimos que en la provincia de Leoncio Prado, existe oferta de producción del cacao orgánico, de la cual la Cooperativa Agroindustrial

de Naranjillo y la Cooperativa la Divisoria obtienen productos con valor agregado como: pasta de cacao, manteca, polvo de cacao, chocolates finos, licor de cacao y en forma artesanal algunos productos locales (50%); el restante (50%) se vende como grano seco de exportación.

Según la Dirección Regional Agraria Leoncio Prado existen aproximadamente 4000 agricultores dedicados a la actividad cacaotera.

Así mismo se busca un soporte para agropecuario a la comercialización, de tal forma que a mediano y largo plazo, el apoyo al cultivo a través de implementación de estas ideas y acciones efectivas propuestas, permita mejorar la productividad de los cacaotales, de esta manera se impulsaría la siembra de nuevas áreas, propiciando la obtención de mayor calidad y promover el desarrollo de mayores opciones de generar valor agregado al cacao en grano, que contribuirá a coadyuvar con la disminución de la pobreza en las zonas cacaoteras, lo que impulsaría a potenciar una mejor posición frente a la seguridad alimentaria.

El problema principal que enfrentan los pobladores del ámbito del proyecto, es los bajos precios (5.20 S/ Kg) , proceso de transformación, dificultad de acceso a los mercados para la comercialización y débil consolidación de productores Agrarias. Es decir, representa un problema potencial porque impide la inmediata y directa comercialización de su

producto, y por tanto afecta la obtención del ingreso potencial de las familias, lo cual a su vez determina el bajo nivel de vida de los pobladores de la zona.

Con la aplicación del clúster como modelo organizativo-productivo de la producción del cacao orgánico en la Región Huánuco y de utilizar al e-commerce como el soporte tecnológico para acceder al mercado internacional.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cuál será el modelo del clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la Región Huánuco?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.

- ¿Cuál será la oferta exportable del cacao orgánico?
- ¿Cuáles serán las ventajas competitivas del cacao?
- ¿Cuál será el modelo de gestión del clúster del cacao orgánico?
- ¿Cuál será la plataforma tecnológica de promoción del cacao orgánico.

1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el modelo del clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la Región Huánuco.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la oferta exportable del cacao orgánico
- Determinar las ventajas competitivas del cacao
- Determinar el modelo de gestión del clúster del cacao orgánico.
- Determinar la plataforma tecnológica de promoción del cacao orgánico.

1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS

Dado que el alcance del estudio es descriptivo y ésta no pronostica un hecho o dato, el presente trabajo no plantea hipótesis².

Es importante señalar, que por lo general la formulación de hipótesis es pertinente en investigaciones de nivel explicativo, donde se pretende establecer relaciones causales entre variables. En las investigaciones de nivel exploratorio y en algunas de nivel descriptivo no se plantea hipótesis.

Según TAMAYO³, señala que la hipótesis es una proposición que nos permite establecer relaciones entre los hechos. Su valor reside en la

² Sampieri H., Metodología de la Investigación Científica. 5ta ed. México: Mc Graw Hill. 2010

capacidad para establecer más relaciones entre los hechos y explicar el por qué se producen.

La hipótesis tiene como propósito llegar a la comprensión del porqué entre dos elementos se establece algún tipo definido de relación y establece que la hipótesis, es una proposición respecto a alguno elementos empíricos y otros conceptos y sus relaciones mutuas, que emerge más allá de los hechos y las experiencias conocidas, con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos⁴.

También para BERNAL⁵, las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que surgen del planteamiento del problema, objetivos y del marco teórico que soporta el estudio.

1.5. VARIABLE

Modelo de clúster del Producto Orgánico cacao y el E-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado Internacional en la Región Huánuco.

1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

Se plantean los siguientes motivos para justificar que este estudio debe efectuarse:

³ Tamayo M., El Proceso de Investigación Científico: Incluye Evaluación y Administración de Proyectos de investigación. 4ta ed. México: LIMUSSA

⁴ Arias F., El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 5 ta ed. Venezuela: Episteme: 2006. pp.50

⁵ Bernal Cesar. Metodología de la investigación, 3ra Edición. Colombia: Editorial Pearson. 2010, pp.143

- **Justificación practica**

Se propondrá un modelo de clúster del producto orgánico cacao y el e - commerce como soporte tecnológico en la región Huánuco.

- **Justificación metodológica**

Se propondrá una nueva metodología para la gestión del clúster de los agricultores de grano de cacao orgánico para su comercialización mediante el E – Commerce.

- **Justificación económico- social**

Lo que se busca con el desarrollo del presente trabajo de investigación es mejorar la calidad de vida (económica y social) de los agricultores del cacao orgánico en la Región Huánuco, a futuro ser soporte ellos mismos para la comercialización del cacao orgánico.

- **Importancia**

Según QUEZADA (2010)⁶, nos señala que una investigación es importante porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, por lo tanto el desarrollo del trabajo de investigación es importante, porque generaría un nuevo modelo de comercialización y este a su vez

⁶ Quezada L., Metodología la Investigación, Estadística Aplicada en la Investigación. Lima: Macro, 2010. pp22

generaría empleo, mejorando la calidad de vida de los agricultores cacaoteros de la región Huánuco.

- **Evaluación económica:** Se dispone con los recursos económicos para el desarrollo del trabajo de investigación.

1.7. LIMITACIONES

El desarrollo del presente trabajo de investigación no presenta limitación de generalización de resultado.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1.ANTECEDENTES.

2.1.1. A Nivel Internacional

Walter Giovanni Ortiz Prillwitz, desarrolló en la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2005, el trabajo de investigación titulado “ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN COMERCIAL DE LICOR CON SABOR Y AROMA A CACAO, EN LA REGIÓN SUR OCCIDENTAL DE GUATEMALA”, tuvo por objetivo general contribuir al desarrollo económico y social de los productores de cacao de la región sur occidental de Guatemala, justificado por la importancia que las Naciones Unidas brindan a la Agroindustria, ya que en el Informe de Desarrollo Humano 2003 la ubican como uno de los clusters que Guatemala debe explotar en áreas del crecimiento y consecuente desarrollo del país en sus múltiples facetas.

Por ello este proyecto es para iniciar la industrialización del cultivo, debido que al existir nuevas opciones de agregar valor al cacao, existirá por consiguiente un aumento en la demanda del mercado interno, y una menor dependencia del cultivo en los mercados internacionales de grano.

Este esfuerzo fue complementado con la comercialización en bloque de los productores a través de una figura legal de cooperativismo.

Desde el punto de vista de mercado, el estudio garantiza la disponibilidad de materias primas, identifica los posibles productos sustitutos y ubica al producto en un mercado estratificado, estima la demanda interna de rones en 4,260,024 litros de ron anuales, el sector de bebidas alcohólicas presenta poca variabilidad en su producción para el consumo; esto implica poco dinamismo o barreras de entrada a la industria, se considera que la poca variabilidad se debe a que el comportamiento de esta industria es monopólico, y finalmente se estableció el detalle de comercialización del producto final.

Se considera que el proyecto es viable desde el punto de vista de mercado para ambas alternativas, supeditado a la no utilización de prácticas monopólicas por parte de la competencia.

2.1.2. A Nivel Nacional

Mario Angel David Quispe Melgar, desarrolló en la Pontificia Universidad Católica del Perú en el año 2010, el trabajo de investigación titulado “LA GESTIÓN DEL CLUSTER DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS ORGÁNICOS Y SU DESARROLLO MEDIANTE EL E-COMMERCE : Caso camu camu orgánico de la

Región Loreto”, este trabajo tuvo como objetivo determinar si la gestión del clúster permitirá el desarrollo sostenido de la oferta exportable de camu camu orgánico en la Región Loreto, utilizando al e-commerce como soporte tecnológico; en el acceso al mercado internacional, para ello fue necesario que se desarrollen cadenas productivas focalizadas en zonas geográficas determinadas que permitan la producción de este tipo de productos de acuerdo a las condiciones naturales de cada región.

El estudio desarrollado llegó a la conclusión del e-commerce es una herramienta útil, que constituye un medio de acceso al mercado internacional, al ser un canal de ventas que le permita al cluster ofertar el camu camu orgánico en mercados competitivos y tener contacto directo con sus clientes, eliminando a los intermediarios.

2.1.3. A Nivel Regional

En nuestro medio a la fecha no se encontró trabajo de investigación alguna con referencia al tema de investigación.

2.2. BASES TEÓRICAS.

2.2.1. Los Clúster

2.2.1.1. Definición

Complejo productivo de una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios conexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva.

FUENTES, detalla a partir de la publicación de Porter The Competitive Advantage of Nations, el concepto de cluster donde es la concentración de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular.

“Los clúster incluyen un conjunto de industria y otras entidades encadenadas de manera importante para la competencia. Incluye por ejemplo, abastecedores de insumos especializados. Los clúster también frecuentemente se extienden verticalmente hacia canales y consumidores y horizontalmente a productores complementarios y a compañías e industrias relacionadas

por las habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente, muchos clúster incluyen instituciones gubernamentales y otras, como universidades, agencias de establecimientos de estándares, centros de desarrollo, proveedores de entrenamiento vocacional y asociaciones de comercio que proveen entrenamientos especializados, educación, información, investigación y apoyo técnico”⁷.

Un "clúster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "clúster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad.

⁷ Fuentes N., Matrices de insumo y producto. 1re ed. México: Plaza y Valdés; 2003. pp 119.

2.2.1.2. Tipos de integración del clúster⁸

Se dividen en lo siguiente.

A) Clúster Físico; Un clúster físico es una concentración geográfica conectada no necesariamente articulada de empresas del mismo ramo económico, de proveedores especializados de las mismas, de oferentes de servicio al productor y de compañías en ramas económicas vinculadas.

B) Clúster Integrado Funcionalmente; Es un clúster físico de empresas, proveedores especializados, oferentes de servicio e instituciones asociadas (gobiernos locales, universidades, centros de investigación, empresas certificadoras, asociaciones comerciales) que compiten y cooperan en un campo económico específico mediante el desarrollo sostenido de economías de aglomeración caracterizadas por:

- Creciente eficiencia operativa de cada eslabón de la cadena.

⁸García J., y Cervera A., Definición de la Microeconomía, LIMA – PERÚ, 2005

- Alta eficiencia de integración óptima entre los eslabones de la cadena de valor que caracteriza al clúster.

La formación de los clúster nos permite generar economías de aglomeración y de integración funcional. A través de ellos se busca tener ventaja competitiva sustentable y generar mayor valor agregado.

Modelos de Cadenas Productivas

- Clúster o agrupamiento empresarial
- Distritos o Parques Industriales
- Encadenamiento Productivo

Beneficios de Agruparse:

- Sobrevivir en la Globalización
- Generar mayor valor agregado
- Disponer de mayor poder adquisitivo
- Ejercer poder de negociación en los mercados

Acceder a nuevos mercados

2.2.1.3. Características del Clúster

Los más importantes según COLOBRAN, ARQUES Y GALINDO son⁹:

⁹ Colobran M., Arques J., Y Galindo M., Administración de Sistema Operativos en Red.1ra ed. Barcelona: UOC; 2008. pp 34- 35.

- Un clúster consta de 2 o más modos conectados entre sí por un canal de comunicación.
- Cada modo únicamente necesita un elemento de proceso, memoria y una interfaz para comunicarse con la red del clúster.
- Los clúster necesitan software especializado, ya sea a nivel de aplicación o a nivel del núcleo.
- Todos los elementos del clúster trabajan para cumplir una funcionalidad conjunta, sea la que sea.

También consideramos las siguientes características.

- Concentración geográfica de la actividad económica.
- Especialización en un sector económico concreto.
- Efecto derrame, pues su actividad beneficia a toda la región.
- Triple Hélice: sistema administración-universidad-empresa.
- Equilibrio entre competencia y colaboración por parte de sus miembros.

Todos estos elementos convierten a los clúster en entidades “vivas” convirtiéndose en elementos dinámicos de la economía, generadores de oportunidades, empleo y riqueza.

2.2.1.4. Fortalezas del Clúster

Las fortalezas del clúster, para su uso se detallan a continuación.

- Lograr la estandarización de los productos.
- Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción.
- Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (Continuidad).
- Menor costo unitario de los insumos.
- Mejor manejo del servicio de logística.
- Reportes gerenciales de las operaciones para mejor manejo administrativo de las partes.
- Manejo descentralizado, pero coordinado de las operaciones.
- Manejo descentralizado, pero eficiente de la información.
- Mayor nivel de desarrollo y de competitividad.
- Mejoras en calidad y consistencia de los productos.

2.2.1.5. Ventajas Económicas¹⁰

Una razón muy importante para la construcción de clúster es la reducción del gasto en planificación, instalación y

¹⁰ Colobran M., Arques J., y Galindo M., Ob. cit., pp. 35.

también los costos asociados al mantenimiento; no olvidemos considera el porqué de los costos bajos.

- **Sencillo:** La tecnología que hace funcionar a un clúster se basa en la unión de elementos sencillos (pueden ser ordenadores normales). Y esta sencillez es más beneficiosa cuando hablamos de disponibilidad de piezas de recambio (piezas estándar).
- **Disponibilidad:** La interconexión de dos o más computadoras trabajando conjuntamente en la solución de un problema, permite incrementar la disponibilidad del servicio puesto que se divide aproximadamente los números de puntos críticos de servicio entre el número de nodos clúster.
- **Escalable:** Si el SO (sistema operativo) del clúster lo permite, solo hace falta conectar más equipos a la red del clúster, configurarlas correctamente y ya tenemos un clúster ampliado y mejorado. Incluso mejorando alguno de los elementos que forman parte de cada nodo (memoria RAM o disco), se obtiene una mejora; La escalabilidad es la capacidad de un equipo para enfrentarse a volúmenes de trabajo cada vez más grandes sin dejar de dar un

nivel de rendimiento aceptable. Hay dos clases de estabilidad: HADWARE o escalamiento vertical (basado en el uso de un gran equipo con una capacidad que aumenta a medida que lo exige la carga de trabajo) y SOFTWARE o escalamiento horizontal (basado en el uso de un clúster hecho de varios equipos de media potencia que funciona de manera muy similar a como lo hacen las unidades RAID de disco).

- **Rendimiento:** El incremento de cursos asignados con el fin de resolver la misma carga de trabajo permite aumentar el rendimiento del sistema como conjunto.
- **Balance de carga:** La tecnología de clúster de servidores por balanceo de carga mejora la respuesta a las peticiones conmutando estas entre los diversos nodos del clúster.

2.2.1.6. Retos de los Clúster en economías pequeñas:

- Conquistar la confianza en el modelo por parte de los empresarios
- Compromiso del empresariado y su equipo de trabajo con el modelo.

- Incentivar la investigación para el desarrollo empresarial.
- Fortalecer la cooperación con el sector académico en sí mismo.
- Aprender y cooperar para mejorar el desempeño de un sector.

2.2.1.7. Fases de Desarrollo del clúster¹¹

Como toda unidad económica el clúster pasa por diversas fases durante su existencia para alcanzar el nivel de madurez suficiente que le permita una interacción efectiva entre sus actores.

De acuerdo al documento de trabajo denominado, “Estudio sobre Clúster y Asociatividad preparado por Pro expansión”, para Prompyme, el clúster tiene las siguientes fases:

A) Fase I: clúster incipiente; Esta fase se caracteriza porque el clúster se desarrolla en base a una actividad económica que surge alrededor de un factor inicial, que puede ser un recurso natural específico. La explotación del citado recurso natural propicia la formación de aglomeraciones de agentes de una dinámica baja.

¹¹Quispe M. Estudio de la Gestión de Clúster de Productos Orgánicos y su Desarrollo mediante el E-Commerce: Caso camu orgánico de la Región Loreto [Tesis para optar el grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa]. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú; 2010. pp 8- 10.

En esta etapa se identifica una relación productiva y comercial escasa, así como debilidad tecnológica; pero sobre todo un desarrollo institucional débil que imposibilita el acceso al crédito u otras formas de financiamiento.

B) Fase II: clúster articulado; Tiene su sustento en una mayor interacción entre los participantes propiciando la articulación con diferentes actividades económicas que pueden constituirse en entes de apoyo.

Esta fase se caracteriza porque existe:

- Articulación comercial entre los agentes.
- Nivel insuficiente de desarrollo tecnológico.
- Crecimiento de aglomeraciones tanto horizontal como vertical que permiten la elaboración de un producto final.
- Desarrollo institucional a nivel básico.

C) Fase III: clúster interrelacionado; En esta fase hay una mayor articulación e interrelación entre los participantes. Permitiendo relaciones complementarias entre agentes, el desarrollo de canales para transacciones, comunicaciones y diálogo, así como oportunidades conjuntas.

D) Fase IV: clúster autosuficiente; En este período el clúster adquiere una madurez suficiente que le permite la interacción eficiente entre los diversos participantes, generándose una competencia y cooperación entre todos ellos.

La búsqueda de un crecimiento sostenido generará un mayor proceso innovador y tecnológico al interior del clúster, así como el fortalecimiento de las relaciones con organizaciones especializadas en estos puntos como por ejemplo: institutos técnicos, universidades, consultoras de gestión empresarial y legal, etc., que permitan fortalecer la competitividad del clúster.

2.2.1.8. Determinantes de la ventaja competitiva nacional

Conocido como el diamante de Porter, donde resalta la existencia de factores intrínsecos a un país o a una industria para ser más competitivos que otros.

La ventaja competitiva de una sociedad a escala global vendrán determinadas, entre otros factores, por las condiciones del país donde está ubicada la sociedad; por ello PORTER, desarrolla un sistema compuesto por elementos que él considera determinantes en el crecimiento de un sector de la economía de una nación.

Esta teoría se sustenta sobre 4 atributos genéricos (la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; condiciones de los factores, condiciones de la demanda, y sectores conexos y de apoyo) ¹².

Según FRANCES¹³, el modelo del diamante presenta cuatro grupos principales y dos factores complementarios y secundarios (la casualidad o hechos fortuitos y el papel del gobierno).

Además la explicación del Diamante de Michael Porter para la ventaja competitiva de las naciones, ofrece un modelo que puede ayudar a entender la posición comparativa de una nación en la competición global.

Definición de los atributos según CALDERON Y CASTAÑO¹⁴:

A) Condiciones de los factores; Son ahora los más significativos para la ventaja competitiva sostenible y para elevar la competitividad nacional, requieren de inversiones cuantiosas y sostenibles de capital.

Además hace referencia a todos los insumos de producción con los que cuenta una nación, para que su

¹² Martínez D., Milla A., La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. 2 da ed. Madrid: Díaz de Santos S.A; 2012. pp 39- 40.

¹³ Francés A., Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. 1ra ed. México: Pearson; 2006. pp 83

¹⁴ Calderón G., y Castaño G., Investigación en Administración en América Latina: Evaluación y Resultados. 1ra ed. Colombia: Copyright ; 2005. pp 181- 182.

economía sea competitiva, así tenemos: mano de obra, recursos naturales, infraestructura y capital.

Debemos señalar que la simple disponibilidad de estos factores, ya no son suficientes para lograr una economía nacional competitiva, debido a que la globalización ha permitido que sea más fácil acceder a estos por las empresas transnacionales. Por ello, se requiere de factores avanzados y especializados, que se constituyan en la columna vertebral de la ventaja competitiva del país, para lo cual se necesita de una inversión constante y de la participación del sector privado y público en el diseño de las mismas.

B) Condiciones de la demanda; Porter sostiene que el diseño fundamental o esencial de un producto casi siempre se refleja las necesidades del mercado doméstico; también al tamaño, característica y grado de exigencia. Una demanda exigente en el mercado interno estimula a los productores nacionales a mejorar la calidad de sus productos, con lo cual se crean ventajas competitivas que pueden contribuir a su éxito en los mercados internacionales.

Además contribuyen en ocasiones las características de las ventajas de una organización; La demanda interna de

una nación puede contribuir en el desarrollo competitivo de las empresas locales al brindarles información sobre las necesidades del consumidor. Esto será más efectivo si se cuenta con una demanda interna informada y exigente, que obligue a las empresas a innovar sus procesos y productos o servicios para que obtengan ventajas competitivas especializadas, conforme a las exigencias del mercado.

C) Sectores conexos y de apoyo; Es necesario contar con proveedores locales competitivos, que no solamente se dediquen a suministrar los insumos que requieran las empresas, sino que también innoven sus productos y servicios, además de compartir información sobre las nuevas tendencias de la tecnología, ayudando a las empresas a estar preparadas frente al avance tecnológico.

Para PORTER la presencia de proveedores competitivos genera ventajas de diversas formas. Una primera manera, es el acceso eficaz, rentable, rápido e incluso preferencial a los insumos. Otro aspecto es el referido a la coordinación permanente de los proveedores locales, permitiendo un enlace efectivo en las cadenas de valor de los proveedores con las empresas.

Por último, el papel que juegan los proveedores en el proceso de la innovación es vital, al contribuir con las empresas en aplicar nuevas tecnologías, modernos métodos de producción y comercialización. Esto promueve un intercambio fluido de información, permitiendo a las empresas estar a la vanguardia de modernas estrategias y al proveedor de utilizar a las empresas como un centro de investigación, promoviendo soluciones acordes a las necesidades de las mismas.

Cabe mencionar la importancia del sector conexo, tal como lo señala GUIADO¹⁵, nos indica que los sectores relacionados, aquellos que coordinan o comparten actividades con un sector local o que generan productos complementarios también resultan importantes para construir una ventaja competitiva.

D) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa;

Existe un consenso de que no existe un solo método de gestión empresarial aplicable a varias situaciones, pero es claro que la estrategia para organizar una empresa tiene mucha relación con el entorno nacional donde compete.

La globalización ha hecho que las empresas estén predispuestas a competir en mercados foráneos, pero

¹⁵Guisado M., Internacionalización de las empresas. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros, 1ra ed. Pirámide: Madrid, 2002. pp 42.

necesitan ser competitivas en su intento de internacionalización.

Por ello, es necesario contar con una fuerte rivalidad interna entre los competidores locales que ejerza presión, con la finalidad de motivarlos a mejorar e innovar permanentemente. La experiencia obtenida por la competencia interna nutre a la empresa en sus capacidades para competir con éxito en el extranjero.

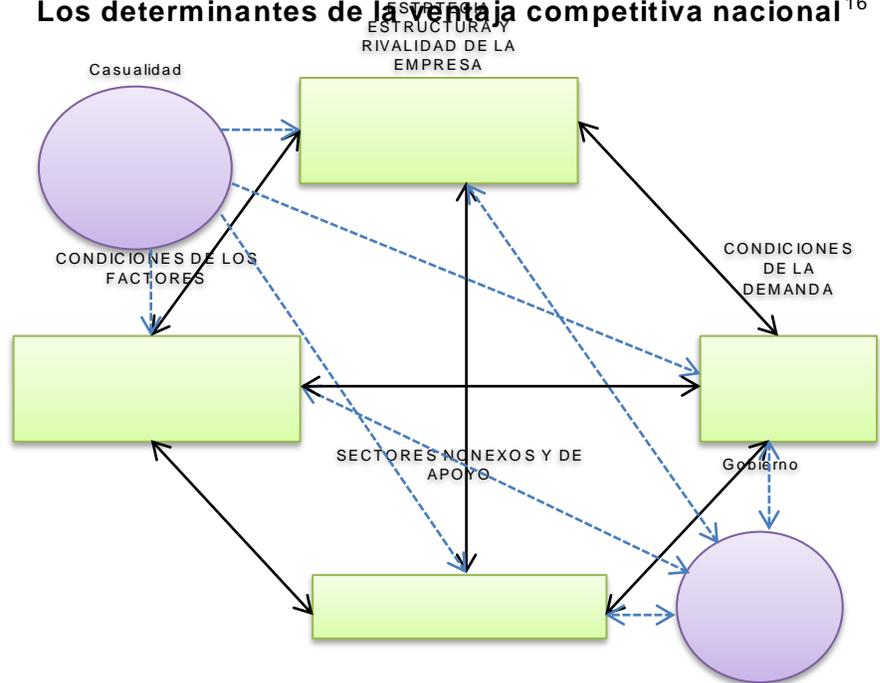
E) El papel de la casualidad; Al respecto PORTER señala: “Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están en gran parte fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del gobierno nacional”. Estos sucesos casuales como: terremotos, maremotos, guerras, etc.; alteran el normal crecimiento de una economía nacional, generando brechas en el desarrollo de la competitividad de una nación.

F) El papel del gobierno; El Estado debe lograr una macro-estabilidad (equilibrio económico, político y social) que permita el desarrollo ininterrumpido de la

competitividad empresarial, contando para ello con el apoyo del gobierno regional y local.

Contexto que se logra mediante la implementación de lineamientos que generen un entorno positivo para la competencia, la investigación e innovación, elementos que requieren de una constante inversión y que sólo será posible con un marco normativo acorde a las exigencias de la competitividad global.

Diagrama N°: 01
Los determinantes de la ventaja competitiva nacional¹⁶



2.2.1.9. Clúster en el Perú

Para el Perú y muchos países de Latinoamérica, a partir de la década de los 40 se inició a imponerse la tesis de buscar mejores niveles de vida para la población a través

¹⁶ Berumen S., Competitividad y desarrollo local. 1ra ed. Madrid- España: ESIC; 2006. pp 145.

de la sustitución de las importaciones y la apuesta por la industrialización nacional, esta iniciativa buscaba lograr la independencia económica y que el motor de la economía este fundamentalmente en el mercado nacional.

Una vez agotada la estrategia de sustitución de las importaciones, surgió una nueva estrategia de desarrollo, caracterizada por la apertura externa, mercado libre y la preponderancia del sector privado como eje del desarrollo económico; surgió también el concepto de ventaja comparativa y se planteó la idea del mercado como mecanismo fundamental de la asignación de los recursos, y por ende, se exigía la neutralidad del aparato del estado, reduciendo así, drásticamente su rol e influencia en la economía.

En el pasado, una excesiva ineficiencia de nuestra economía y una preocupante falta de cultura del largo plazo, sumado a ello, una clase política poco transparente, no permitió a nuestro país aprovechar múltiples oportunidades como la era del guano, o el boom de la industria pesquera y últimamente los altos precios de minerales.

De cara al futuro, surge la necesidad que nuestro país emprenda una nueva fase de desarrollo, centrada en la

búsqueda de una competitividad colectiva, para superar nuestras brechas sociales y diversificar nuestra canasta exportadora. No podemos conformarnos con exportar solo materias primas u productos sin mucho valor agregado.

Para ello es necesario apostar por un nuevo modelo de desarrollo, más interactivo. Que incluya la participación del sector privado, el sector público y el sector académico, orientada a hacer crecer la productividad en ciertas regiones o conglomerados claves de nuestro país “clúster”.

Si analizamos múltiples experiencias llevadas a cabo en varias partes del mundo, podemos notar que un clúster exitoso normalmente atrae nuevos empresarios, incentiva las inversiones, genera innovaciones técnicas. Como vemos un clúster conduce a un círculo virtuoso de desarrollo económico sostenido.

Los clúster incipientes de nuestro país son:

- Calzado – Trujillo (la libertad)
- Lácteos – Cajamarca
- Agrícola – Ica, la Libertad, Piura.
- Pesca – Chimbote (Ancash)
- Turismo – Cusco.
- Muebles – Villa El Salvador (Lima)

- Educación – Lima
- Informática – Lima.

Los clúster potenciales:

- Turismo – Piura-Tumbes, Loreto, Arequipa, Puno
- Lácteos – Arequipa.
- Minería – Perú (focalizado en algunas regiones).
- Alpaca – Arequipa, Puno
- Trucha – Junín.

A. Casos de aplicación del clúster

A.1) El clúster informático de Wilson¹⁷; La Avenida Wilson - en el Centro de Lima - alberga un ente tecnológico en el que se produce y venden computadoras, software y servicios informáticos, constituyéndose en un clúster, debido a la concentración territorial de proveedores del sector que se complementan entre sí, incluyendo una intensa actividad educativa que se desarrolla alrededor.

La industria del software es muy dinámica en el Perú, con un alto índice de crecimiento anual, es así que durante el 2007 las ventas fueron de 180 millones de dólares, parte de las ventas fueron exportaciones que se estimó en 30 millones de dólares en ese mismo año.

¹⁷De Althaus J., La Revolución Capitalista en el Perú, 2da. Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, Lima, 2008, pág. 33

En el Perú existen alrededor de 300 empresas dedicadas a desarrollar software, del cual el 90% son micro y pequeñas empresas.

En lo referente a las computadoras, estas se fabrican desde hace 5 años en nuestro país, contando con socios estratégicos como Microsoft e Intel, siendo el mercado interno su principal objetivo. Se estima que de las 400,000 computadoras que se vendieron en el 2005, el 75% fueron fabricadas en el Perú; de esta cifra se calcula que el 60%proviene de Wilson. Debido al dinamismo ensamblador, el consumidor peruano adopta rápidamente los productos tecnológicamente avanzados y de alta calidad; de esta manera, el Perú se ha convertido en el segundo país más innovador en Latinoamérica después de Brasil en la adquisición de estos productos. Rolando Liendo, presidente de la Asociación Peruana de empresas de Software (APESOFT), considera que el siguiente paso será la especialización de las empresas; actualmente por ejemplo, algunas empresas desarrollan software para la minería y agricultura.

A.2) El clúster metalmecánico de Infantas¹⁸; En la urbanización Infantas, ubicada en el distrito de Los Olivos, se ha desarrollado un clúster de pequeños empresarios metalmecánicos, que se ha convertido en los principales proveedores para empresas como Luz del Sur, Edelnor, Red de Energía del Perú, desplazando a firmas internacionales.

En Infantas se encuentran más de 500 microempresas y pequeñas empresas industriales, del cual el 70% se dedica al rubro de metalmecánica. Dicho porcentaje, durante el 2006 facturó 200 millones de soles contando entre exportaciones directas y exportaciones indirectas (insumos de bienes exportados por otros).

De estas empresas, existen 45 que se encuentran vinculadas en todas las fases de la cadena productiva, y que están asociadas a la Asociación de Talleres de Metalmecánica (ATEM Perú). Esta asociación, durante el 2006 facturó 40 millones de soles y exportaron por dos millones de dólares. ATEM Perú exporta moldes y matrices con un alto valor agregado tecnológico, así como aisladores de silicona. Los integrantes de la asociación han recibido capacitación en programas de calidad y buenas prácticas de manufactura con diversas instituciones públicas y privadas. La asociación es muy

¹⁸ Loc. Cit. pp. 30

selectiva al admitir nuevos participantes, que deberán contribuir generando valor a la organización. Frente a los exigentes requerimientos del mercado internacional, la asociación solicitó apoyo a la Corporación Andina de Fomento (CAF) para fabricar una cámara de envejecimiento acelerado con el fin de simular la vida útil de un producto. Esto era necesario ante las dudas acerca de la calidad del producto peruano y desde que se implementó las ventas se han incrementado.

El clúster de Infantas produce máquinas, equipos, hornos, panificadoras, etc.; pese a la dificultad de acceder a fuentes de financiamiento acorde a las necesidades de los empresarios y de la ausencia de un ente promotor que vele por normas técnicas de calidad.

A.3) El caso de la minera Yanacocha¹⁹; La minera Yanacocha es un joint venture entre la empresa norteamericana Newmont y la compañía de minas Buenaventura, que se ha convertido en el mayor productor de oro en Latinoamérica, teniendo su centro de operaciones en la Región de Cajamarca.

¹⁹ Kuramoto JR., Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la minera Yanacocha S.A., CEPAL, Santiago de Chile, 2000, Pp. 25-55.

La minera Yanacocha constituye la nueva generación de la gran minería de productores de oro que utilizan la tecnología más avanzada. Los diferentes yacimientos son explotados mediante lixiviación, que es el proceso por el cual el mineral minado es humedecido con una solución ácida que produce la separación del metal contenido en el material extraído. Este método es usado en producción de cobre y oro, y se realiza mediante circuito cerrado; es decir, permite que los químicos usados para extraer el oro se vuelvan a usar en otros procesos de procesamiento del mineral.

Hay que señalar que la Región de Cajamarca es una de las más pobres del país. En las provincias del sur de la Región de Cajamarca - zona donde se ubica la mina - los principales cultivos son maíz, lenteja, trigo, papa, haba, olluco, tarwi y quinua. Esta zona también se caracteriza por contar con una industria lechera.

Los yacimientos de la minera Yanacocha, se encuentran ubicados en los distritos de Cajamarca y la Encañada. En el primero, se encuentra la capital del departamento y debido a la relativa cercanía del yacimiento a la ciudad, esta se ha convertido en una ciudad campamento. La apertura de la mina ha traído

consigo un mayor dinamismo comercial de la zona, la mejora de los servicios como electrificación, incremento del parque automotor y el crecimiento urbano.

Debido a las características de la minería, hace difícil establecer clúster industriales, por lo que es pertinente hablar de networks industriales, en los que necesariamente se da un proceso de aglomeración y si se pueden establecer relaciones de cooperación. La explotación de los yacimientos de Yanacocha ha generado el establecimiento de relaciones con proveedores de bienes, equipos, insumos y servicios mineros localizados en Lima, así como en el extranjero.

Las empresas proveedoras de bienes se clasifican entre aquellas que son fabricantes de equipos e insumos mineros, y aquellas que son comercializadoras de bienes importados. Siendo este último punto, el que tiene mayor preferencia en las adquisiciones de Yanacocha.

Los proveedores de servicios son más numerosos que los proveedores de bienes, debido a la política de la minera Yanacocha de subcontratar labores que serán ejecutadas por terceros; esto le permite a la empresa mantener sus costos de producción bajos debido a la

poca carga laboral que tiene. La minera Yanacocha controla directamente las labores de explotación, perforación, lixiviación; mientras que los terceros contratados se dedican a la voladura, acarreo y carga de material hacia los pads de lixiviación; además de servicios de consultoría, ensayos de laboratorio y acarreo y carga de grandes volúmenes de material, que generalmente son proporcionados por empresas extranjeras o sus subsidiarias.

Existen relaciones institucionales que mantiene la empresa con diversas organizaciones, que si bien no contribuyen directamente a la producción son importantes para el buen funcionamiento de la minería nacional, como por ejemplo con la Sociedad de Minería, Petróleo y Energía; además la minera mantiene relaciones indirectas con otras instituciones a través de su personal, como el Instituto de Ingenieros de Minas y la Sociedad de Geología del Perú; también hay relaciones que se dan en las instancias del gobierno central, como regional, instituciones educativas y organizaciones sin fines de lucro.

2.2.2. Productos agrícolas orgánicos

2.2.2.1. Definición

El término Agricultura orgánica se refiere al proceso que utilizan métodos que respetan al medio ambiente, desde las etapas de producción hasta las de manipulación y procesamiento. La producción orgánica no solo se ocupa del producto, sino también de todo el sistema que se usa para producir y entregar el producto al consumidor final. La agricultura orgánica se basa en el uso mínimo de insumos externo y evita los fertilizantes y plaguicidas sintéticos.²⁰

Los productos orgánicos son producidos por medio de prácticas específicas de manejo que cuidan el medio ambiente y el suelo²¹.

Según La Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, en su artículo 4 señala que el producto orgánico: "Es todo aquel producto originado en un sistema de producción agrícola orgánico o sistema de recolección sostenible que emplee tecnologías que en armonía con el medio ambiente y respetando la integridad cultural, optimicen el uso de los recursos naturales y socio-económicos, con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible"²².

²⁰El – Hage y Hattam. Agricultura orgánica, Ambiente y seguridad alimentaria. 4ta ed. ISSN. Roma 2003. pp. 3

²¹El – Hage y Hattam, Ob. Cit., pp. 71

²² Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, N° 29196, Publicado en el diario Oficial el Peruano, 29 de enero del 2008.

La Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM); mencionan que los principios adoptados se basan en lo siguiente:

- **Principio de la salud;** La agricultura orgánica debe sostener y promover la salud de suelo, planta, animal, persona y planeta como una e indivisible.
- **Principio de la ecología;** La agricultura orgánica debe estar basada en los sistemas vivos y ciclos ecológicos, trabajar con ellos, emularlos y ayudar a sostenerlos.
- **Principio de equidad;** Agricultura Orgánica debe basarse en relaciones que aseguren equidad con respecto al común el medio ambiente y la vida de oportunidades.
- **Principio de la atención;** La agricultura orgánica debe ser gestionada de una manera responsable y con precaución para proteger la salud y el bienestar de las generaciones actuales y futuras y el medio ambiente.

2.2.2.2. Marco Normativo Nacional

El Perú recién ha comenzado a tener conciencia en el desarrollo de una agricultura tendiente a los productos orgánicos, por lo que la regulación legal es muy prematura e insuficiente. Al respecto se dispone del Reglamento

Técnico para los Productos Orgánicos²³ , que plantea los lineamientos de la producción agraria orgánica en sus diversas formas.

Por otro lado, existe el Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica²⁴, que establece la creación de entidades certificadoras de productos orgánicos; estas instituciones privadas tienen la obligación de supervisar eficientemente las técnicas empleadas en el desarrollo agrario orgánico.

Como norma principal, el Perú cuenta con la Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, Ley No. 29196, publicada el 29 de enero del 2008; esta ley es reciente y tienen un carácter muy conceptual de los distintos aspectos destinados a la agricultura orgánica.

El Perú cuenta con una Autoridad Nacional Competente en materia de producción orgánica, la cual es ejercida por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria –SENASA, objetivo principal es generar confianza y garantizar la aceptación de los productos orgánicos del Perú en el mercado nacional e internacional²⁵.

²³Reglamento Técnico para Productos Orgánicos, aprobado por Decreto Supremo No.044-2006-AG, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 14 de julio del 2006.

²⁴Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica, aprobado por Decreto Supremo No.061-2006-AG, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 29 de octubre del 2006.

²⁵Perú: Producción Orgánica en el Perú, PROMPERU, Lima 2010, Disponible en http://perubiodiverso.pe/assets/contexto_nacional_esp.pdf (Visitado el 21.05.2014).

2.2.2.3.Oferta exportable de productos agrícolas orgánicos en el Perú.

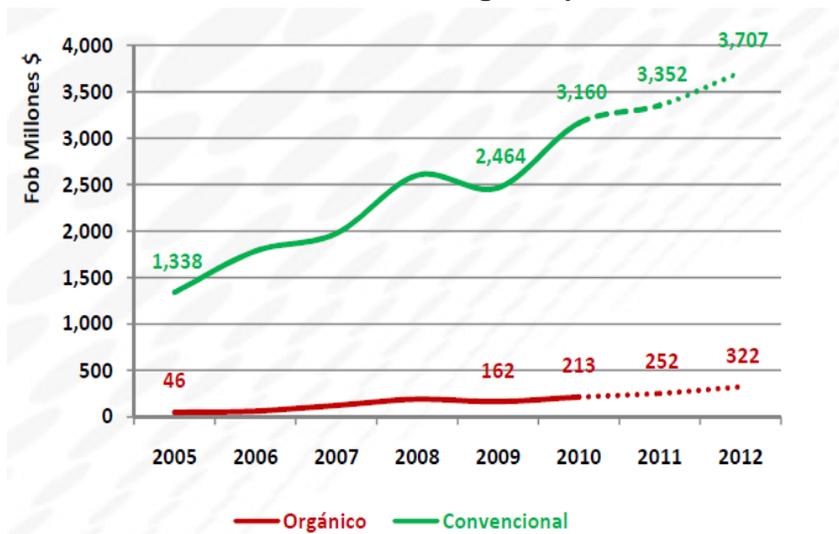
A)Exportación de productos convencionales y orgánicos.

Según MINCETUR, las exportaciones totales presentaron un crecimiento en el año 2011 de 32.0% respecto del mismo periodo del año anterior, registrando US\$ FOB 37,850 millones. Por otro lado, las importaciones alcanzaron los US\$ CIF 31,176 millones, es decir, un crecimiento de 28.1% respecto al periodo de enero a octubre de 2010. Resultado de ello, el intercambio comercial aumentó en US\$ 16,007 millones, alcanzado los US\$ 69,025²⁶.

Según PROMPERU, las exportaciones crecieron en los productos orgánicos, tal como se demuestra en los siguientes gráficos.

²⁶ Ministerio de Comercio Exterior – MINCETUR. Plan Operativo Institucional 2012., Huánuco 2011. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/POI_2012.pdf (Visitado el 21.05.2014).

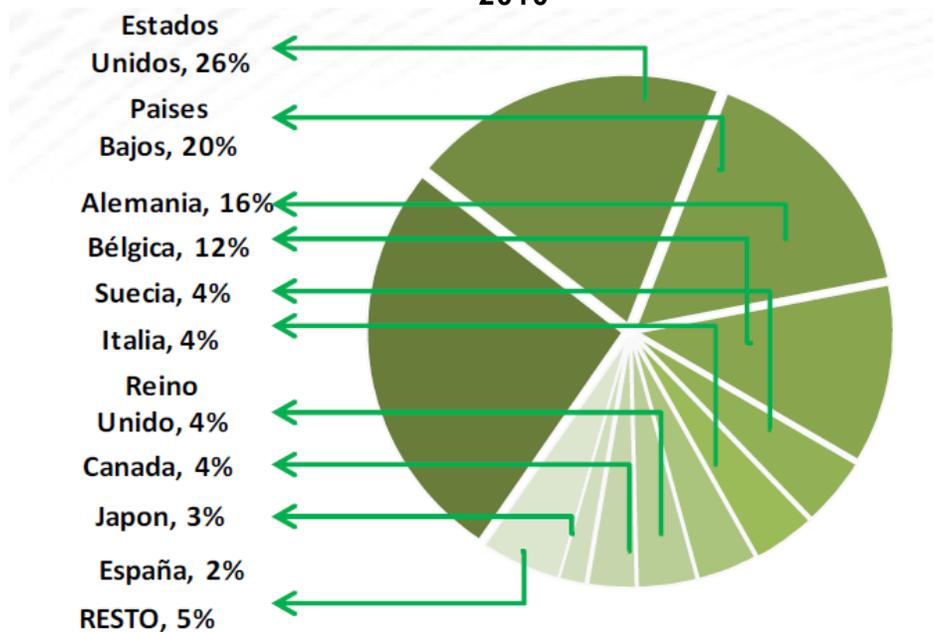
Gráfico N°: 01
Perú: Evolución de las Agroexportaciones²⁷



Fuente: SUNAT / Elaboración : Departamento de Agro y Agroindustrias Promperu
 Proyección : 2011* , 2012 *

Fuente: PROMPERU

Gráfico N°: 02
Principales Mercados de Productos Orgánicos 2010²⁸



Fuente: PROMPERU

²⁷ Perú: Exportaciones de Productos Orgánicos: Departamento de Agro y Agroindustrias- 2010, PROMPERU, Huánuco 2014. Disponible en : <http://www.planetaorganico.com.br/arquivos/ExportacaesOrganicosPeru.pdf> (Visitado el 22.05.2014)

²⁸ Perú: Exportaciones de Productos Orgánicos: Departamento de Agro y Agroindustrias- 2010, PROMPERU, Loc. Cit. Ídem.

Gráfico N°: 03
Porcentaje de variación de productos orgánicos y convencionales²⁹

	% Varicación	
	2005 - 2010	2009 - 2010
Convencional	136%	28%
Orgánico	363%	31%

Fuente: PROMPERU

B) Exportación de productos orgánicos

En la actualidad existe una creciente tendencia al consumo de productos orgánicos a nivel mundial, debido a que se reconoce una serie de beneficios para la salud, originando una mayor demanda en los diversos mercados. Las ventas a nivel mundial de productos orgánicos, durante el año 2007 alcanzaron los 41 mil millones de dólares³⁰. Siendo Estados Unidos y la Unión Europea los principales demandantes; por encima de todos destaca el mercado estadounidense en donde las ventas de estos

²⁹Perú: Exportaciones de Productos Orgánicos: Departamento de Agro y Agroindustrias- 2010, PROMPERU, Loc. Cit. Ídem.

³⁰Consumo de productos orgánicos en los mercados internacionales, PROMPERU, Lima, 2009. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=86DC5399-9DF2-48A8-BA13-CE08DAA55E63.PDF> (visitado el 21.05.2014).

productos llegaron a los 13 mil millones de dólares en el 2007³¹.

Esta situación constituye una alternativa de exportación para el Perú, teniendo en cuenta que es un país con una amplia biodiversidad de recursos naturales, que posibilita el desarrollo de la agricultura orgánica.

En el Perú, si bien la demanda interna también ha crecido, sigue siendo aún pequeña en relación a la oferta de productos orgánicos, los cuales tienen como principal destino el mercado internacional. El crecimiento de la producción orgánica en el Perú ha beneficiado a pequeños productores, quienes han encontrado una fuente importante para mejorar sus ingresos. El valor de la agro exportación peruana en productos de la biodiversidad nativa fue de US\$ 325 millones en el 2011, distribuidas en 400 mil hectáreas en 20 departamentos del país. Estas cifras representan un crecimiento importante con respecto a diez años atrás, cuando el valor de exportación de productos derivados de la diversidad biológica nativa ascendía a US\$ 9 millones y apenas 50 mil hectáreas estaban dedicadas a la producción de cultivos orgánicos; cabe destacar la contribución que han tenido las políticas públicas orientadas a mejorar la competitividad, la

³¹Domínguez S., Productos orgánicos con mayor demanda mundial, El Peruano, Huánuco, 01 de Octubre del 2008, economía-11.

promoción de la oferta exportable en los mercados emergentes y la suscripción de tratados de libre comercio para facilitar el acceso a mercados. En este sentido, durante los últimos años se han firmado 19 acuerdos comerciales³².

Durante el I Encuentro de la Red de Autoridades Competentes de la Agricultura Orgánica, el ex-ministro de agricultura, Ingeniero Ismael Benavides, indicó que la oferta exportable de Perú se concentra en 9 productos pero existe un potencial de más de 100 productos que se producen orgánicamente en pequeñas áreas y se exportan en pequeños volúmenes. Además mencionó que la producción orgánica durante el 2007 se desarrolló en 316 mil hectáreas, divididas en 280 mil certificadas y 36 mil en transición, las que operan en 21 departamentos a nivel nacional³³.

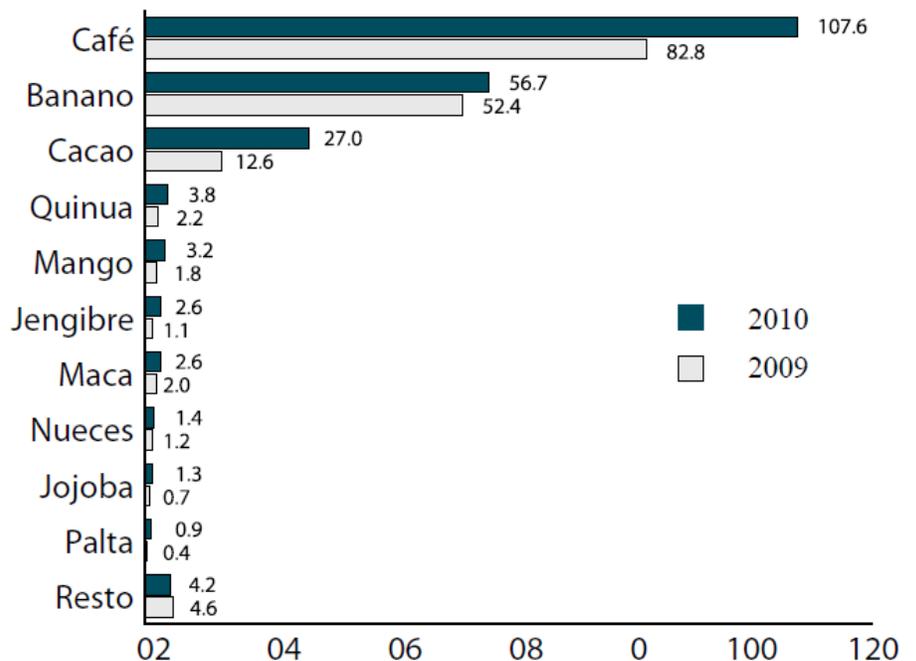
Según la Revista de Inteligencia de Mercados, PROMPERU, las exportaciones de productos orgánicos en el Perú creció 48% en el primer trimestre del 2011, donde totalizaron los US\$ 212 millones en 2010, lo que significó una variación positiva de 30.6% respecto al año anterior.

³² Gómez R., La agricultura orgánica: los beneficios de un sistema de producción sostenible. Universidad del Pacífico- Centro de Investigación. Lima- Perú- 2012. pp. 9- 10.

³³ Hay un potencial de 100 productos orgánicos para conquistar mercados internacionales, MINISTERIO DE AGRICULTURA, Lima, 2008. Disponible en: http://www.minag.gob.pe/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1767 (visitado el 30.11.08).

Este crecimiento se da en un entorno donde la demanda mundial por productos saludables y amigables con el medio ambiente se recupera. Durante 2010, se enviaron 56 productos con certificación orgánica, 9 más que en 2009 y 28 más que en 2005. El café orgánico lideró nuevamente los envíos (US\$ 108 millones / 29.9% de crecimiento) con una participación del 51% del total enviado, seguido de banano orgánico (US\$ 57 millones / 8.1%) cuya participación fue 26.8% del total. En una posición expectante se encuentra el cacao orgánico (US\$ 27.0 millones / 114. 4%) al crecer rápidamente y obtener una participación de 12.8%³⁴.

Gráfico N°: 04
Exportación de Productos Orgánicos



Fuente: SUNAT, Elaboración: PROMPERÚ

³⁴Gálvez A., Revista de Inteligencia de Mercados - PROMPERU, Huánuco 2014. Publicación N° 1. 2011. pp. 9

Como se muestra en el gráfico N° 04, para el Perú existen tres productos orgánicos emblemáticos que son el Café, Banano y Cacao.

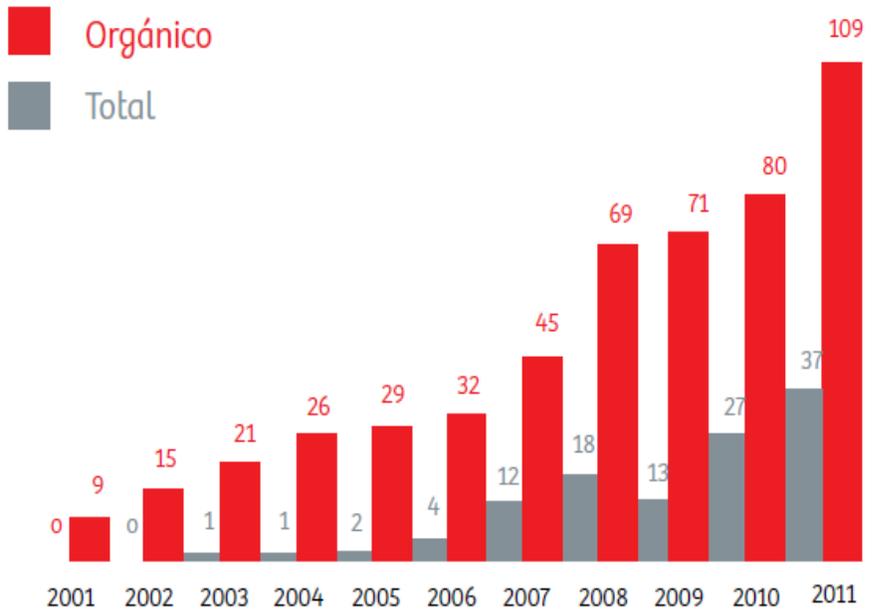
Según FAIRTRADE INTERNATIONAL³⁵, en 2011 las ventas a nivel mundial de cacao orgánico (15% del total comercializado de este producto) alcanzaron los 6,030 miles de TM. Las ventas de café orgánico (47% del total comercializado de este producto) sumaron 46,094 miles de TM. Aun cuando Perú registra tasas positivas de crecimiento, la participación a nivel mundial es muy baja. Así, solo se abasteció el 0.5% del cacao comercializado mundialmente en 2011, mientras que en café la participación es de 0.6%.

En 2011, Estados Unidos, Países Bajos, Bélgica y Colombia han sido los principales destinos del cacao orgánico peruano y concentraron el 57% del total. En el caso del café orgánico, Alemania, Estados Unidos y Bélgica se posicionaron como los principales mercados y demandaron el 70% del total exportado.

³⁵ Silva J., Revista Perúnaturaleza 2012. SIICEX – PROMPERU. Huánuco 2014. Publicación N° 01. 2012. pp. 24- 25

Gráfico N°: 05
Exportaciones Peruanas de Cacao Orgánico
(US\$ Mill.)

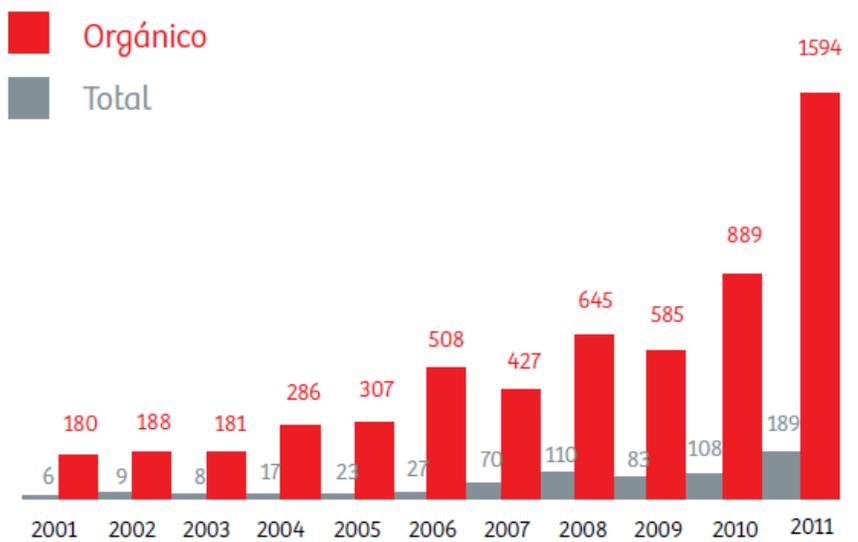
Fuente : SUNAT. Elaboración Inteligencia de Mercados - PromPerú



Fuente: FAIRTRADE INTERNATIONAL

Gráfico N°: 06
Exportaciones Peruanas de Café Orgánico
(US\$ Mill.)

Fuente : SUNAT. Elaboración Inteligencia de Mercados - PromPerú



Fuente: FAIRTRADE INTERNATIONAL

C) Mercado Internacional del Cacao orgánico³⁶

Los principales países importadores o consumidores de cacao orgánico en grano a nivel mundial son la Unión Europea donde destacan países como principales: Holanda con U\$2, 388,602 miles de dólares, Alemania con U\$ 1, 443,336 miles, Bélgica con US\$ 707,961 miles, Francia 486,869 miles, España con 271.772 miles, Reino Unido con 383.044 miles e Italia US\$328.132 miles. En segundo lugar está Estados Unidos de América, con U\$ 1.468.134 miles y tercer lugar los países asiáticos como Malasia, Singapur y Turquía (ver cuadro N° 04).

Cuadro N°: 04
Principales Países Importadores de Cacao en Grano (Miles de dólares)

Importadores	2007	2008	2009	2010	2011
Mundo	6.072.013	7.619.428	8.534.974	9.497.023	10.198.704
Países Bajos (Holanda)	940.831	1.297.984	1.747.822	1.698.950	2.388.602
Estados Unidos de América	708.659	934.592	1.228.059	1.292.195	1.468.134
Alemania	688.532	807.676	980.241	1.142.550	1.443.336
Malasia	787.629	1.178.110	769.421	971.675	1.010.372
Bélgica	400.01	466.587	463.194	585.845	707.961
Francia	371.602	415.819	491.696	480.757	486.869
España	192.655	242.145	244.854	310.78	271.772
Reino Unido	306.475	318.15	419.915	296.298	383.044
Singapur	169.965	237.266	209.079	291.754	274.852
Italia	141.257	181.634	207.093	275.776	328.132
Turquía	140.908	158.294	171.672	230.977	275.472

ente: Centro de Exportación e Importación Nicaragua

³⁶ Centro de Exportación e Importación Nicaragua. Perfil de Mercado: Cacao Orgánico – Europa. Nicaragua 2012. pp11

Por el lado de los competidores de cacao, los países con mayor oferta son Costa de Marfil, Indonesia, Nigeria, Ghana y Camerún. También están los países europeos que hacen una reexportación del producto y Estados Unidos. Por otro lado exportan cacao orgánico en grano, países como Ecuador, Nicaragua, Colombia, Haití, Venezuela, Trinidad, Tobago y Perú.

Cuadro N°: 05
Principales Países Exportadores de Cacao Orgánico en Grano
(Miles de dólares)

Importadores	2007	2008	2009	2010	2011
Mundo	4.806.064	6.103.355	8.577.640	8.308.853	3.984.215
Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)	1.438.372	1.754.113	2.596.121	2.492.515	
Indonesia	622.6	854.585	1.087.485	1.190.740	614.496
Nigeria	377.325	510.312	1.250.868	1.048.004	
Ghana	896.39	974.135	1.088.777	847.415	
Camerún	215.837	400.325	543.363	610.99	
Países Bajos (Holanda)	98.337	116.217	267.904	384.659	660.625
Ecuador	190.441	201.566	325.105	350.199	471.017
Bélgica	300.514	319.876	297.103	297.475	284.805
Papua Nueva Guinea	117.982	181.366	219.601	200.814	
República Dominicana	100.543	108.746	143.7	164.525	
Estonia	100.785	103.116	93.068	123.037	1
Malasia	34.726	18.036	37.053	85.014	83.658
Estados Unidos de América	53.071	41.238	27.107	72.609	30.162
España	115	4.183	278	52.404	402
Sierra Leona	34.195	35.123	25.164	41.467	
Perú	11.484	17.895	20.532	35.443	64.636
Uganda	15.936	22.834	27.829	35.121	
Alemania	18.18	17.064	38.02	30.671	25.868
Singapur	3.745.836	13.85	22.328	13.571	
Emiratos Arabes Unidos	4	19	2	21.583	
Republica Unida de Tanzania	12.45	25.555	20.156	18.909	22.427
Isla Salomón	9.635	9.173	13.025	17.045	
Colombia	3.566	1.937	6.042	14.51	7.981
Liberia	2.265	10.825	12.361	14.455	
Haiti	6.391	8.682	9.049	13.892	
Guinea	10.306	5.514	10.501	12.23	
Reino Unido	2.396	14.112	16.753	11.155	7.425
Madagascar	19.796	16.293	14.827	11.076	17.445
Venezuela		15.571	7.299	10.584	3.973
Togo	5.308			10.442	9.316
Sao Tomé y Príncipe	3.513	5.041	5.494	7.43	
Turquia	6	124	2.755	7.43	
Viet Nam	318	1.013	2.427	6.467	
Vanuatu	2.177	2.481	3.075	5.879	
Francia	9.811	6.511	878	5.819	3.949
Trinidad y Tobago	3.318	2.666	1.973	4.532	
Panamá	2.267	1.457	1.363	3.235	
Nicaragua	1.323	2.15	2.658	3.127	2.646

Fuente: Centro de Exportación e Importación Nicaragua

2.2.2.4. El cacao orgánico como oferta exportable

A) Generalidades del Cacao Orgánico

El cacao es una planta originaria de los trópicos Húmedos de América. Su centro de origen está situado en el noroeste de América del Sur, en la zona amazónica, pertenece a la familia de las Esterculiaceas y su nombre botánico es *Theobroma cacao* L³⁷.

RAMIREZ, nos menciona que es una planta Dicotidelia de la familia esterculiácea y genero *Theobroma*, de ciclo vegetativo perenne, cuyo fruto es una baya conocida como mazorca³⁸.

Cabe mencionar también que *Theobroma cacao* L. es el nombre científico que recibe el árbol del cacao o cacaoero. *Theobroma*. En griego, significa 'alimento de los dioses'; cacao viene del maya Ka'kaw. El nombre científico lleva añadida al final una abreviatura; en este caso L., que es la inicial del apellido del famosísimo naturalista sueco que clasificó la planta, Carlos Linneo.

B) Cacao Orgánico

El cacao es una baya denominada mazorca o maraca de 25 a 30 cm, con forma de calabacín alargado que al

³⁷Ministerio de Agricultura. Caracterización de las Zonas Productoras de Cacao en el Perú y su Competitividad. Lima; 2003 pp 1.

³⁸Ramírez E., Manual Técnico del Cacao Producción de Clones de Calidad. CORPOICA, Colombia, 2005. pp. 31.

madurar se vuelve amarilla. Cada baya contiene de 30 a 50 semillas que a su vez secas y fermentadas son el grano de cacao. Las semilla son de color marrón rojizo en el en el exterior y están cubiertas de una pulpa blanca y dulce.

Los granos de cacao fermentados, secados y tostados se usan para hacer chocolate, cocoa, entre otro productos derivado del mismo³⁹.

Se define una producción orgánica como la ausencia de agroquímicos en una porción de tierra, es por ello que el cacao se considera orgánico cuando en su cultivo no se ha utilizado ningún tipo de sustancia química.

Cacao



³⁹Guerrero D. y Girón C., Diseño de la Línea de Producción de Chocolate Orgánico. Universidad de Piura - Centro de Investigación. Piura- Perú- 2012. pp. 9.

C) Características del cacao Orgánico

A continuación detallamos en los cuadros.

Cuadro N°: 06
Ficha Técnica⁴⁰

Ficha Técnica	
Nombre Científico	Theobroma cacao L.
Origen	Origen América del Sur
Variedades	Forastero, Criollo, Trinitario
Zonas de Producción en Perú	Piura, Cuzco, Ayacucho, Huánuco, Junín, Cajamarca, Amazonas
Clima	Temperatura media entre 25° y 29°C
Época de Siembra	Todo el año.
Época de Cosecha	Entre febrero y agosto
Embalaje y Transporte	Sacos de yute fuerte de 50 Kg

Fuente: Oxford University

La composición nutricional de los granos de cacao orgánico se muestra en el cuadro N° 07.

El componente predominante es la manteca de cacao, la cual puede ser extraída del grano. Los granos de cacao también contienen un porcentaje bajo de agua, con la cual se puede generar la pasta de cacao.

Cuadro N°: 07
Composición Nutricional⁴¹

	%
Manteca de cacao	54.0%
Proteínas	11.5%
Celulosa	9.0%
Almidón y pentosanos	7.5%
Taninos	6.0%
Agua	5.0%
Olíoelementos y sales	2.6%
Ácidos orgánicos y esencias	2.0%
Teobromina	1.2%
Azúcares	1.0%
Cafeína	0.2%

Fuente: Universidad de Piura

⁴⁰Cordero J. y Hoshier D., Arboles de Centroamérica: Centro Agronómico y Tropical de Investigación y Enseñanza. 1ra ed. ISBN. Oxford University- Reino Unido. 2003. pp. 495.

⁴¹ Guerrero D. y Girón C., Loc. Cit. Ídem. pp.10.

Las propiedades medicinales del cacao son muchas, una de ellas es ser antioxidante cardiovascular, disminuye hasta un 42% el envejecimiento celular y retrasan la acción de las enfermedades cardiovasculares.

Se ha demostrado mediante investigaciones que el cacao ayuda a combatir las bacterias que provocan la septicemia y los forúnculos. Otra propiedad es que el cacao tiene un suave efecto sobre la mente y las emociones, aumenta la agudeza mental y calma y relaja el cuerpo. Cantidades moderadas de chocolate puro levantan el ánimo y estimulan un estado mental positivo⁴².

Los granos de cacao contienen magnesio, cromo, hierro, vitamina C, omega 6 y fibra, además de ser muy ricos en flavonoides, lo cuales protegen las células nerviosas del cerebro, limitando los riesgos de enfermedades coronarias, según estudios del Dr. Norman Hollenberg, principal investigador del departamento de Medicina Humana de la Universidad de Harvard.

⁴² Ospina E., Características Físico Mecánicas y Análisis de Calidad de Granos. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería – Agrícola. pp. 27- 29.

Cuadro N°: 08
Valor Nutricional de Cacao⁴³

Valor Nutricional (100gr.)	
Compuesto	Promedio
Energía	456 Kcal
Agua	3.6 g
Carbohidratos	34.7 g
Grasas	46.3 g
Proteínas	12 g
Fibra	8.6 g
Calcio	106 mg
Fosforo	537 mg
Hierro	3.6 mg
Vitamina B1 (Tiamina)	0.17 mg
Vitamina 2 (Riboflavina)	0.14 mg
Vitamina C (Ácido ascórbico)	3 mg
Ceniza	3.4 g
Calcio	106 mg
Niacina	1.70mg
Ácido Ascórbico Reducido	3.0 mg
Vitamina A (Retinol)	2 mg

Fuente: Ministerio de Salud/Instituto Nacional de Salud Centro de Alimentación y Nutrición (MINSa)

De igual forma, al cacao también se le atribuyen propiedades para evitar y tratar varios tipos de cánceres, aunque no se encuentra demostrada esta teoría, los estudios muestran buenos resultados en dicha materia.

Sus beneficios también se extienden hasta en aspectos físicos:

- El cacao es una inmensa fuente de energía que aporta y ayuda a mejorar las reservas de la misma, permitiendo obtener un mayor desarrollo en nuestras actividades físicas.
- El cacao posee dentro de sus elementos más reconocidos los llamados aceites vegetales muy útiles

⁴³ Collazos C. y Alvistar E., Tablas Peruanas de Composición de Alimentos (MINSa). 7ma ed. UPCH. 1996. pp. 33

para cuidar y proteger el sistema nervioso central, lo cual aumenta significativamente la percepción física y mental.

D) Variedades del cacao orgánico.

Existen tres variedades principales de cacao:

- **El criollo o nativo:** Es un cacao reconocido como de gran calidad, de escaso contenido en tanino, reservado para la fabricación de los chocolates más finos. El árbol es frágil y de escaso rendimiento. El grano es de cáscara fina, suave y poco aromática. Representa, como mucho, el 10% de la producción mundial. Se cultiva en América en Perú, Venezuela, Honduras, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Guatemala, Bolivia, Jamaica, México, Granada y en el Caribe.

- **El forastero:** originario de la alta Amazonia; Se trata de un cacao normal, con el tanino más elevado; Se cultiva principalmente en: Perú, Ecuador, Colombia, Brasil Guayanas e incluso Venezuela. Igualmente en Costa de Marfil, Ghana, Camerún y Santo Tomé. También hay plantaciones en el sudeste asiático.

- El grano tiene una cáscara gruesa, es resistente y poco aromático. Para neutralizar sus imperfecciones,

requiere un intenso tueste, de donde proceden el sabor y el aroma a quemado de la mayoría de los chocolates. Los mejores productores usan grano forastero en sus mezclas, para dar cuerpo y amplitud al chocolate, pero la acidez, el equilibrio y la complejidad de los mejores chocolates proviene de la variedad criolla.

• **Los híbridos, entre los que destaca el trinitario**⁴⁴; es un cruce entre el criollo y el forastero, aunque su calidad es más próxima al del segundo.

Como su nombre sugiere, es originario de Trinidad donde, después de un terrible huracán que en 1727 destruyó prácticamente todas las plantaciones de la Isla, surgió como resultado de un proceso de cruce.

De este modo, heredó la robustez del cacao forastero y el delicado sabor del cacao criollo, y se usa también normalmente mezclado con otras variedades. Son el 20% de la producción mundial, buena calidad.

Según MINCETUR⁴⁵, la distribución por variedades del cacao.

⁴⁴Esther E., Chokolatisimo- Tipos de Cacao, 2008. Disponible en: <http://www.chokolatisimo.es/tipos-de-cacao/> (Visitado el 24.05.2014).

⁴⁵Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Cacao, MINCETUR, 2014. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Cacao.pdf> (Visitado 24.05.2014)

Cuadro N°: 09
Distribución por Variedad de Cacao
por Ubicación

Grupo Genético	%	Ubicación	%
Trinitario	53,3	Huallaga Central	21,5
		Río Apurímac	15,4
		Alto Marañón	9,4
		La Convención	7,0
Forastero Amazónico	37,3	La Convención	28,0
		Huallaga Central	9,3
Criollo	9,4	Zona Norte	9,4

Fuente: MINCETUR

E) Ciclo de la producción orgánica del cultivo de cacao

El consiste en:

- Devolver al suelo lo que nos brinda; reciclar las mazorcas, ramas de las podas y malezas de la zona para hacer compost.
- Aplicar el compost en el vivero; la siembra y al menos una vez al año en plantas adultas, luego de regar.
- Podar para dar equilibrio a la estructura de la planta y mejorar la producción.
- Usar biofertilizantes para dar fortaleza a las plantas, y purines para repeler insectos y hongos.
- No olvidar el raleo de los árboles y el cacao: el exceso de sombra y humedad son hogar perfecto para enfermedades.

- Recoger las mazorcas negras, pues son fuente de enfermedades.
- Obtener una plantación saludable, llena de flores y de frutas y la tan ansiada cosecha.

F) Alternativas de uso del cacao Orgánico

A partir de las semillas del cacao se obtiene el cacao en grano, los cuatros productos intermedios (licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo) y el chocolate.

A pesar de que el mercado de chocolate es el mayor consumidor de cacao en términos de equivalente en grano, productos intermedios tales como el cacao en polvo y la manteca de cacao son utilizados en diversas áreas.

Cuadro N°:10
Principales usos del cacao y sus derivados⁴⁶

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

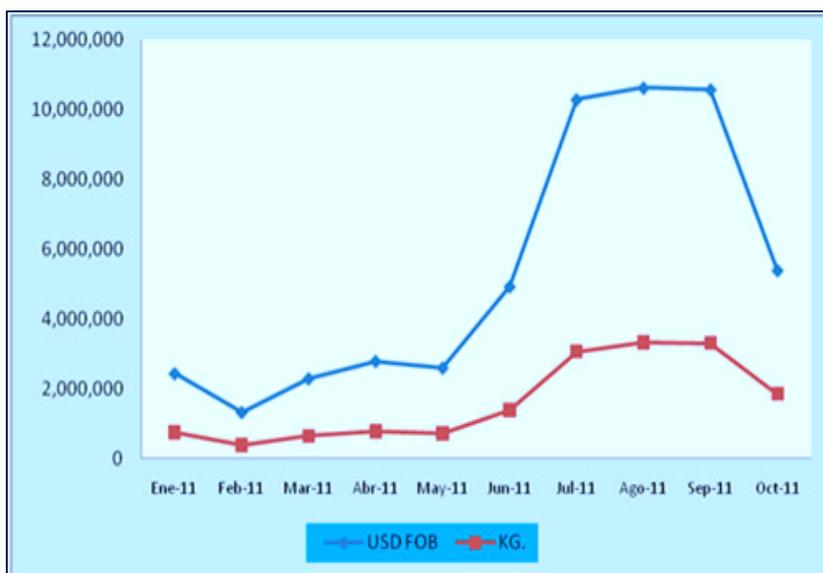
Fuente: MINCETUR

⁴⁶Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Cacao, MINCETUR, 2014. Loc. Cit. Ídem.

2.2.2.5. Oferta y Demanda del Cacao Orgánico en el Perú⁴⁷

Según exportaciones de cacao entero en grano durante el mes de Octubre del 2011 alcanzan los USD FOB 53.1 millones frente a los USD FOB 27.7 millones del mismo período del 2010. En el mes de octubre se exportaron 1,856 toneladas métricas de cacao en grano (TM) por un valor de USD FOB 5.3 millones. Los precios a octubre bajaron 9% en promedio a los USD FOB 2.90 por kilo. Tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico N°: 06
Evolución de las exportaciones de cacao entero

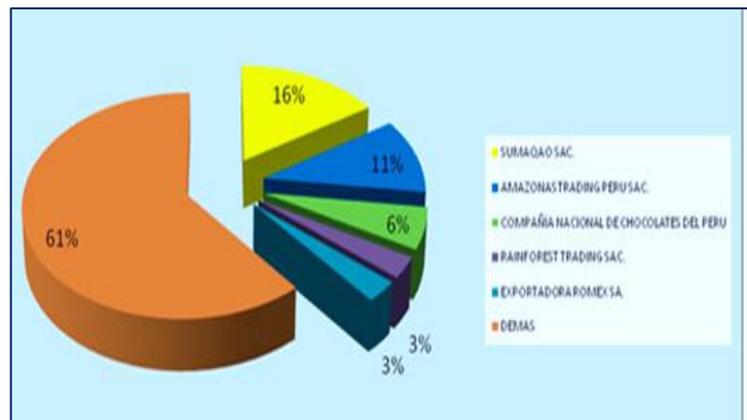


Fuente: AGRODATAPERU / APPCACAO

⁴⁷Centro de Investigación y Documentación [base de datos en línea]. Perú: Asociación Peruana de Productores de Cacao APPCACAO; 2011. [Fecha de acceso 27 de marzo de 2012]. URL disponible en: http://www.appcacao.org/index.php?option=com_content&view=article&id=559&Itemid=100017

Entre las principales empresas exportadoras se tiene a SUMAQAO SAC. Con el 16% del total exportado (2,599 TM), le siguen Amazonas Trading Perú SAC. con el 11% (1,787 TM), Compañía Nacional de Chocolates del Perú con el 6% (974 TM) y Rainforest Trading SAC. con el 3% (487 TM).

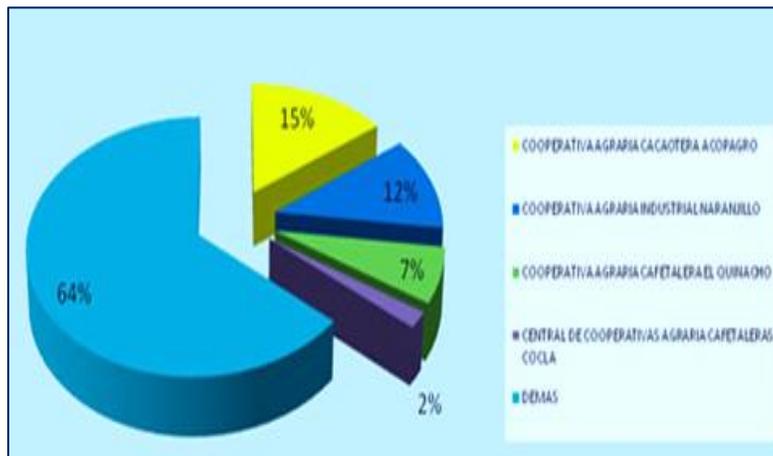
Gráfico N°: 07
Principales empresas exportadores de cacao en el Perú



Fuente: AGRODATAPERU / APPCACAO

Las principales organizaciones de productores que exportan cacao son: Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro con el 15% del total exportado (2,437 TM), le siguen Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo con el 12% (1,949 TM), Cooperativa Agraria Cafetalera El Quinacho con el 7% (1,137 TM) y la Central de Cooperativas Agraria Cafetaleras Cocla con el 2% (324 TM).

Gráfico N°:08
Principales organizaciones de productores exportadores de cacao en el Perú



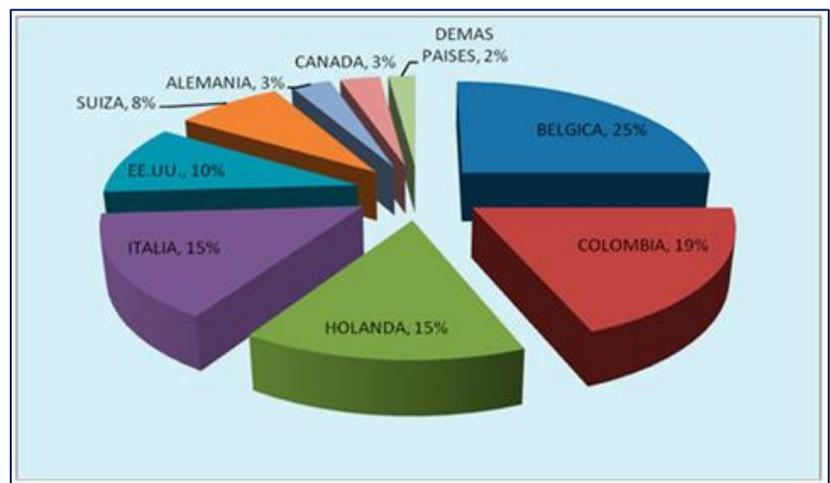
Fuente: AGRODATAPERU / APPCACAO

Uno de los principales destinos de las exportaciones de cacao en grano es Bélgica, que representa un 25% (USD FOB 13.2 millones) de las exportaciones totales del periodo de enero a octubre, evidenciando un crecimiento del 133% con respecto al año 2010 (USD FOB 5.2 millones). Las exportaciones a Holanda ascendieron al 15% (USD FOB 7.9 millones) del total exportado, así mismo las exportaciones a Colombia ascendieron al 19% (USD FOB 10.1 millones) respectivamente.

En este año se aprecia un fuerte crecimiento del valor de las exportaciones de grano de cacao a Colombia, ocupando el segundo destino de las exportaciones en más de un 400% con respecto al año 2010. Entre enero

y octubre de 2010 se exportaron 3,583 TM. De otra parte, Italia y EE.UU. se ubican en el cuarto y quinto lugar con valores de exportación de USD FOB 7.9 millones (15%) y USD FOB 5.3 millones (10%), respectivamente. En el siguiente gráfico se puede ver la información detallada.

Gráfico N°:09
Principales países de destino de las exportaciones de cacao en grano

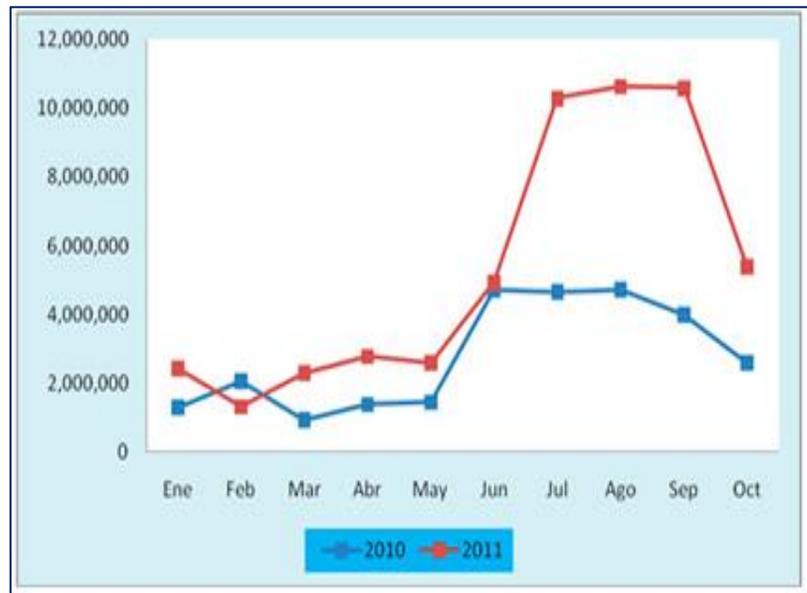


Fuente: AGRODATAPERU / APPCACAO

Al comparar los períodos de enero a octubre de 2010 y 2011 se evidencia un importante crecimiento en lo que respecta al valor de exportación de grano de cacao de USD FOB 27.7 millones a USD FOB 53.1 millones; y el crecimiento frente al volumen exportación de 8,850 TM a 16,249 TM. Cabe destacar que el crecimiento del valor de las exportaciones de grano de cacao se debe principalmente a los diferenciales logrados en los

primeros meses del año y al posicionamiento de la imagen del cacao peruano en el mundo.

Gráfico N°:10
Crecimiento del valor USD FOB de las exportaciones de cacao



Fuente: AGRODATAPERU / APPCACAO

A) Precios Actuales del cacao convencional y Orgánico

El cacao orgánico es un producto novedoso en el mercado nacional, por tanto no existe una tendencia de precios hacia futuro concreta ni tampoco se tiene el registro exacto de los precios en el pasado.

Según el MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO, nos indica el precio del cacao en chacra a nivel nacional fue

S/. 5,00 por kg de grano de cacao, superior en S/. 0,19 por kg. El mejor precio se alcanzó en Puno (S/. 7,45 el kg) y el menor precio en Loreto (S/. 2,62 por kg)⁴⁸.

Además lo largo de la historia los precios del cacao han ido aumentando así como su producción y se espera que la tendencia siga siendo positiva con el pasar de los años, en el cuadro N° 11, se muestra la tendencia de precios mundiales del cacao.

Cuadro N°: 11
Tendencias de Precios Mundiales⁴⁹

Año	Volumen TM	Valor FOB	Valor Tm Millones \$
2012	5625.2	16.62	3332.2
2013	6226.5	18.44	3501.3
2014	6827.8	20.26	3670.4
2015	7429.1	22.08	3839.5
2016	8030.4	23.9	4008.6
2017	8631.7	25.72	4177.7
2018	12841.49	38.49	5355.53
2019	13442.82	40.32	5524.1

Fuente: Área de Inteligencia Comercial – ADEX, 2012

B) Oferta del Cacao en la Región Huánuco

Según el Ministerio de Agricultura, la Región Huánuco produce cacao en las provincias: Leoncio Prado, Huamalies, Huánuco, Pachitea y Puerto Inca; Como se detalla en el siguiente cuadro N° 11

⁴⁸Valor Bruto de la Producción Agropecuaria-VBP. Ministerio de Agricultura y Riego, 2013. Disponible en <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/VBP/2013/VBP-diciembre-2013.pdf> (Visitado el 24.05.2014).

⁴⁹Área de Inteligencia Comercial- ADEX, 2012. Disponible en: <http://www.adexperu.org.pe/> (Visitado el 25.05.2014)

Cuadro N°:12
Producción del Cacao en la Región Huánuco (2011- 2012)⁵⁰

FECHA : 24/05/2014 16:59																						
DEPARTAMENTO: HUÁNUCO																						
EJECUCION Y PERSPECTIVAS DE LA INFORMACION AGRICOLA																						
CAMPANA AGRICOLA:																						
2011-2012																						
										COSECHAS												
										SIEMBRAS												
COD. CULTIVO	CULT.	VAR.	TOTAL EJE.	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC		
1302020000	CACAO	Sup.Verde (ha.)		8,977.00	9,328.00	9,610.00	9,845.00	10,039.00	10,158.00	10,224.00	10,350.00	10,490.00	10,488.50	10,488.50	10,488.50	10,526.00	10,593.00	10,729.00	10,758.00	10,832.00		
		Siembras (ha.)	1,883.00	305.00	351.00	282.00	235.00	194.00	119.00	131.00	126.00	140.00										
		Sup Perdida (ha.)	96.50	30.00						65.00				1.50								
		Cosechas (ha.)	4,774.50																		4,774.50	
		Rendimiento (Kg./ha.)	515.87																			
		Produccion (t.)	2,463.00							155.00	152.00	216.00	268.00	370.60	407.80	311.60	183.20	144.80	105.00	80.60	68.40	
		Precio Chacra (S/Kg.)	5.14							5.02	5.22	5.32	5.27	5.21	4.95	5.07	5.10	5.05	5.16	5.09	5.48	

⁵⁰ Ministerio de Agricultura. Campañas Agrícolas. Huánuco 2014. Disponible en: <http://www.minag.gob.pe/portal/> (Visitado el 13. 06.2014).

Cuadro N°:13
Producción del Cacao en la Región Huánuco (2012- 2013)⁵¹

FECHA : 24/05/2014 16:59																					
DEPARTAMENTO : HUANUCO																					
EJECUCION Y PERSPECTIVAS DE LA INFORMACION AGRICOLA																					
CAMPANA AGRICOLA:																					
2012-2013																					
										COSECHAS											
										SIEMBRAS											
COD. CULTIVO	CULTIVO	VARIABLES	TOTAL EJEC.	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
1302002000	CACAO	Sup.Verde (ha.)		0,526.00	10,593.00	0,729.00	0,758.00	0,832.00	0,826.00	0,746.00	0,519.00	0,519.00	0,519.00	0,607.00	0,641.00	10,801.00	0,838.00	0,878.00	0,920.00	10,969.00	
		Siembras (ha.)	510.50	40.00	82.00	136.00	30.50	100.00							88.00	34.00					
		Sup Perdida (ha.)	343.00	2.50			1.50	26.00	6.00	80.00	227.00										
		Cosechas (ha.)	5,174.50																		5,174.50
		Rendimiento (Kg./ha.)	530.29																		
		Producción (t.)	2,744.00							205.20	187.00	210.00	297.30	415.20	394.30	289.50	214.00	164.50	131.90	137.20	97.90
		Precio Chacra (S/Kg.)	5.10							5.08	4.82	5.04	5.05	5.08	4.93	5.02	5.18	5.50	5.63	5.28	5.23

⁵¹ Ministerio de Agricultura. Campañas Agrícolas. Huánuco 2014. Disponible en: <http://www.minag.gob.pe/portal/> (Visitado el 13. 06.2014).

Cuadro N°:14 Producción del Cacao por provincias⁵²

FECHA : 29/05/2014 16:																			
COD. CULTIVO 13020020000																			
CULTIVO: CACAO																			
EJECUCION Y PERSPECTIVAS DE LA INFORMACION AGRICOLA																			
CAMPANA AGRICOLA:																			
2012-2013																			
PROVINCIA	VARIABLES	TO TAL EJEC.	SIEMBRAS					COSECHAS											
			AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
LEONCIO PRADO	Sup.Verde (ha.)		5,176.50	5,188.50	5,224.50	5,224.50	5,219.50	5,213.50	5,137.50	4,924.50	4,924.50	4,924.50	4,954.50	4,988.50	5,038.50	5,045.50	5,055.50	5,095.50	5,120.50
	Siembras (ha.)	112		12	36									30	34				
	Sup Perdida (ha.)	300					5	6	76	213									
	Cosechas (ha.)	337.9																	
	Rendimiento (Kg./ha.)	513.2																	
	Produccion (t.)	34.10						149.4	127.4	139.7	190	247	251	176	130	110.6	76	83	54
Precio Chacra (S/Kg.)	5.09						4.94	4.73	4.88	4.84	5.11	4.96	5.1	5.19	5.57	5.79	5.46	5.43	
HUAMALIES	Sup.Verde (ha.)		151	151	151	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	149.5	169.5	169.5
	Sup Perdida (ha.)	1.5				1.5													
	Cosechas (ha.)	149.5																	149.5
	Rendimiento (Kg./ha.)	578.6																	
	Produccion (t.)	86.5						2.6	4	5.3	7	11	16	23	14	3	0.6		
	Precio Chacra (S/Kg.)	4.84						4.6	4.8	4.8	4.8	4.8	4.9	4.8	4.8	5.4	5.8		
PACHITEA	Sup.Verde (ha.)		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Cosechas (ha.)	200																	200
	Rendimiento (Kg./ha.)	517																	
	Produccion (t.)	103.4						8	8.6	9	10	19	17	15	10	4.4	2.4		
Precio Chacra (S/Kg.)	5.41						5.8	5.9	5.6	5.5	6	5.4	4.5	4.6	5.5	5.6			
HUANUCO	Sup.Verde (ha.)		85	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Cosechas (ha.)	70																	
	Rendimiento (Kg./ha.)	314.29																	
	Produccion (t.)	22						2.2			1.3	2.2	2.3	3.5	2	0.5	1.9	3.2	2.9
Precio Chacra (S/Kg.)	4.87						4.5			5.3	5.3	4.8	5.1	5	4.7	4.9	4.6	4.65	
PUERTO INCA	Sup.Verde (ha.)		1,354	1,354	1,364	1,354	1,343	1,343	1,339	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,355	1,385	1,367	1,391
	Siembras (ha.)	10			10														
	Sup Perdida (ha.)	39					21		4	14									
	Cosechas (ha.)	686																	
	Rendimiento (Kg./ha.)	559.77																	
	Produccion (t.)	384						22	23	29	38	72	50	40	23	24	22	24	17
Precio Chacra (S/Kg.)	4.97						5.01	5.26	5.51	5.42	4.51	4.12	4.68	5.27	5.26	5.44	5.48	5.59	

⁵² Ministerio de Agricultura. Campañas Agrícolas. Huánuco 2014. Disponible en: <http://www.minag.gob.pe/portal/> (Visitado el 13. 06.2014).

Según reportes del MINAG-DRA-Huánuco, el cultivo de cacao es el de mayor importancia económica en la Provincia de Leoncio Prado. Existen más de 3,800 has cultivadas con diferentes edades y variedades de cacao. Las plantaciones más antiguas sobrepasan los 35 años que fueron propagados por semillas. Debido a su avanzada edad y la falta de manejo tecnificado, muchas plantaciones ya han sido renovadas y/o rehabilitadas. En cambio, las plantaciones jóvenes tienen edades menores de 15 años, y en su mayoría, se encuentran en su plenitud productiva. Estas han sido propagadas por injerto (propagación asexual), con clones productivas.

El cacao fue un cultivo pionero en la colonización Tingo María-Tocache-Campanilla, de quien dependían miles de familias rurales por muchos años. Después vino el boom de la coca y el cacao pasó a ser un cultivo sin mayor importancia económica para la zona.

Según MINCETUR⁵³, Las primeras certificaciones de cacao orgánico se iniciaron en los años 2000 y 2001. En el caso de la Cooperativa Naranjillo (Tingo María -

⁵³Plan operativo del cacao Región Huánuco, MINCETUR, 2006. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx_huanuco/pdfs/POP_Cacao.pdf (Visitado el 29.05.2014)

Huánuco) el programa orgánico inició sus actividades en octubre del 2001.

Para el año 2005 como se muestra en el Cuadro N°14 las exportaciones del Perú de cacao orgánico en grano, manteca y pasta llegan a 2,146 Tm por un valor de 3.7 millones de dólares. Los principales mercados de destino fueron Holanda, Alemania, Estados Unidos y Suiza. Los mayores volúmenes de exportación corresponden precisamente a la Cooperativa Naranjillo Ltda. de Tingo María – Huánuco que concentró el 46 % del volumen y el valor del grano y derivados de cacao orgánico exportado por el Perú en el 2005.

Actualmente el precio del cacao orgánico recibe unos beneficios de 200 US\$/Tm sobre el precio de bolsa, al que se puede adicionar 150 US\$/Tm por certificación de comercio justo (FLO).

El adecuado beneficio post- cosecha del cacao realizado por las organizaciones productores, ha posicionado al cacao peruano como un cacao fino de calidad. Por lo que el Perú en el último año se ha convertido en el 2do. Productor mundial de cacao orgánico, luego de República Dominicana.

Este avance puede multiplicarse si se enfrentan diversos aspectos tales como:

- Existencia de gran cantidad de pequeños agricultores que no están organizados asociativamente.
- En la agricultura orgánica los resultados se obtienen en el mediano y largo plazo, característica que implica disponer de capital para la certificación siendo una inversión que no se recupera inmediatamente.

2.2.3. El e-commerce

2.2.3.1. Definición

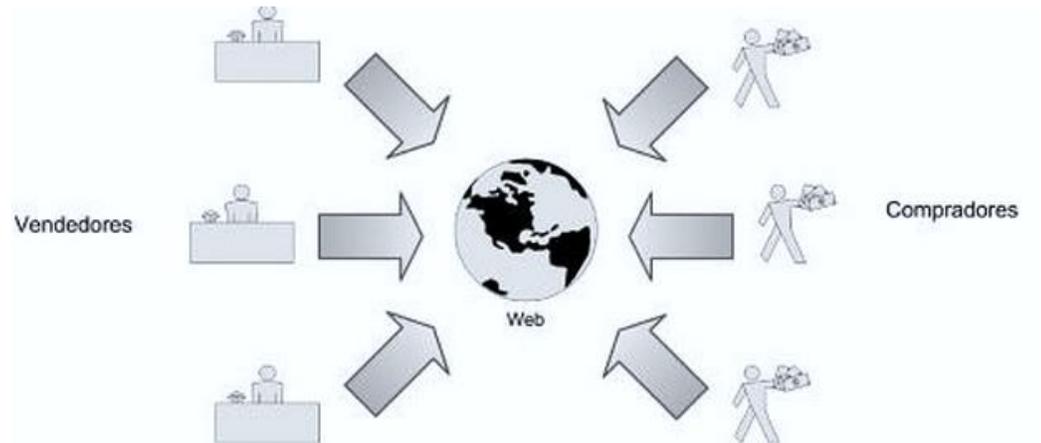
El comercio electrónico se refiere a las ventas generadas por Internet, cable o TV interactiva y que se realizan con pagos online; se trata de transacciones comerciales en las que no hay relaciones físicas entre las partes, sino que los pedidos, la información, los pagos, etc., se hacen a través de un canal de distribución electrónico (Internet)⁵⁴.

El comercio electrónico o e-commerce es cualquier tipo de operación comercial en la que la transacción se realiza mediante algún sistema de comunicación electrónico, por lo que no se requiere el “contacto físico” entre comprador y vendedor⁵⁵.

⁵⁴Fonseca A., Fundamentos del E-commerce: Tú guía de comercio electrónico y negocio online. 1ra ed. España: Coworking.2014. pp 3.

⁵⁵Seone E., La Nueva era del Comercio: El Comercio Electrónico. 1ra ed. España: Vigo. 2005. pp. 2

Figura N°: 01
El Comercio Electrónico- E - Commerce⁵⁶



Una transacción de comercio electrónico podría ser, más o menos, así:

- El cliente se dirige a nuestro sitio web para consultar catálogo de productos o de servicios, dependiendo de la actividad de nuestra empresa.
- Una vez que ha visto el catalogo, decide adquirir uno de los productos. Para ello, lo selecciona e indica su deseo de comprarlo.
- El cliente paga el producto a través de un medio de pago electrónico.
- Le confirmamos el pago y el posible plazo de entrega.
- Enviamos el producto por algún tipo de empresa de mensajería.
- El cliente recibe el producto en su casa.

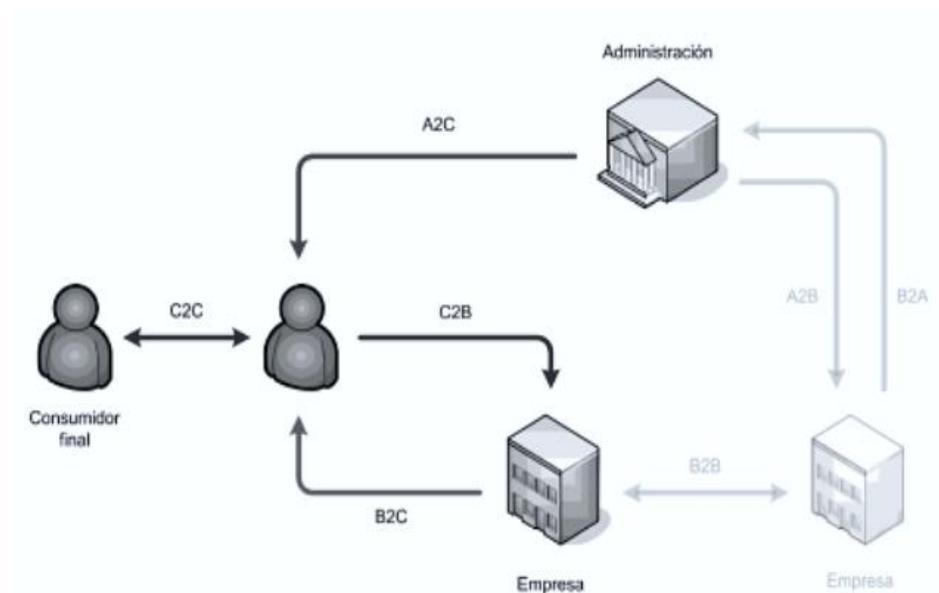
⁵⁶ Seone E.,Ob. cit., pp.3

También el comercio electrónico no sólo incluye la compra y venta de bienes, información o servicios brindados por la red; sino cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basados en la transmisión de datos sobre redes de comunicaciones informáticas⁵⁷.

2.2.3.2. Tipos de Comercio Electrónico

Atendiendo al papel que empresas, consumidores y administradores juegan en la transacción.

Figura N°:02
Tipos del Comercio Electrónico⁵⁸



⁵⁷Oscar Montesano L., Modelo de Impacto del Consumo Masivo de Productos y Servicios Digitalizados en Comercio Electrónico Escalable. [Tesis de Maestría]. Buenos Aires – Argentina: Servicio de publicación e intercambio Científico, Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional de Buenos Aires; 2013. pp. 16

⁵⁸ Seone E., Ob. cit., pp.4

A) B2B O Business to Business; Se refiere al comercio electrónico entre empresas. Abarca, tanto el comercio electrónico de bienes o servicios, como las transacciones de información relacionada con procesos comerciales entre empresas, lo que hemos llamado e- business. Es una evolución de los procesos de intercambio electrónico de datos, ya existentes antes de la generalización en el empleo de internet como plataforma para realizar negocios.

B) B2C o Business to Consumer; Se refiere al comercio electrónico entre empresas y consumidores finales. Es lo que normalmente todo el mundo entiende por el comercio electrónico.

C) C2C o Consumer to Consumer; Se refiere al comercio electrónico entre consumidores finales en donde unos actúan como vendedores y otros como compradores. El ejemplo típico son las subastas a través de internet en sitios como eBay.

D) C2B o Consumer to Business; Se refiere a comercio electrónico entre consumidor y empresas, en las que el consumidor o un grupo de ellos, emplean internet para conseguir productos a mejores precios o con mejores condiciones. La forma usual de funcionamiento es una

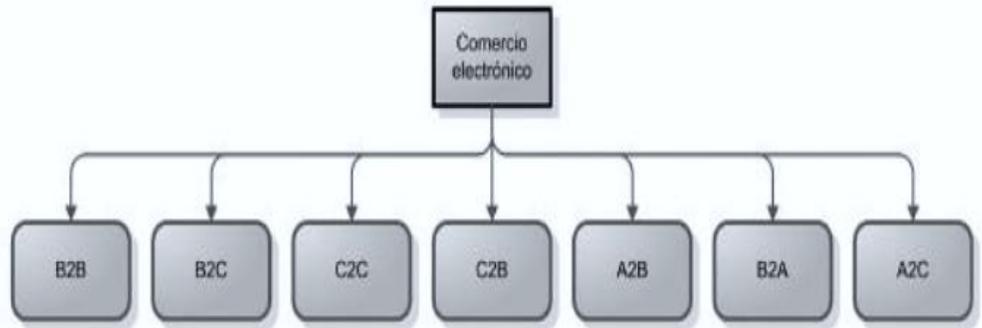
especie de puja en la que los usuarios hacen una petición y las empresas hacen ofertas.

E) A2B o Administration to Business; Es el comercio electrónico la Administración y las empresas. Se refiere a la prestación de servicios por parte de la Administración a las empresas, como auditorías, certificaciones de calidad o de la denominación de origen, promoción exterior, etc.

F) B2A o Business to Administration; Se trata del comercio electrónico entre empresas y la administración, en la que las empresas venden sus productos o servicios a la administración mediante un sistema de subastas, concursos, etc.

G) A2C o Administration to Consumer; Es el comercio electrónico entre la administración y los consumidores finales. Se trata de un modelo en la que la administración vende sus productos o servicios al consumidor final. Por ejemplo, venta de libros o publicaciones, venta de servicios meteorológico, etc.

Figura N°: 03
Tipos del Comercio Electrónico⁵⁹



2.2.3.3. Ventajas del comercio Electrónico

Las ventajas son:

- El comercio electrónico ofrece muy variados oportunidades de negocio a los proveedores.
- Reducción de costos: a través de la eliminación de catálogos, manuales y otro tipo de documentación que normalmente es enviada a los clientes.
- Mejora de la satisfacción de los clientes y reducción de los costos de soporte mediante servicios de ayuda on-line durante las 24 horas del día, correo electrónico para dudas, consultas, recomendaciones.
- Creación de oportunidades de negocio, incrementando la notoriedad y la posibilidad de conseguir clientes potenciales.
- Prestigio.

⁵⁹ Seone E., Ob. cit., pp.5

- Establecimiento de relaciones.
- Tecnología multimedia, permitiendo el transporte de video y sonido.
- Apertura de mercados internacionales.
- Intercambio de información constante.
- Retroalimentación por parte de los clientes.
- Acceso a mercados especializados.
- Realización es pruebas de mercado

2.2.3.4. Desafíos del comercio electrónico en la gestión empresarial

Las empresas saben del beneficio que internet puede brindar, al ampliar la gama de contratos comerciales que pueden celebrar por medio de ella, pero deben ser conscientes de que no se trata solo de una simple tecnología o un aspecto secundario dentro del negocio.

Es importante que traten de alinearlos con su plan de negocios que manejan, el aspecto comercial que aplicaran con el internet; pues no se trata de entender la red como el medio secundario de las relaciones comerciales, sino se trata de darle el mismo valor que las otras alternativas de entablar las mencionadas comunicaciones.

La habilitación en la *web* de los procesos de negocios para el comercio electrónico y los negocios en línea requiere un cambio organizacional de largo alcance. El entorno legal para el comercio electrónico aún no se concreta y las compañías que se dedican al comercio electrónico deben estar muy atentas acerca del establecimiento de la confianza, la seguridad y la privacidad del consumidor.

Esta posición es clara, pues no solo se trata de implementar un sitio *web* sin los respectivos aspectos de gestión que le darán el soporte tanto interno (logística, suministro, etc.) como externo (atención al cliente, embalaje del producto, etc.) que son muy importantes para afianzar la relación empresa- cliente, tratando de generar la mayor confianza y seguridad posible toda vez que no existe un marco legal establecido, lo que plantea el desafío de mantener las relaciones comerciales dentro del compromiso de cumplimiento eficiente al consumidor, ya que este tipo de negocios se sustenta en las relaciones.

2.2.3.5. Exportación del cacao orgánico a través del comercio electrónico.

El comercio electrónico es una nueva alternativa de comercializar los diferentes productos orgánicos que constituyen la oferta exportable del Perú. Para ello, es

necesario que las empresas cuenten con niveles de operatividad eficientes en las diferentes etapas del proceso productivo, que les permita cumplir con sus obligaciones contractuales dentro de los plazos pactados.

Además, de implementar un sistema de inteligencia comercial que les permita detectar oportunidades de negocios, así como diseñar una red logística, tanto interna y externa, que les ayude a cumplir con los pedidos solicitados por sus clientes. Utilizar el comercio electrónico como herramienta de acceso a los mercados internacionales, le permitirá a las empresas tener un contacto directo con sus clientes eliminando intermediarios, como los agentes comerciales.

Un claro ejemplo del uso del e-commerce como medio de comercialización de productos orgánicos, es el desarrollo del primer portal gallego de internet, dedicado a la venta de productos procedentes de la agricultura ecológica.

Esta idea de negocio fue desarrollada por la joven empresaria Diana Muñoz y cuenta con el respaldo financiero de un microcrédito de Caixa Galicia, los productos orgánicos que ofrece provienen de granjas de la zona de Pontevedra, Lui y Redondela, en España.

La certificación orgánica está a cargo del Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de Galicia. En el sitio web se pueden adquirir diversos alimentos orgánicos de origen gallego⁶⁰.

Actualmente, el Perú ha desarrollado el denominado PerúMarketPlaces, que es un portal virtual de oferta exportable y que de acuerdo a las características del sector agroexportador nacional, es un sistema de comercio electrónico de negocio a negocio, denominado también business to business o B2B.

Las ventajas que ofrece este medio a las empresas son⁶¹.

- Exhibir sus productos en un stand virtual, donde colocaran información detallada sobre su empresa y el catálogo de sus productos, incluyendo fotografías y la descripción de los mismos.
- Minimizar los costos de promoción de sus productos.
- Recibir solicitudes de cotización de compradores directamente al correo electrónico de la empresa.
- Ofrecer sus productos a un público especializado de compradores potenciales alrededor del mundo.

⁶⁰Alerta de inteligencia de mercados, PROMPERÚ, LIMA, 2014. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/alertagim/04-04-08/ne2040408.htm> (visitado el 02.06.2014).

⁶¹Comercio Electrónico, PROMPERÚ, Lima, 2014. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/PROMPEX/Portal/Others/DefaultOthers.aspx?.menuId=25> (visitado el 02.06.2014).

Es así, que se cuenta con un canal virtual que permita promocionar la amplia oferta exportable de productos agrícolas orgánicos que el Perú posee.

2.2.4. La organización y gestión operativa del clúster

2.2.4.1. Definición de organización

Son unidades sociales o grupos humanos debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos; además podemos decir que la organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de expresión estructural de la acción racional⁶².

Según FERNANDEZ, Son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con limites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad, comunicación y articulado por un sistema de significados comparativos (realidad, normas y valores), para alcanzar objetivos y fines comunes⁶³.

Teniendo en cuenta y complementando las definiciones anteriores, se ha planteado la siguiente definición de

⁶² Yopo B., Organización y Administración Universitarias. 1ra ed. Buenos Aires - Argentina: CDU. 1997. pp. 3.

⁶³ Fernández M, y Sánchez J., Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación. 1ra ed. Madrid - España: Díaz de Santos S.A. 1997. pp. 6

organización, siendo un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines metas. Además cada organización se establece para una función específica que se aclara por medio de las metas y las metas se hacen visibles por medio de los resultados de la labor de la organización⁶⁴ y las actividades que se realizan para lograr esas metas.

2.2.4.2. Definición de Gestión

Una gestión, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

En tanto, nos podemos encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental.

⁶⁴ Lusthaus C., y Helene M., Evaluación Organizacional- Marco para Mejorar el Desempeño. 1ra ed. Ottawa – Canadá: BID y CIID. 2002. .pp. 118

2.2.4.3. Las asociaciones público – privada

Corresponde a las siglas en inglés de Public Private Partnerships (asociaciones público - privadas) y suele utilizarse para describir una serie de relaciones entre el sector público y el privado en el contexto del desarrollo de proyectos de infraestructura⁶⁵.

La reciente legislación sobre la materia sigue el mismo criterio estipulado por el citado autor, de esta manera la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación de Empleo Productivo y Dicta Normas para la Agilización de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada⁶⁶ y su respectivo reglamento⁶⁷, tienen como directriz utilizar a las asociaciones público-privadas como los medios para promover proyectos de infraestructura a nivel nacional.

Consideramos que esta posición normativa es muy restrictiva, debido a las limitaciones de las bondades que ofrece esta figura, al no ampliar la gama de actividades y de sectores donde se puede aplicar de manera efectiva.

⁶⁵Felices, Enrique, "Asociaciones público-privadas para el financiamiento de infraestructura: el nuevo rostro del Project Finance", en: Revista Themis, N°. 50, Lima, 2005, págs. 140-141.

⁶⁶ Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación de Empleo Productivo y Dicta Normas para la Agilización de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada, aprobado por Decreto Legislativo No. 1012, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 13 de Mayo del 2008.

⁶⁷Reglamento del Decreto Legislativo N°. 1012 que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación de Empleo Productivo y Dicta Normas para la Agilización de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada, aprobado por Decreto Supremo N°. 146-2008-EF, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 09 de Diciembre del 2008.

Coincidimos con la definición que hace la Revista Acuerdos, que señala: Las mesas público-privadas son instituciones de diálogo público-privado.

Para impulsar el desarrollo territorial, concertar actores de un sector productivo específico, abordar problemas locales o ejecutar proyectos⁶⁸.

Esta propuesta nos parece acertada, ya que no se circunscribe al desarrollo de proyectos en infraestructura, sino que permite la interacción coordinada del Estado conjuntamente con el sector privado en la formulación de estrategias que ayudan a promover diversos sectores productivos, con la finalidad de impulsar el crecimiento socio-económico de un determinado territorio, sea este local, regional o nacional.

La efectiva aplicación de las asociaciones público-privadas como motor en el impulso de sectores productivos, lo encontramos en Chile con el Programa Territorial Integrado del Clúster del Salmón⁶⁹ (PTI del Clúster del Salmón), que tiene su ubicación geográfica en la X Región y que mediante la participación del gobierno nacional y regional conjuntamente con el sector privado de la

⁶⁸Revista Acuerdos, "Mesas Público-Privadas: una estrategia que avanza y se consolida", N°. 32, Santiago de Chile, Julio, 2006, págs. 8-10.

⁶⁹Programa Territorial Integrado del Clúster del Salmón, CORFO, 2008. Disponible en: <http://www.clustersalmon.cl> (visitado el 03.06.2014).

actividad desarrollan planes de acción para la industria del salmón, articulando a todos los agentes económicos de esta industria en una gran cadena productiva. El PTI del Clúster del Salmón tiene definidas cinco líneas de trabajo que son: genética, logística, desarrollo de vacunas, medioambiente y tecnología productiva.

Ante este panorama, proponemos la figura de la asociación público-privada como el vehículo de diálogo y la encargada de la planificación y gestión del clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco. Además de coadyuvar en lograr el equilibrio necesario entre el aspecto social y económico.

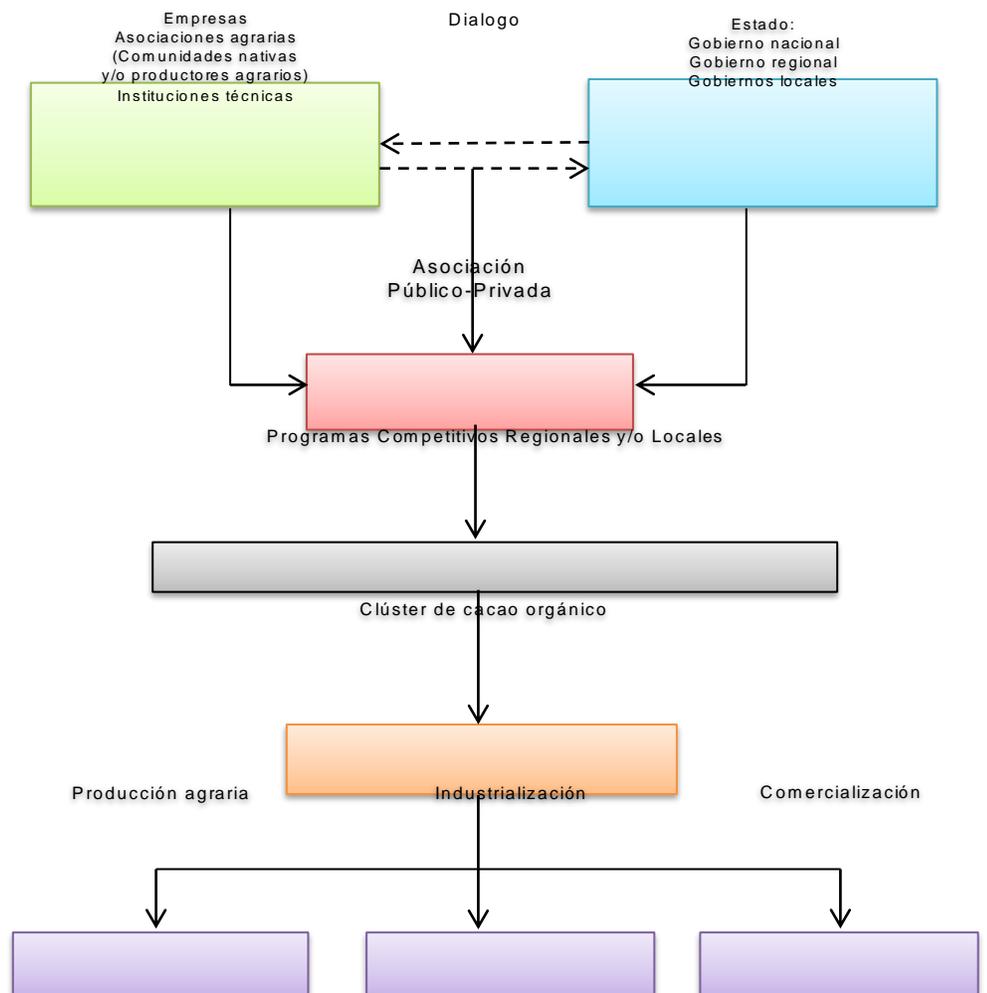
En el aspecto social, tanto el gobierno nacional como el regional buscarán que el proyecto incluya la mayor población posible de las zonas de producción de cacao orgánico, velando porque no existan restricciones ni competencia desleal y otros factores endógenos y exógenos que coloquen en una posición de desventaja a algunas de las partes y en especial aquella que por su situación socio-económica no pueda defenderse por sí misma.

En el plano económico, la participación directa del sector privado fomentará la gestión eficiente del clúster, en busca de la mayor rentabilidad económica del proyecto.

Es así que el clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco, contará con dos posiciones distintas, que vinculadas mediante la asociación público privada lograrán la coordinación efectiva en la búsqueda del desarrollo competitivo de la industria de cacao orgánico en la Región de Huánuco.

Diagrama N°: 02

Estructura de la asociación Público – Privada del Clúster de Cacao Orgánico en la Región Huánuco



Fuente: Elaboración propia / 2013.

El gráfico nos muestra cómo será la estructura interna de la asociación público-privada del clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco.

Estableciéndose tres ejes de acción que constituirán las mesas de trabajo: producción agraria, industrialización y comercialización

2.2.4.4. Participantes del clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco

La asociación público-privada se constituirá en el órgano rector de planificación y de gestión del clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco, que contendrá tres mesas de trabajo conformadas por uno de los representantes de las siguientes instituciones:

A) Gobierno central

A.1) Ministerio de Agricultura; La Dirección Regional Agraria de Huánuco, será la encargada de dictar los lineamientos técnicos en la producción agraria de cacao orgánico, contando para ello con el apoyo de sus entes especializados: Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA); Que contribuirá en el diagnóstico, identificación y control de plagas y hongos, entre otros. Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA); Ente encargado de la investigación, innovación y aplicación

de nuevas tecnologías aplicadas a la agricultura orgánica.

- **Ministerio de Comercio Exterior y Turismo;** A través de Promperú elaborará la estrategia de promoción comercial del cacao orgánico de la Región Huánuco.
- **Ministerio de la Producción;** Tendrá como línea de trabajo promover la industrialización del cacao orgánico, mediante la formulación, coordinación y ejecución de planes de acción con los miembros del clúster, en especial con las empresas procesadoras.

B) Gobierno Regional

Es el responsable de la dirección eficiente del clúster y de velar por el cumplimiento de los acuerdos que se logren en las diferentes mesas de trabajo del clúster de cacao orgánico.

C) Asociaciones agrarias

Generalmente los cultivos de cacao en la Región Huánuco se encuentran dispersas, algunas cercanas a comunidades nativas y parcelas de pequeños agricultores, cuya producción no cuenta con los mínimos controles de calidad, los productores

organizados si cuentan con certificaciones y prácticas agrícolas.

Ellos constituyen la parte más importante del clúster y es donde el ente rector debe dirigir la mayor parte de sus esfuerzos, con la finalidad de articularlos mediante asociaciones agrarias a los productores que tienen certificación y a las que no cuentan con ello, para mejorar la producción del cacao orgánico y cumplir con los requisitos de la certificación orgánica del producto, que exige el mercado internacional.

D) Empresas procesadoras

Empresas (Cooperativa Naranjillo) que posibilitan el desarrollo de nuevos productos a partir del cacao orgánico, dándole un valor agregado como por ejemplo: Licor, Manteca, Bebidas energéticas, galletas, caramelos, jugos, complejos vitamínicos, etc.

E) Empresas exportadoras

Son las empresas encargadas de ofrecer el cacao orgánico y sus diversas presentaciones al mercado internacional, así como servir de fuente de referencia para el sistema de inteligencia comercial del clúster.

F) Organizaciones de apoyo

Dentro de las instituciones que contribuirán al desarrollo del clúster, tenemos a la Universidad de la Agraria de la Selva (UNAS) que a través de la investigación contribuirá a un mejor aprovechamiento del cacao orgánico, además de implementar viveros con plantaciones de cacao orgánico para su mejor estudio.

Las empresas de transporte que serán el nexo entre las asociaciones agrarias y las empresas procesadoras al transportar de forma oportuna y eficiente el cacao orgánico para su industrialización, así como de entregar los productos terminados al exportador.

La firma certificadora, que generalmente es una institución internacional y que es la encargada de otorgar el certificado orgánico de un producto agrícola. El Perú cuenta con una Autoridad Nacional Competente en materia de producción orgánica, la cual es ejercida por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria –SENASA, objetivo principal es generar confianza y garantizar la aceptación de los productos orgánicos del Perú en el mercado nacional e internacional⁷⁰.

⁷⁰Perú: Producción Orgánica en el Perú, PROMPERU, Lima 2010, Disponible en http://perubiodiverso.pe/assets/contexto_nacional_esp.pdf (Visitado el 21.05.2014).

Instituciones financieras, como Agrobanco que otorgará créditos a los participantes del clúster para el desarrollo de sus actividades, ya sea en la producción agraria ecológica, en la industrialización o comercialización.

2.2.4.5. Cadena de valor del clúster

A) Definición

IBAÑEZ Y CARO en la definición de PORTER, define a la cadena de valor, que consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas “actividades de agregación de valor”. Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo⁷¹.

FONSECA, señala que la cadena de valor la conforman las actividades que dan valor a un producto, pues no todos los procesos de la empresa aportan valor al producto.

Además se considera eficaz si hay un flujo constante de recursos y, por tanto, de información y si cada contribuyente de la cadena genera valor y dinero.⁷²

⁷¹ Ibañez C., y Caro J., *Alguna Teorías e Instrumentos para el Análisis de la Competitividad*. N° 15. Venezuela: IICA. 2001. pp 24- 25.

⁷² Fonseca A., *Ob. cit.*, pp 28.

Figura N°: 04
La Cadena de Valor de Porter⁷³



- **Actividades primarias:** Son aquellas que aplican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador.

Porter, plantea la existencia de cinco categorías genéricas de actividades a este nivel, cada categoría se divide en distintas actividades según sea el sector industrial y el desempeño estratégico de la empresa.

- **Logística Interna;** Incluye las actividades de recibo, almacenamiento y distribución de insumos del producto o servicio.

⁷³Ibáñez C., y Caro J., Ob. Cit., pp 26 – 27.

- **Operaciones;** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto.
- **Logística Externa;** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores o clientes.
- **Mercadotecnia y Ventas;** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los clientes deciden comprar al producto.
- **Servicios;** Actividades asociadas con la presentación de servicios para realizar o mantener el valor del producto.

• **Actividades de apoyo:** Sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos.

Las actividades de valor de apoyo implicadas en el análisis de competitividad están compuestas por cuatro categorías genéricas.

- **Abastecimiento;** Esta categoría se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. Aunque los insumos se asocian comúnmente con las actividades primarias, están

presentes en cada actividad de la cadena de valor, incluyendo las de apoyo.

- **Desarrollo de Tecnología;** Esta categoría comprende todas las actividades que se encuentran presentes en la cadena de valor y que incluyen tecnología o know how. El uso de tecnologías aplicadas en cada proceso puede ser muy amplio, y están presentes en cada proceso y actividad de la empresa. La noción que propone Porter en cuanto al desarrollo tecnológico es mucho más amplia, puesto que está pensada en función de todas aquellas actividades que buscan mejorar el producto y el proceso.
- **Administración de Recursos Humanos;** Esta categoría incluye todo tipo de actividades que estén implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación del personal de la empresa. Esta actividad afecta a la competitividad en la medida en que los empleados se encuentren motivados y comprometidos con las metas y objetivos de la empresa.
- **Infraestructura de la empresa;** Para Porter, esta categoría incluye varias actividades que apoyan la cadena completa de valor. Comprende las actividades

de administración general, Planeación, finanzas, asuntos legales, administración de la calidad, etc. Dependiendo de la complejidad y tamaño de la empresa, estas actividades pueden estar incluidas en una sola gran unidad o pueden incluir varias unidades de negocios al interior de ellas.

A continuación, presentamos un gráfico que muestra la interacción de los participantes dentro de la cadena de valor del clúster del cacao orgánico en la Región Huánuco **(Ver anexo N° 03)**

2.2.4.6. Cuadro de mando integral

A) Antecedentes

Al estudiar la evolución de la teoría administrativa, tenemos que comprender las situaciones socio-económicas que imperaban en el siglo XIX y XX y como estas influyeron en las diferentes teorías administrativas de cada época, por lo que se identifica cuatro grandes evoluciones en el desarrollo de la teoría estratégica.

La primera evolución consideró importante al volumen producido, la eficiencia y los costos unitarios. Había tierra en abundancia, los dueños de la misma no tenían experiencia en la gestión administrativa, carecían de

conocimientos y de liderazgo, existía un abuso hacia la clase trabajadora.

La segunda evolución surge entre la primera y segunda guerra mundial, se basó en hacer eficiente las operaciones en base a métodos cuantitativos de análisis, propiciando la integración de varias disciplinas como las matemáticas, ingeniería, economía y estadística.

La tercera evolución se da posteriormente a la segunda guerra mundial con el propósito de reconstruir la economía de manera rápida, implementando el control estadístico de los procesos. Así aparecen los conceptos de la administración de la calidad total, administración por objetivos, dando los primeros pasos hacia la planeación de la calidad. Este cambio de frontera de la gestión empresarial se enfocó hacia la integración y priorización de los principales objetivos y metas, así como de los medios para conseguirlos, no sólo desde un punto de vista financiero, además se incluyó el proceso del negocio y la calidad de las operaciones.

La cuarta evolución aparece en la década de los 80s y 90s cuando la globalización trajo la apertura de mercados y una intensa competencia. Esta competencia por la preferencia del cliente obligaba a una diferenciación estratégica para competir en el mercado con una clara

ventaja sobre los competidores. Como resultado de la búsqueda de eficiencia operativa y productiva, así como remarcar la importancia de los activos intangibles, se desarrolló una serie de técnicas administrativas, así nace el Balanced Scorecard (BSC) conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por los profesores Kaplan y Norton, que busca crear valor para los clientes, accionistas y trabajadores, pudiendo adaptarse fácilmente a las instituciones públicas o privadas.

B) Definición

AMO⁷⁴ en la definición Kaplan y Norton, señala el cuadro de mando integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

También se le denomina CMI, que es una herramienta de gestión que está aplicando en empresas de todo el mundo, dadas sus características de claridad, eficacia e integración, tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito

⁷⁴Amo F., El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". 1ra ed. Madrid – España: ESIC. 2011. pp. 10- 11

empresarial y organización (factores intangibles intervinientes: La calidad de servicio, La confianza de los clientes, La formación del personal y Las infraestructura)⁷⁵.

Si bien es cierto, los indicadores financieros son relevantes en la toma de decisiones, ya no son suficientes debido a que se sustentan en hechos y acontecimientos pasados. Por lo tanto, estos se deben relacionar con otros aspectos importantes para generar un valor a futuro, como por ejemplo las inversiones en clientes, procesos internos, proveedores, tecnología e innovación; pero sobre todo en la capacitación permanente de los recursos humanos.

El CMI o cuadro de mando integral es un sistema equilibrado, integrado, que permite verificar el grado de consecución de objetivos⁷⁶. Solo cuando las perspectivas están conectadas y equilibradas la estrategia definida podrá llegar a implementarse.

⁷⁵Gan F., y Triginé J., Manual de Instrumentos de Gestión de las Personas en la Organizaciones. 1ra ed. España: Díaz de Santos. 2006. pp. 462- 463

⁷⁶ Muñoz L., y Monfort E., Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. 1ra ed. Barcelona- España: Gestion2000. 2005. pp. 25 – 26.

B.1) Cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

MANTILLA⁷⁷, menciona que el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, está organizado alrededor de cuatro perspectivas diferentes: Financiera, Cliente, Interna e Innovación y de Aprendizaje.

El nombre que refleja entre objetivos de corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores de atraso y de liderazgo y entre perspectivas externas e internas de desempeño.

- **Perspectiva Financiera**⁷⁸; Visiona la ejecución de la estrategia mediante indicadores financieros, indica si la estrategia implantada está contribuyendo a mejorar la imagen de la empresa para los accionistas que invierten dinero y esperan un rendimiento.

La necesidad de objetivos financieros es primaria en cualquier actividad comercial, estos objetivos se relacionan con la rentabilidad, medida por ejemplo con los resultados operativos, los rendimientos del capital usado o el valor añadido; los objetivos financieros dependen de la fase de vida en que se encuentre el negocio, las cuales pueden ser: crecimiento, sostenimiento o cosecha. Por cada una de las fases del

⁷⁷ Mantilla S., Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento. 3ra ed. Bogotá- Colombia: Ecoe. 2004. pp. 41

⁷⁸ Muñoz M., y De la Cuesta M., Gestión de la RSC. 1ra ed. España: Netbiblo S.L. 2010 pp. 28- 29

ciclo de vida del negocio hay tres temas financieros que influyen en la estrategia empresarial.

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de los coste/mejora de productividad
- Utilización de los activos y estrategia de inversión.

• **Perspectiva del Cliente**⁷⁹; Es muy importante esta perspectiva, porque aquí las empresas identifican los segmentos de clientes y mercado en los que competirán y las medidas de los rendimientos de estas unidades en esos segmentos – objetivos. Estos segmentos representa la fuente de ingreso para alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

Esta perspectiva permite definir indicadores claves sobre los segmentos de clientes y mercados seleccionados, siendo los más comunes: cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de clientes.

Cada organización debe desarrollar el conjunto de propuestas de valor que desea reflejar en la perspectiva del cliente, ellas incorporan indicadores inductores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio del producto.

⁷⁹ Muñoz M., y De la Cuesta M., Ob. Cit. pp. 30- 31

• **Perspectiva de Procesos Internos**

Se determinan los procesos internos en los que la organización debe ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente⁸⁰.

Porque estos procesos permiten entregar los productos o servicios con valor agregado que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado, y satisfacer las expectativas de un buen rendimiento financiero a los accionistas.

• **Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento**

Hay que identificar la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento proceden a tres fuentes principales: La persona, los sistemas y los procedimientos de la organización⁸¹.

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permiten que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Aquí los objetivos son

⁸⁰ Nevado D., y López V., Como Gestionar el Binomio Rentabilidad y Productividad. 1ra ed. Madrid – España: Especial Directivos. 2007 pp. 256

⁸¹ Nevado D., y López V., Ob. Cit., pp. 256- 257.

los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del BSC.

2.2.5. Modelo del clúster y el e-commerce como soporte tecnológico

2.2.5.1. Análisis Documental

Basado en estudios de investigación (tesis), a nivel Internacional y nacional, que a continuación detallaremos.

A) SOLANO OYARCE EVER, con el tema de investigación “Propuesta de un Clúster minero para impulsar el desarrollo sostenible”; tesis doctoral en derecho y ciencias políticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; teniendo como objetivo general “Realizar una propuesta de implementación de un clúster minero en torno a las empresas mineras, con la finalidad de generar desarrollo sostenible”, por la cual nos indica los elementos para implementar un clúster minero para poder elevar su competitividad y rentabilidad considera lo siguiente:

a) Asociatividad, b) Infraestructura Tecnológica, c) Políticas Publica, d) Investigación y Desarrollo (I&D), e) Convenios Internacionales, f) Compromiso Social, g) Esfuerzo, h) Responsabilidad Social, i) Cadena de Valor, j) Mejora Continua, k) Sistema de Gestión, l) Intervención de los Gobiernos Centrales, Gobiernos Regionales y Gobiernos

Locales (Normas, Reglamentos, Programas, etc), m)Innovación, n)Capacidad de manejo, o)Confianza y p) Organización; El soporte es una estrecha relación entre Estado, Empresa y Sociedad.

Concluye dicho estudio de investigación, que la implementación del clúster minero será consecuencia de acciones transversales del sector minería, gobiernos regionales, gobiernos locales, empresa minera y la propia comunidad, que deben interactuar y trabajar permanentemente sobre la base de una concertación a largo plazo, con el único fin prospectivo de lograr el desarrollo sostenible, reducción de los conflictos socio ambientales y lucha contra la pobreza, en un escenario dinámico de acciones, intergeneracionales, intersectoriales y transgeneracionales, liderado por los representantes de los gobiernos locales que son los más próximos a las comunidades de las áreas de influencia de la actividad minera⁸².

B)RICO FLORES GABRIELA, en su tesis de investigación doctoral en política y gestión del cambio tecnológico con el **tema** “Modelo de clúster para la medicina Genómica en México”; siendo sus **objetivo** de

⁸²Solano E., Propuesta de un Clúster minero para impulsar el desarrollo sostenible: un enfoque interdisciplinario. [Tesis Doctoral]. Lima- Perú: Servicio de publicación e intercambio Científico, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2012. pp 210– 219 - 288.

investigación “Proponer un modelo de clúster de la medicina Genómica en México” y **objetivos específicos** “Estudiar los modelos técnicos de Clúster, Estudia algunos casos en países que han integrado el bioclusters y Hacer la revisión para el caso de México”, nos detalla que para el proceso de integración de clúster se toma en cuenta estos factores: a) Innovación, b) Investigación y Desarrollo (I&D), c) Asociatividad, d) Cooperación entre empresas, e) Confianza, f) Gestión, g) Integración, h) Compromiso Social, i) Intervención de las autoridades competentes, j) Mejora continua, k) Tecnología, l) Conciencia Empresarial, m) Responsabilidad, n) Normas y Reglamentos de las autoridades competentes y o) Organización; con estos factores para incrementar la productividad y estimular nuevos negocios; donde concluye que en México no están vinculadas de manera eficiente, lo que ha minado su desarrollo y ha impedido que esta se convierta en pivote de crecimiento, con su consecuente derrama de bienestar en la población, por el acceso a fármacos aplicables a la población mexicana de manera específica, dado el conocimiento del mapa genético.⁸³.

⁸³Rico G., Modelo de clúster para la medicina genómica en México. [Tesis Doctoral]. México: Servicio de publicación e intercambio Científico, Instituto Politécnico Nacional- Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales; 2008. pp 24–66-93.

C) ARCOS PROAÑO CLAUDIO, tesis de magister con el tema de investigación “Clúster como modelo para alcanzar la productividad y competitividad industrial en Ecuador”, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador; teniendo como objetivo del estudio de investigación, es realizar un estudio para determinar, las potencialidades y debilidades de los clústers, y el mejor proceso para desarrollarlos e implementarlos, iniciando con un análisis de las políticas industriales existentes en otros países y los resultados obtenidos para comprobar sus ventajas y beneficios, y mediante un estudio comparativo del entorno de clústers exitosos en otros lugares, presentar una propuesta para la creación de clústers como una herramienta de desarrollo justificada, alcanzable y coherente con la realidad empresarial, administrativa y política del Ecuador. Nos indica que para construir un modelo se tiene que tener en cuenta elementos constitutivos que son: a) Asociatividad, b)Innovación, c)Compromiso Social, d)Espíritu Empresarial, e)Responsabilidad Social, f)Confianza, g)Gestión, h)Practicas Industriales, i)Política Industriales, j)Tecnología, k)Mejora continua, l)Investigación y Desarrollo (I&D), m)Normas y Reglamentos de los Gobiernos, n)Cadena de Valor y

o)Organización, teniendo en cuenta estos elementos se construirá un modelo de clúster para Ecuador.

Concluyendo que la región no estaba creciendo todo lo que habría podido a través de la explotación de sus recursos naturales, en parte por los hoy conocidos inconvenientes de la industrialización mediante la sustitución de importaciones, que castigaba a estos sectores, pero quizá fundamentalmente por la falta de conocimientos y de capacidad innovadora de los países⁸⁴.

D) SANCHEZ DOUGLAS LEONARDO, en su tema de investigación “Clúster como estrategia de desarrollo y mecanismo de apoyo a la PyME”, de la Universidad de Chile; planteando como objetivo de la investigación “Determinar qué papel juega la PyME dentro de un clúster”. Nos menciona que para constituir el clúster tenemos que tener en cuenta los siguientes factores: a) Asociatividad, b)Conocimiento, c)Tecnología, d)Innovación en el proceso, e)Comercialización, f)Participación del Gobierno (normas y reglamentos), g)Participación del sector privado, h)Investigación y Desarrollo (I&D), i)Innovación productiva, j)Mejora Continua, k)Compromiso, l)Social, m)Confianza,

⁸⁴Arcos C., Clúster como modelo para alcanzar la productividad y competitividad industrial en el Ecuador. [Tesis para optar Título de Magister]. Ecuador: Servicio de publicación e intercambio Científico; 2008. pp 90 -94.

n)Gestión, o)Responsabilidad, p)Organización industrial y q)Cadena de valor.

Concluye en definitiva, podemos concluir que la eficiencia colectiva es la base para entender por qué la participación de las empresas en un clúster resulta ser beneficioso, por la colaboración entre empresas mediante la asociatividad y las economías externas que se derivan de su interacción, mediante encadenamientos hacia atrás y adelante, tal como lo plantea el enfoque de Hirschman sobre la formación de clústers⁸⁵.

E) MORALES POSADA SOFIA, tesis de magister de la Universidad Nacional de Colombia, con el tema de investigación “Estimación del impacto de la creación de clúster industriales en la economía urbana mediante modelos dinámicos”; para la formación del clúster industrial de tiene de tener en cuenta los siguientes elementos: a) Tecnología, b)Asociatividad, c)Innovación tecnología, d)Innovación Proceso, e)Gestión, f)Conocimiento compartido, g)Mejora continua, h)Apoyo de Gobiernos centrales, locales (Normas y Reglamentos), i)Compromiso social, j)Investigación desarrollo (I&D), k)Liderazgo,

⁸⁵Sánchez L., Clúster como estrategia de desarrollo y mecanismo de apoyo a las PyME. [Tesis].Chile: Servicio de publicación e intercambio Científico; 2004. pp 64 -76.

l)Responsabilidad, m)Confianza y n)Organización; teniendo en cuenta también economías positivas y negativas de aglomeración.

Donde concluye, estos resultados, el sector textil muestra una dinámica mucho más notable en cuanto a la formación de externalidades positivas y generación de conocimiento, debido a la configuración de clústeres industriales, lo que le permite incrementar mucho más sus niveles de productividad y ser más competitivo globalmente. La importancia de este sector radica en su participación en los niveles de exportación y se ha convertido en un sector económico clave para la región en términos de atracción de inversión extranjera y generación de conocimiento⁸⁶.

F) GARCIA DOMINGUEZ BIBIANA, en el desarrollo de su tesina con el tema de investigación “Clúster de industrias creativas de España”, de la Universidad Autónoma de Barcelona nos menciona que para construir un clúster de industria creativa se considera lo siguiente: a) Asociatividad, b)Compromiso, c)Organización, d)Responsabilidad e) Gestión, f) Innovación, g) Compromiso Social, h)Confianza, i)Tecnología información, j)Investigación & Desarrollo

⁸⁶Morales S., Estimación del impacto de la creación de clúster industriales en la economía urbana mediante modelos dinámicos. [Tesis Magister].Medellín- Colombia: Servicio de publicación e intercambio Científico; 2010. pp 81- 89.

(I&D), k)Responsabilidad, l)Mejora Continua y las m)Normas y Reglamentos del Gobierno.

Donde concluye finalmente, el presente estudio cumple con un primer acercamiento a la Economía Creativa, a la Industria Creativa y a la identificación de Clúster en un campo multidisciplinario poco estudiado por los economistas. Esta clase de trabajos arroja las principales necesidades para la futura investigación, entre ellas el uso de diferentes técnicas de identificación de clústers de industrias creativas y el uso de diferentes unidades geográficas para contrastar resultados⁸⁷.

2.2.5.2. Factores intervinientes para la construcción del modelo.

El análisis casuístico de las experiencias exitosas de clúster Internacional y nacional, permite puntualizar factores que han sido de éxito en el desarrollo de políticas favorables para la implementación de clúster productivos.

A continuación se resumen los elementos que debe tomar en cuenta según el análisis documental.

⁸⁷García B., Clúster de industrias creativas de España [Tesina].Barcelona- España: Servicio de publicación e intercambio Científico; 2010. pp 16- 21.

A) Organización:

Una organización puede definirse como un sistema integrado de grupos psicológico relacionado entre sí y que se hallan estructurados para cumplir un cierto objetivo previamente establecido; la finalidad de la organización, está constituida por superiores, por los que se emprende, se somete, se organiza una empresa, generalmente estarán en función de las necesidades, no importa de qué grado o índole, de un colectivo de individuos⁸⁸.

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

B) Asociatividad: Participación voluntaria en organizaciones que agrupan personas con similares intereses, donde se pone énfasis en la asociatividad con base en una misma o similar práctica laboral⁸⁹.

La asociatividad, es la unión de voluntades, por parte de un grupo de empresas, alrededor de objetivos comunes. Es un proceso que exige compromiso, persistencia y

⁸⁸ Mestre J., Definición de Planificación. 3ra. ed. España: Inde. 2004. pp. 59

⁸⁹ Weinstein J., y Bilaplana P., Estudio de Caracterización. 1ra ed. Chile: Graficas S.A. 2004. pp.103

disciplina. Es trabajar cooperadamente, en alianza, en conjunto para obtener mejores resultados⁹⁰.

C) Tecnología⁹¹: La tecnología se puede definir como el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos. Cada tecnología tiene un lenguaje propio, exclusivo y técnico, de forma que los elementos que lo componen queden perfectamente definidos, de acuerdo con el léxico adoptado para la tecnología específica.

También conjunto de los conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en un sector profesional, además conjunto de conocimientos específicos de un determinado oficio o arte industrial.

D) Compromiso Social⁹²: Una fuerte convicción de servicio que nos mueve a realizar diferentes acciones para generar capacidades y habilidades que den como resultados cambios sociales que contribuyan a mejorar la vida de las personas.

Una definición del compromiso es nuestro convencimiento de que ese compromiso ha de implicar, en cualquier caso,

⁹⁰ López C., y Pineda J., Vías y Escenario de la Transformación Laboral. 1ra ed. Bogotá – Colombia: Universidad del Rosario: 2008. pp. 260

⁹¹ Cegarra J., Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica. 1ra ed. España: Díaz de Santos: 2004. pp 19.

⁹² De la Corte L., Compromiso y Ciencia Social: Ejemplo de Ignacio Martín-Barópp. [Tesis Doctoral]. Madrid – España: Servicio de publicación e intercambio Científico; 1998. pp. 201 - 202

una actitud de servicio por parte del científico social hacia las personas que forman parte de la realidad social a la que él mismo pertenece. Comprometerse con algo significa también preocuparse por algo desde una determinada posición moral, desde ciertos valores que prescriben esa "actitud de servicio" como algo bueno o deseable.

Además, el compromiso efectivo tiene que ver con una decisión (o toda una sucesión de decisiones) que lleve a transformar esa "actitud de servicio a" en una "acción (o sucesión de acciones) al servicio de". Dicho en términos que ya son usuales en estas páginas, si el compromiso nos remite en primera instancia a una "moral pensada" no existe como tal si no se traduce en una "moral vivida" o realizada.

E) Responsabilidad⁹³: Se dice una persona que es responsable cuando está obligada a responder de sus propios actos (obligación); la obligación de justificar la propia actuación con respecto a criterios o reglas, cuanto la concreta fiscalización de la misma y, en general, significa tanto la obligación de justificar la propia actuación con respecto a criterios o reglas. Por ello en primer lugar consideraremos estos factores: La orientación y la obligación de justificar la actuación, esto es, la

⁹³ Carneiro M., La Responsabilidad Social Corporativa Interna. 1ra ed. Madrid - España: ESIC: 2004. pp. 32

consideración sobre las consecuencias del actuar, lo cual es ámbito de la violación o ejercicio de la voluntad, en segundo lugar, la existencia de criterios o reglas y en tercero la fiscalización y posible sanción.

F) Innovación⁹⁴: Es una actividad compleja y sumamente arriesgada, en la influyen factores de todo tipo: desde factores internos o propios de la organización a externos o asociados con el entorno.

Una innovación es un producto (bien o servicio) nuevo o sensiblemente mejorado introducido en el mercado o un proceso nuevo o sensiblemente mejorado introducido en el mercado, o un proceso nuevo o sensiblemente mejorado introducido en la empresa. La innovación se basa en los resultados de nuevos desarrollos tecnológicos, nuevas combinaciones de tecnologías existentes o en la utilización de otros conocimientos adquiridos por la empresa ((I+D interna; Adquisición de I+D (I+D externa); Adquisición de maquinaria, equipos y Hardware o Software avanzados; Adquisición de otros conocimientos externos para innovación; Formación; Introducción de innovación en el mercado y Diseño, otros preparativos para producción y/o distribución).

⁹⁴ Sánchez M., El Proceso Innovador y Tecnológico. España: Netbiblo S.L.: 2008. pp. 3- 4

Según MEMBRADO⁹⁵, la innovación es cada vez más la clave para mejorar los productos, servicios y procesos de una organización y a la vez para crear valor para los accionistas. La innovación no está restringida solamente a los departamentos de I+D, sino que debe incorporarse a cada producto y a cada proceso. Para conseguir lo anterior, es importante que la innovación y el aprendizaje estén dentro de la política de la organización.

G) Sistema de Gestión: Es un esquema general de proceso y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos, la que conllevan un conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplea para garantizar que la organización alcanza sus objetivos; Además como lo menciona OGALLA, es una herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa⁹⁶.

Como también el sistema de gestión, por su parte es una herramienta que permite sistematizar la gestión (dirigir, controlar y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los

⁹⁵ Membrado J., Innovación y Mejora Continua: Según el Modelo EFQM de Excelencia. 2da ed. España: Díaz de Santos S.A: 2002. pp. 19

⁹⁶ Ogalla F., Sistema de Gestión. 1ra ed. España: Díaz de Santos: 2005. pp. 1

servicios de la empresa), contribuyendo a la optimizarla y, en consecuencia, ayudando a la toma de decisiones, ayudando al cumplimiento estructurado de cualquier legislación.

El proceso de gestión estratégica se puede subdividir en dos factores importantes⁹⁷:

- Planificación estratégica
- Implementación estratégica

H) Mejora Continua: En conceptos genéricos es el control de calidad⁹⁸ (todas las actividades empresariales a través de la aplicación del control estadístico de procesos, se identifican gran número de oportunidades de mejora que debidamente trabajadas en grupo permite alcanzar unos resultados sorprendentes) y el valor agregado; pues la mejora continua de una organización depende del tipo de responsabilidad individual, apoyando por el requerimiento de autoridad para llevar a cabo los cambios solicitados.

Según GUERRA⁹⁹, Existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua: El monitoreo (medición y rastreo, medimos lo importante y rastreamos su

⁹⁷ Abril C., Enríquez A., y Sánchez J., Manual para la Integración del Sistema de Gestión. 1re ed. España: FC: 2006. pp.11.

⁹⁸ Pérez Fdez. J., Gestión de la Calidad Empresarial. 1ra ed. España: ESIC: 2000. pp.157

⁹⁹ Guerra I., Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la medición y Mejora del Desempeño. 1ra ed. Estados Unidos de América: ITSON. 2007. pp.193

progreso) y el ajuste (es acerca del cambio, es la utilización de la retroalimentación obtenida en nuestra etapa de monitoreo para promover y facilitar el cambio deseable).

En el mismo se resume la manera de pensar y resolver problemas que debe tener alguien que sea parte de un proceso ya que; **Planea (Plan)** lo que va a hacer para optimizar, **Ejecuta (Do)** paso a paso su estrategia, **Verifica (Check)** mediante indicadores de gestión o medición de variables que se están obteniendo los resultados esperados, **Actúa (Act)** de acuerdo a los valores de las mediciones que está obteniendo para corregir o continuar por el mismo camino y empezar nuevamente el ciclo ya sea para seguir mejorando o lograr los objetivos planteados en un principio.

En conclusión, la Mejora Continua es una forma de trabajar para hacer más productivo y agradable nuestro sitio de trabajo. Además tiene la gran ventaja que lo podemos hacer en lo personal de una manera simple basándonos únicamente en el círculo de Deming o lo podemos llevar a gran escala aplicando otras metodologías ideadas para varios tipos de procesos.

I) Confianza¹⁰⁰: Es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista (la expresión de forma oportunista se refiere al riesgo inherente y la vulnerabilidad se cualquier relación de confianza, pues como sabemos consiste en hacerse vulnerable, como cuando revelamos información íntima o confiamos en promesas de otro); por medio de palabras, obras o decisiones, pues por ello la confianza es un proceso que se da en el tiempo y se basa en nuestras relevantes pero limitadas de experiencia, tarda en formarse; se fortalece gradualmente y se acumula corriendo el riesgo, sino una disposición a correrlos

La confianza es el acceso de los líderes al conocimiento y la cooperación, porque es la seguridad, especialmente al emprender una acción difícil o comprometida.

J) Normas y Reglamentos¹⁰¹: Es un sistema que establece normas y reglas para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar.

Una norma es la especificación técnica u otro documento accesible al público, establecido con la cooperación y con el consenso o la aprobación general de todas partes interesadas, basada en los resultados conjuntos de la

¹⁰⁰ Robbins S., Comportamiento Organizacional. 10ma ed. México: PEARSON: 2004. pp. 336

¹⁰¹ Balcells J., Daura F., Esparza R., y Pallás R., Interferencias Electromagnéticas en Sistemas Electrónicos. 1ra ed. España: MARCOMBO S.A: 1992. pp.333

ciencia, la tecnología y la experiencia, que tiene por objetivo el beneficio óptimo de la comunidad y que ha sido aprobado por un organismo cualificado a nivel nacional o internacional. Así pues, una norma es un documento de carácter eminentemente técnico y de cumplimiento no obligatorio, aunque dicho cumplimiento suele ser exigido por los usuarios como garantía de protección de sus intereses.

El reglamento es un documento de carácter obligatorio que contiene disposiciones legislativas, reglamentarias y administrativas y que ha sido adoptado y publicado por un organismo legal con los poderes necesarios para ello. Por tanto, un reglamento es un documento de carácter legal, de obligado cumplimiento y, generalmente, promulgado por organismos de carácter público en defensa de intereses de tipo comunitario. En general, en lo que aspectos técnicos se refiere, los reglamentos se basan en normas.

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.

A) Clúster: Es el proceso dinámico, económico y social, de formación de una estructura productiva que posee una constante interrelación entre los agentes que se aglomeran en un espacio geográfico determinado.

El que sea un proceso dinámico implica que un clúster, para migrar de una fase a otra, requiere cumplir (no necesariamente de manera paulatina) varios requisitos o factores que afiancen el posicionamiento de su estructura productiva en el mercado, como un mecanismo de integración entre diversos agentes.

Los requisitos necesarios que se han identificado en el presente estudio y que diferencia lo que es un clúster de un aparato de producción cualquiera son cinco:

- Tenencia de un espacio geográfico determinado y existencia de concentración sectorial.
- Presencia de empresa de distintos tamaños alrededor de la explotación o uso de los recursos o patrimonios en torno a los cuales surge alguna actividad económica.
- Paulatina especialización paulatina.
- Presencia de acción conjunta de los agentes.
- Activa competencia para atender una demanda progresivamente más sofisticada.

B) Comercio Electrónico: El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

La incorporación de este nuevo método de ventas permite que los clientes accedan de manera simple y desde cualquier parte del mundo a los productos y servicios que una empresa ofrece.

E-commerce o Comercio Electrónico consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. Conscientes de estar a la vanguardia, las Pymes no se han quedado atrás en este nuevo mercado, por lo que han hecho de los servicios de la red un lugar que permite acceder a sus productos y servicios durante las 24 horas del día.

Tipos de comercio electrónico:

- B2C (Business-to-Consumer): Empresas que venden al público en general.
- B2B (Business-to-Business): Empresas haciendo negocios entre ellas.
- B2G (Business-to-Government): Empresas que venden a instituciones de gobierno.
- C2C (Consumer-to-Consumer): Plataforma a partir de la cual los consumidores compran y venden entre ellos.

Ventajas del comercio electrónico en las empresas

- Expandir la base de clientes al entrar a un mercado más amplio.
- Extender el horario de venta las 24 horas del día, los siete días de la semana, 365 días al año.

- Crear una ventaja competitiva.
- Reducir costos de producción, capital, administración, entre otros.
- Mejorar la comunicación con los clientes y efectividad de campañas publicitarias.

Todos estos factores, han permitido que el comercio electrónico haya crecido de manera significativa en los últimos años.

Este crecimiento se explica, en gran medida, por la evolución que han mostrado diversos países en aspectos claves para transformar el Internet como un canal de ventas efectivo.

C) Modelo de Gestión: Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, con la finalidad de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad.

Los objetivos de un modelo de gestión son los siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del

conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

D) Producto Orgánico: Se refiere a cualquier producto que en su cultivo o elaboración haya seguido la norma orgánica internacional, la cual no permite el uso de conservadores, aditivos ni saborizantes o edulcorantes artificiales, así como tampoco el uso de fertilizantes y pesticidas químicos, grasas hidrogenadas.

E) Mercado Internacional: La definición en términos generales es aquel que se encuentra en uno o más países en el extranjero.

Una definición más reciente establece que la Investigación de Mercados Internacionales "un enfoque sistemático y objetivo asumido en el desarrollo y adquisición de información internacional para el proceso de toma de decisiones de la administración de marketing".

Es la realización de las actividades de negocios diseñadas para planear, cotizar, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia los consumidores o usuarios de más de una nación para obtener un beneficio. La única diferencia en las definiciones de Investigación de Mercados Nacional e Internacional es que las actividades de Marketing ocurren en más de un país.

2.4. BASES EPISTÉMICOS.

A partir de la década de los años 90, el conocimiento se ha convertido en un recurso económico fundamental, en tanto que los procesos productivos de avanzada cada vez se asientan más en el acceso al conocimiento, lo cual convierte a este en de una notable ventaja competitiva; por tanto, el proceso de desarrollo económico más importantes es, sin lugar a dudas, el aprendizaje. Aquí la epistemología tiene un papel fundamental, al dar soporte al desarrollo de la disciplina misma y ofrecer repuesta a los desafíos que hoy demanda el nuevo orden mundial y de los negocios. De manera que para la actividad empresarial y administrativa el conocimiento el conocimiento se ha convertido en capital intelectual condicionante de ventajas competitivas. Esto enriquece y toma complejo el objeto de estudio de la administración y, en consecuencia, exige nuevos rigores y exigencias al saber administrativo y a su quehacer. Esta nueva era del conocimiento y de la complejidad exige de la administración y de la economía, y por ende de sus profesionales, una alta calificación para entender el mundo de las ciencias, los requerimientos del nuevo conocimiento, las exigencias interdisciplinarias y transdisciplinarias, etcétera. Por ello, la administración y la economía tendrán que configurar una epistemología regional propia, que les permita su desarrollo empresarial y económico social basado en un elevado dominio de su propio saber y de otras ciencias y tecnología¹⁰².

¹⁰² Bernal C., Ob. Cit. pp. 29

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las enseñanzas teóricas - metodológicas sobre investigación y en función de la misma, el trabajo fue de tipo descriptivo¹⁰³.

Según el tiempo en que efectuó, el tipo de investigación es sincrónico.

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.2.1 Diseño de a Investigación

El diseño de investigación del presente trabajo fue no experimental, descriptivo deductivo, transversal pues se limita a describir determinadas características de las variables o variables del estudio, sin realizar comparaciones con otros grupos.

Se circunscribió a examinar una situación definida, a través de diferentes características, tal como es el caso de describir las características de formación de los clúster del producto orgánico cacao¹⁰⁴.

¹⁰³ Para Salkind (1998), en una investigación descriptiva, "Se reseña las características o rasgos de las situaciones o fenómeno objeto de estudio".

¹⁰⁴Pino R. Manual de la Investigación Científica: Guías metodológicas para elaborar planes y tesis de pregrado, maestría y doctorado. Lima: Instituto de investigación católica tesis asesores.2010. pp 541

3.2.2 Esquema de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se usa el siguiente esquema:



Dónde:

Pc: Productores de cacao orgánico

O: Observación de características para la formación del clúster y el e-commerce.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Dada la unidad de análisis que fueron todos los productores del cacao en el departamento de Huánuco, Provincia de Leoncio Prado, la población detallamos en el siguiente cuadro:

Cuadro N°:15

Número de Productores nivel Distrito de la Provincia de Leoncio Prado

DISTRITOS	N° SOCIOS (APROX.)
DANIEL ALOMIA ROBLES	1,248
JOSE CRESPO Y CASTILLO	760
FELIPE LUYANDO	520
MARIANO DAMASO BERAUN	240
RUPA RUPA	1,168
HERMILIO VALDIZAN	64
TOTAL	4,000

Fuente: DRA- Huánuco
Elaboración: Maestriza

3.3.2. MUESTRA

Para el desarrollo de la presente investigación se usó el muestreo intencional o criterial.¹⁰⁵

Por lo que se usó el Focus Group con 70 participantes, todos ellos productores de cacao orgánico de la Provincia de Leoncio Prado.

3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y PRESENTACIÓN

Para la recolección de datos sobre las cantidades de has sembradas y producidas se utilizó la técnica de análisis documental y como instrumento ficha de contenidos; para el desarrollo del plan estratégico se utilizó el focus group como técnica y como instrumento cuaderno de notas.

Para la presentación de los datos recogidos se usó estadística descriptiva: Gráficos y porcentaje.

¹⁰⁵ Sánchez Carlessi H; Reyes Meza C. Metodología y Diseños en la Investigación Científica. 4^{ta} ed. Lima, Perú: Editorial Visión Universitaria. 2009. p 147

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1. EL DESARROLLO DE LA OFERTA EXPORTABLE DE CACAO ORGANICO EN LA REGIÓN HUÁNUCO A TRAVÉS DEL CLUSTER Y EL E-COMMERCE

4.1.1. Aspectos Generales de la Región Huánuco

4.1.1.1. Ubicación y División

La Región Huánuco está ubicada en la zona centro oriental del Perú, entre la cordillera Occidental y el río Ucayali, con topografía accidentada y Regiones de Sierra y selva.

Cuenta con dos regiones naturales, la sierra con 22 012 km² y la zona ceja de selva y selva, con 14 837 km².

Además se encuentra bañado por los ríos Pachitea, Marañón y Huallaga, y su altitud oscila entre los 250 y 3 831 m.s.n.m., siendo los distritos de Tournavista y Yuyapichis, en la provincia de Puerto Inca, los de baja altitud (250 m.s.n.m.) y el distrito de Queropalca, en la provincia de Lauricocha, el de mayor altitud (3 831 m.s.n.m.) y cuenta con 11 provincias y 76 Distritos.

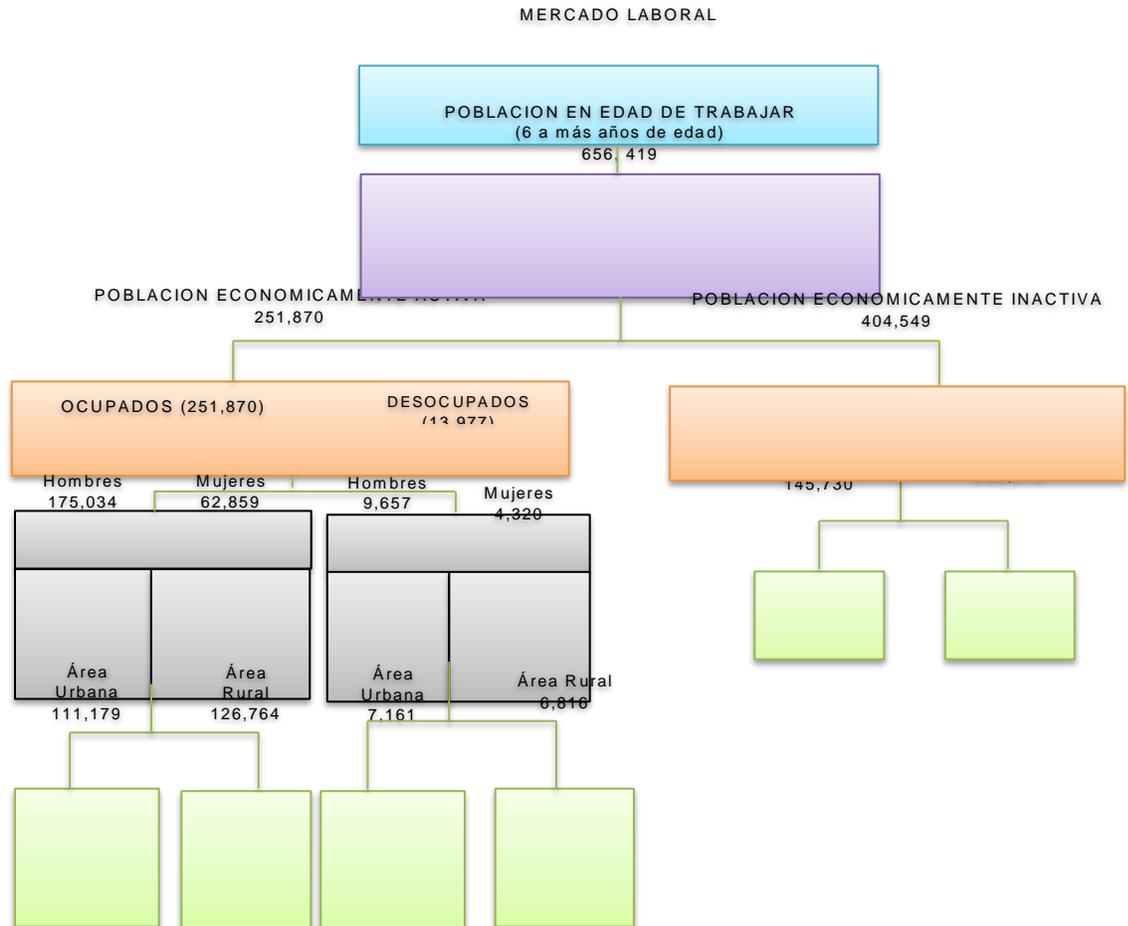
4.1.1.2. Limites

Limita al norte con los departamentos de la Libertad, San Martín y Loreto; por el este con Loreto, Ucayali; por el Sur con Pasco; por el oeste con Lima y Ancash.

4.1.1.3. Población, producto bruto interno regional.

En el censo nacional del 2007 se registró 762,223 habitantes, entre hombres 384,424 y mujeres 377,799. Asimismo, la población en edad de trabajar se compone:

Diagrama N°: 03
Departamento Huánuco: Participación en la Actividad Económica 2007



Fuente: INEI, Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda

Durante el 2008, el producto bruto interno de la Región Huánuco fue de

S/. 2,050 nuevo soles por habitante.¹⁰⁶

4.1.1.4. Infraestructura vial y aeropuerto

Cuadro N°: 17
Rutas Viales – 2004

DESCRIPCION NOMBRE DE CARRETERAS	LONGITUD TOTAL	TIPO DE SUPERFICIE			
		ASFALTO	AFIRMADO	SIN AFIRMAR	TROCHA
RUTAS	Km.	RUTAS	Km.	RUTAS	Km.
RUTA NACIONAL	691,40	279,06	330,54	81,80	0,00
RUTA REGIONAL	413,40	7,00	70,80	164,10	171,80
RUTA VECINAL	1 805,18	0,00	142,00	153,40	1509,78
TOTAL	2 910,28	286,06	543,34	399,30	1 681,58

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo¹⁰⁷

Cuadro N°: 18
Aeropuertos y Aeródromos – 2006

Nombre del Aeropuerto /Aerodromo	Prov. /Distrito	Autorización de Funcionamiento	Dimensión (m)	Superficie	Resistencia	Propietario (P:)/Explotador (E:)
Huánuco - Alf.FAP David Figuroa Fernandini	Huánuco-Huánuco	193-2003-MTC/12	2,500 x 30	Asfalto	PCN 34/F/C/X/T	P: CORPAC
						P: CORPAC
Isleria	Puerto Inca-Codo Del Pozuzo	138-2006-MTC/12	800 x 18	Grava Compacta	Avionetas (12,500 lbs)	P/E: Concejo Dist. Codo de Pozuzo
Pueblo Libre de Codo	Puerto Inca-Codo Del Pozuzo	044-98-MTC/15.16	600 x 18	Terreno Natural Con Pasto	Avionetas	P/E: Agen.Mun. Pueblo Libre De Codo
Santa Marta	Puerto Inca-Codo Del Pozuzo	0095-72-TC/iae	300 x 20	Arcilla / Cesped	Avionetas	P: Comunidad Santa Marta
						E: Instituto linguistico de veran
Tingo María	Leoncio Prado-Rupa-Rupa	0139-72-TC/iae	2,100 x 30	Ripio Compactado	Antonov	P: CORPAC
						E: CORPAC
Tournavista	Puerto Inca-Tournavista	0141-72-TC/iae	800 x 18	Ripio	Avionetas	P/E: CORP.LE TORNEAU DEL PERU INC.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo¹⁰⁸

¹⁰⁶ Indicadores Departamentales- Huánuco, INEI, Lima 2008. Disponible en <http://www.inei.gob.pe> (visitado el 21.04.2014)

¹⁰⁷ Región Huánuco, MINCETUR, Huánuco, 2014. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Huanuco.pdf> (visitado el 20.03.2014).

El principal medio de transporte de la Región Huánuco reto es la vía terrestre, ya que la arteria principal.

¹⁰⁸ MINCETUR, Loc. Cit., ídem.

4.1.1.5 Producción de cacao orgánico en las Provincias de la Región Huánuco

Cuadro N°: 19

FECHA : 29/05/2014 16:																			
COD. CULTIVO 13020020000																			
CULTIVO: CACAO ORGANICO																			
EJECUCION Y PERSPECTIVAS DE LA INFORMACION AGRICOLA																			
CAMPANA AGRICOLA:																			
2012-2013																			
PROVINCIA	VARIABLES	TOTAL EJEC.	SIEMBRAS												COSECHAS				
			AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
LEONDO PRADO	Sup.Verde (ha.)		2,329.43	2,334.83	2,351.03	2,351.03	2,348.78	2,346.08	2,311.88	2,216.03	2,216.03	2,216.03	2,229.53	2,244.83	2,267.33	2,270.48	2,274.98	2,292.98	2,304.23
	Siembras (ha.)	50.4		5.4	16.2								13.5	15.3					
	Sup Perdida (ha.)	135					2.25	2.7	34.2	95.85									
	Cosechas (ha.)	1520.55																	
	Rendimiento (Kg/ha.)	230.94																	
	Produccion (t.)	780.345						67.23	57.33	62.865	85.5	111.15	251	79.2	58.5	49.77	34.2	37.35	24.3
	Precio Chacra (S/Kg.)	2.2905						2.223	2.1285	2.196	2.178	2.2995	4.96	2.295	2.3355	2.5065	2.6055	2.457	2.4435
HUAMALIES	Sup.Verde (ha.)		67.95	67.95	67.95	67.275	67.275	67.275	67.275	67.275	67.275	67.275	149.5	67.275	67.275	67.275	67.275	76.275	76.275
	Sup Perdida (ha.)	0.675				0.675													
	Cosechas (ha.)	67.275																	67.275
	Rendimiento (Kg/ha.)	260.37																	
	Produccion (t.)	38.925						1.17	1.8	2.385	3.15	4.95	16	10.35	6.3	1.35	0.27		
	Precio Chacra (S/Kg.)	2.178						2.07	2.16	2.16	2.16	2.16	4.9	2.16	2.16	2.43	2.61		
PACHTEA	Sup.Verde (ha.)		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	200	90	90	90	90	90	90
	Cosechas (ha.)	90																	90
	Rendimiento (Kg/ha.)	232.65																	
	Produccion (t.)	46.53						3.6	3.87	4.05	4.5	8.55	17	6.75	4.5	1.98	1.08		
	Precio Chacra (S/Kg.)	2.4345						2.61	2.655	2.52	2.475	2.7	5.4	2.025	2.07	2.475	2.52		
HUANUCO	Sup.Verde (ha.)		38.25	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	70	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5	31.5
	Cosechas (ha.)	31.5																	
	Rendimiento (Kg/ha.)	141.4305																	
	Produccion (t.)	9.9						0.99		0.585	0.99	2.3	1.575	0.9	0.225	0.855	1.44	1.305	
	Precio Chacra (S/Kg.)	2.1915						2.025		2.385	2.385	4.8	2.295	2.25	2.115	2.205	2.07	2.0925	
PUERTO INCA	Sup.Verde (ha.)		609	609	614	609	604	604	603	596	596	596	1,325	596	596	610	623	615	626
	Siembras (ha.)	4.5			4.5														
	Sup Perdida (ha.)	17.55					9.45		1.8	6.3									
	Cosechas (ha.)	308.7																	
	Rendimiento (Kg/ha.)	251.8965																	
	Produccion (t.)	172.8						9.9	10.35	13.05	17.1	32.4	22.5	18	10.35	10.8	22	10.8	7.65
	Precio Chacra (S/Kg.)	2.2365						2.2545	2.367	2.4795	2.439	2.0295	1.854	2.106	2.3715	2.367	5.44	2.466	2.5155

Fuente: Dirección Regional Agraria Leoncio Prado – DRA 2012 – 2013 (45%)

Elaboración: Maestría

Del cuadro Nro.19, posemos afirmar que la Provincia de Leoncio Prado presenta el mayor volumen de producción. Por lo tanto consideramos las limitaciones geográficas del desarrollo del trabajo solamente en la Provincia de Leoncio Prado.

4.2. DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DEL CLÚSTER DE CACAO ORGÁNICO EN LA REGIÓN HUÁNUCO ¹⁰⁹.

4.2.1. Condiciones de los factores: Mencionaremos los factores básicos que atribuyen a la ventaja competitiva.

4.2.1.1. Factor Clima: La Región Huánuco cuenta con climas muy variados, lo que posibilita la explotación de múltiples productos agrícolas y pecuarios. Es cálido en la cuenca del Pachitea y en el norte (zona de Tingo María), mientras que en los márgenes de los ríos Marañón y Huallaga es templado, registrándose bajas temperaturas en la provincia de Dos de Mayo (entre los 2 500 y 3 000 m.s.n.m).

En la Provincia de Leoncio Prado, considerada una de las puertas de ingreso a la selva peruana, Ubicada en la zona Yunga tropical, al noroeste de la Región Huánuco, con una

¹⁰⁹Diamante de Porter las 5 Fuerzas Competitivas, Huánuco, 2014. Disponible en: <http://lcquintero.wordpress.com/2010/11/23/diamanteporter/> (visitado el 21.03.2014)

altitud de 646 msnm y un clima cálido y húmedo, las lluvias son de 3000 m/m al año con una humedad relativa anual de 80%. Donde existe mayor producción de cacao orgánico ya que el clima los favorece en el cultivo de cacao orgánico.

4.2.1.2. Factor Temperatura: La temperatura es un factor de mucha importancia debido a su relación con el desarrollo, floración y fructificación del cultivo de cacao. La temperatura media anual debe ser alrededor de los 25°C.

La Región Huánuco tiene temperaturas variados por tener dos regiones naturales, la sierra con 22 012 km² y la zona ceja de selva y selva, con 14 837 km², por ello la mayor producción de cacao orgánico se centra en la Provincia de Leoncio Prado seguido por las provincias de Huamalies, Puerto Inca, Pachitea y Huánuco por tener una temperatura que promedio de 18°C a 29° C, la cual es un factor muy importante para el cultivo del cacao orgánico.

4.2.1.3. Factor Tierras de cultivo: Las condiciones climáticas y el suelo de la selva peruana contribuye al cultivo del

cacao orgánico, especialmente la Región Huánuco y en la Provincia de Leoncio Prado (incluyendo los 5 distritos), donde se encuentran considerables extensiones de terreno propicios para el cultivo del cacao orgánico, zona determinada para el desarrollo de la investigación.

En poca cantidad las provincias: Huamalies (Distrito de Monzón); Puerto Inca (5 distritos); Pachitea (Distrito de Chaglla) y Huánuco (Distrito de Chinchao).

Según el MINAG-DRA-Huánuco, el cultivo de cacao es el de mayor importancia económica en la Provincia de Leoncio Prado, donde existen más de 3,800 has cultivadas con diferentes edades y variedades de cacao¹¹⁰.

También vale comentar que USAID anuncio que cerca de 30 mil Has nuevas de cacao se instalarían en Perú hasta el 2017, con el objetivo de reconvertir áreas de coca; El programa se está ejecutando en los Departamentos de Huánuco, San Martín y Ucayali, con 40 mil has en San Martín y 30 mil has, entre Ucayali y Huánuco¹¹¹.

¹¹⁰MINAG - HUNAUCO, Huánuco ,2014.Disponibles en: www.minag.gob.pe/.../pdf/...cacao/4_4_1tingomaria_informefinal.pdf (Visitado el 25.03.14)

¹¹¹ NOTIAGRO, Huánuco ,2014. Disponible en: <http://www.cepes.org.pe/notiagro/taxonomy/term/177?page=1> (Visitado el 25.03.14)

4.2.1.4. Precipitación (Lluvia)¹¹² : El cacao es una planta que necesita un adecuado suministro de agua para efectuar sus procesos metabólicos. En términos generales, la lluvia es el factor climático que más variaciones presenta durante el año; Su distribución varía notablemente de una a otra región y es el factor que determina las diferencias en el manejo del cultivo. La precipitación óptima para el cacao es de 1,600 a 2,500 mm. distribuidos durante todo el año; Precipitaciones que excedan los 2,600 mm. pueden afectar la producción del cultivo de cacao.

Según estudios realizados por la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado en el Perfil “Mejoramiento de la Producción y Comercialización en la Cadena Productiva de la Piña en los 06 Distritos de la Provincia de Leoncio Prado – Huánuco”, mencionan que dicha provincia tiene

¹¹²Manual de Cultivo de Cacao 2003. Huánuco, 2014. Disponible en: agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/.../manual_cultivo_cacao_2003.pdf (Visitado el 25.03.14)

un clima favorable para la actividad agraria durante todo el año, con una precipitación pluvial de 2300 mm al año¹¹³.

4.2.1.5. Mano de Obra: El efecto sobre la Población con el Proyecto es de favorecer positivamente a la población al desarrollarse una actividad agrícola más intensa como es el cultivo del cacao orgánico, para aprovechar el recurso suelo, incrementándose por lo tanto la demanda de mano de obra, así mismo la migración se verá reducida ante la posibilidad de actividades agrícolas más rentables.

Además hay que tomar en cuenta que la mano de obra es con experiencia tradicional, capacidad de trabajo y lo más importante la voluntad y compromiso de trabajo organizado.

4.2.1.6. Factores avanzados y especializados

A) Plantaciones de cacao orgánico

Como sabemos el Perú es una de las naciones con mayor calidad en la producción de cacao, la cual llegó en el 2011

¹¹³ MARK. H. Mejoramiento de la Producción y Comercialización en la Cadena Productiva de la Piña en los 06 Distritos de la Provincia de Leoncio Prado – Huánuco. Tingo María: 2012: Municipalidad Provincial de Leoncio Prado: pg. 4

a 56,500 toneladas, generando alrededor de 5.7 millones de jornales anuales, y beneficiando directamente a más de 30,000 familias e indirectamente a 150 mil personas¹¹⁴.

Por lo tanto para incrementar la oferta exportable debido al alza de precio y la demanda insatisfecha, del mercado nacional e internacional; el estado está priorizando en proyectos productivos en la amazonia, canalizado mediante los Gobiernos Regionales y Locales (Dirección de Agricultura, Desarrollo económico, entre otros), además convenios con las cooperaciones internacionales como USAID, DEVIDA, CHEMONIC, FONDO ITALO PERUANO, FONDAM, Etc.), que ha impulsado el cultivo de cacao, café, palma aceitera, plátano, piña, como alternativos a la coca¹¹⁵.

En la Región Huánuco la producción de cacao convencional y organico en la campaña 2011- 2012 se cosecharon 4,774.50 Has con una producción de 2,463.00 TM y en la campaña 2012- 2013 se cosecharon 5,174.50 Has, con una producción de 2,744.00 TM y en la Provincia de Leoncio Prado la producción de cacao en la campaña 2011- 2012 se cosecharon 3,496.50 Has, con una

¹¹⁴Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico. Diario Gestión. 01 de octubre del 2012; Sección Economía.; Disponible en <http://gestion.pe/economia/peru-segundo-productor-mundial-cacao-organico-2013475> (Visitado el: 26.03.14)

¹¹⁵MARK. H. Mejoramiento tecnológico del manejo en cosecha y pos cosecha para la comercialización del cacao, en el valle del bolsón cuchara - Rupa Rupa – provincia de Leoncio prado, región Huánuco. Tingo María: 2013: Municipalidad Provincial de Leoncio Prado: pg. 66

producción de 1,782.20 TM y en la campaña 2012 – 2013 se cosecharon 3,379.00 Has, con una producción de 1,734.10 TM¹¹⁶.

Como se ha limitado geográficamente la Provincia de Leoncio Prado tiene la mayor producción de cacao orgánico concentrándose en un 80 % según la Dirección Regional Agraria Leoncio Prado – DRA 2012 – 2013, por ello se cosecharon en la campaña de 1,520.55 TM.

B) Área orgánica certificada

La Región Huánuco tiene aproximadamente 30,000 hectáreas certificadas (según el Ministerio de Agricultura), y la provincia de Leoncio Prado 20,000 hectáreas aproximadamente certificadas como orgánico.

Constituyen los distritos: Luyando, Crespo y Castillo, Hermilio Valdizán, Mariano Dámaso Beraun, Daniel A. Robles y Rupa Rupa, ya que esta Provincia es la que mayor producción tiene en la Región Huánuco.

C) Infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria.

La forma tradicional de transportar el cacao es por la vía terrestre, teniendo como rutas viales las carreteras vecinales, que en la mayoría de los casos son trocha o se

¹¹⁶Ministerio de Agricultura. Campañas Agrícolas, Huánuco ,2014. Disponible en : www.minag.gob.pe (visitado 26/03/2014)

encuentran sin afirmar, perjudicando de esta manera una entrega oportuna del cacao orgánico y poniendo en peligro la calidad del producto toda vez que este es perecible; haciendo de este servicio muy costoso y vía fluvial, debido que los terrenos de cultivo están en la cercanía del río y la vía más fácil es sacar por las orillas del río.

Asimismo, la provincia de Leoncio Prado cuenta con un aeropuerto en la ciudad de Tingo María que es CORPAC, utilizado para vuelos de pasajeros y no comerciales.

D) Limitada tecnología y servicios básico

La Región Huánuco se caracteriza por concentrar la mayor cantidad de áreas naturales de cacao y suelos propicios para su cultivo, sin embargo tiene un bajo avance tecnológico que no permite la industrialización del cacao orgánico, posibilitando ampliar la gama de productos derivados de este producto para ofertarlos al mercado internacional.

Por ello, se requiere una inversión sostenida en la implementación de maquinarias para la industrialización del cacao, con el fin de generar valor agregado.

El punto crucial de este desarrollo tecnológico radica en las fuentes de energía eléctrica de la Región Huánuco.

La empresa Electrocentro S.A se encarga de la generación, transmisión, distribución; El consumo residencial de energía eléctrica, registrado por la empresa Electrocentro, creció, preliminarmente en 6,6 por ciento durante agosto y en 7,1 % en lo que va del año; Por su parte, el número de clientes de consumo residencial de electricidad sumó 123,5 miles en el departamento, creciendo en 11,3 % respecto de similar mes de 2012¹¹⁷.

Esta situación hace indispensable el empleo de energía eléctrica ecológica y renovable para generar electricidad en los poblados rurales y/o comunidades nativas; como por ejemplo la energía eólica, solar e hidráulica. Siendo indispensable una actitud proactiva del gobierno regional de buscar alternativas de abastecimiento energético, para mejorar la competitividad de la región.

Otro aspecto relevante son las telecomunicaciones y más en la actualidad el uso del internet, que es la clave en la toma de decisiones. Es imposible desarrollar planes de acción para promover la competitividad del cacao orgánico sin contar con la información adecuada.

Durante el 2011, la Región Huánuco tenía 19,353 líneas de telefonía fija, incrementándose para el año 2012 en

¹¹⁷Síntesis económico 2013 - Región Huánuco, BCRP, 2014. Disponible en: www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/.../sintesis-huanuco-08-2013.pdf (Visitado el 27.03.14)

19,511 líneas; telefonía móvil para el año 2011 tenía 472,226 incrementándose en el año 2012 a 457, 885 y la línea de internet 10,219 (banda ancha y estrecha), incrementándose para el año 2012 un total de 12,967 (banda ancha y estrecha)¹¹⁸.

E) Difícil acceso formal al crédito

El acceso al crédito es uno de los mayores problemas de la agricultura peruana, que limita el potencial agrícola. Son pocos los que acceden a un crédito formal, que generalmente son grandes y medianos productores, así como pequeños que se ubican en la costa.

Según la BN Américas (Business Insight in Latin América)¹¹⁹, solamente el 8% de los productores agropecuarios peruanos tiene acceso a crédito en el sistema financiero, a pesar del fuerte crecimiento del sector durante los últimos 18 años; además mayoría de los agricultores que hacen uso del crédito obtienen su financiamiento a través de las cajas rurales y municipales y de las cooperativas de crédito, así como mediante el banco estatal de desarrollo Agrobanco.

¹¹⁸Líneas de servicios de telefonía e internet, según ámbito regional: 2011 – 20012, MTC, 2014. Disponible en: <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.htm> (visitado el 27.03.14)

¹¹⁹RINDEBRO, Ulric, "Solo 8% de agricultores peruanos accede a crédito pese a crecimiento del sector", BN Américas, Lima, 19 de julio del 2013, Banca- Perú. Disponible en: <http://www.bnamericas.com/news/banca/solo-8-de-agricultores-peruanos-accede-a-credito-pese-a-crecimiento-del-sector> (Visitado el 01. 04. 2014)

El 92 % de los agricultores no acceden a los financiamientos debido a diferentes factores: no califica para acceder a un crédito (ingresos bajos que no justifican el préstamo), Tasas de interés son demasiado altas, No cuentan con garantías, Poca información, Temor de perder sus tierras o simplemente porque no necesitan financiamiento para sus actividades, entre otras.

Por estas razones aparecen mercados informales que abusan a nuestros agricultores, imponiendo sus propias condiciones la cual el agricultor debe de aceptar para continuar su producción.

Ante esta realidad, el Gobierno Regional de Huánuco ha desarrollado programas para facilitar a los productores a adquirir sus propios financiamientos para la agricultura en estos tenemos PROCOMPITE, el presupuesto para el 2013 fue de 17 millones para todas las cadenas productivas (cacao, café, arroz, etc), Programa de Competitividad Agraria y Extensión Agraria (Canalizado por el Ministerio de Agricultura)¹²⁰.

4.2.2. Condiciones de la demanda

4.2.2.1 Demanda Internacional

El cacao es una de las materias primas agrícolas más importantes del comercio internacional y como tal, es una

¹²⁰Gobierno Regional Huánuco. Disponible en: <http://www.regionhuanuco.gob.pe/Huanuco/index.php>. (Visitado el 13.05.2014)

fuerza indispensable de divisas para los países productores.

La contribución del comercio de cacao en muchos países al intercambio con el exterior varía significativamente con las fluctuaciones del precio.

Asimismo otro punto de vital importancia es que la gran mayoría de la producción de cacao es realizada por pequeñas comunidades productoras, lo cual hace que los medios de vida de millones de hogares campesinos en muchos países del mundo dependan directamente de los precios internacionales del mercado mundial del cacao.

Actualmente la exportación de cacao orgánico ascendió en el 2011 a 118.7 millones de dólares, con un volumen total de producción de 33,180 toneladas, siendo los principales mercados de destino para la exportación Estados Unidos, Europa y la Comunidad Andina (CAN). La importancia económica y social de la cadena del cacao radica en su aporte al valor bruto de la producción, que durante el año pasado fue de 130 millones de nuevos soles. Perú ha sido calificado por la Organización Internacional del Cacao (ICCO) como un país productor y exportador de cacao fino y de aroma, logrando exportar el 36% del cacao fino y de aroma que se produce a nivel

mundial. Asimismo, como segundo productor de cacao orgánico, orienta su producción a mercados de comercio justo¹²¹.

4.2.2.2 Demanda Nacional

El consumo de productos agrícolas orgánicos en el mercado interno aún es muy bajo, debido a la falta de conocimiento del consumidor para distinguir entre un producto orgánico y uno tradicional, además de una escasa promoción de las autoridades sobre estos productos.

Salvo la última feria de productos naturales “Expoalimentaria Perú 2013”, que busca resaltar la biodiversidad agraria de nuestro país, se necesita mayor participación de los gobiernos regionales para dar a conocer los productos locales.

En el mercado nacional, el cacao orgánico se comercializa en grano, manteca, chocolatería en barra entre otros productos derivados, en pequeñas cantidades.

4.2.2.3 Estrategia, estructura y competitividad de las empresas

¹²¹ Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico. Diario Gestión. 01 de octubre del 2012; Sección Economía.; Disponible en <http://gestion.pe/economia/peru-segundo-productor-mundial-cacao-organico-2013475> (Visitado el: 03.04.14)

A) Deficiente organización de los productores

Teniendo en cuenta el apoyo de las instituciones Internacionales mediante organizaciones como DEVIDA, USAID, etc, aún no existen articulaciones entre algunas comunidades nativas y agricultores que no se encuentran incluidos en el apoyo de estas organizaciones.

Así mismo el Gobierno Regional de Huánuco, apoya de forma limitada a los agricultores de cacao orgánico con el financiamiento por el tema presupuestal y por la existencia de comunidades que cultivan este producto en pequeñas escalas; además estas comunidades su situación es de extrema pobreza, que no cuentan con los servicios básicos, información para participar en los financiamiento que los Gobiernos regionales o locales que brinda, escasa infraestructura de carreteras que les permite ingresar sus productos a los mercados de abastecimiento cercanos.

B) Empresas exportadoras

Durante el año 2012 y 2013, hubieron estas empresas exportadoras del cacao orgánico que a continuación se detalla.

Cuadro N°:20 Principales Empresas exportadoras¹²²

¹²²SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior), Producto Cacao orgánico. Disponibles en : http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=49&pnomproducto=Cacao (Visitado el 04.04.2014)

EMPRESA	%VAR 13 - 12	% PART. 13
AMAZONAS TRADING PERU S.A.C.	42%	17%
COOPERATIVA AGRARIA CACAO TERA ACOPAGRO	42%	14%
EXPORTADORA ROMEX S.A.	132%	11%
SUMA QAO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	24%	10%
ARMAJARO PERU S.A.C.	--	6%
COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO LTDA.	-42%	6%
CAFETALERA AMAZONICA SAC	85%	5%
MACHU PICCHU FOODS S.A.C.	314%	3%
RAINFOREST TRADING S.A.C.	-21%	3%
Otras Empresas (42)	--	22%

Fuente: Sistema Integrado de información de Comercio Exterior

En el 2012, las empresas desplegaron mayor esfuerzo comercial con cacao en grano, al aumentar sus despachos al mercado internacional en 42% en promedio. Este desempeño fue evidente en ACOPAGRO (Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro), COPAIN (Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo), COCLA (Central de Cooperativas Agrarias Cafetalera) y la CAT (Cooperativa Agroindustrial Tocache). Así, estas empresas incrementaron sus volúmenes de venta entre 13% y 262%. Las ventas al mercado alemán, que explicaron el 27% del volumen total ofertado, fueron concluyentes, que favoreció principalmente a ACOPAGRO, Oro Verde, COCLA, CAC Divisoria y COPAIN¹²³.

¹²³Desempeño Comercial de las Empresas Promovidas por el Desarrollo Alternativo, Perú, 2012 .Junio, 2013. Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el delito – UNODC, Comisión nacional. Pg. 52. Disponible en: www.unodc.org/peruandecuador (Visitado el 07.04.2014)

C) Deficiente cooperación entre productores y exportadores

La inexistencia de un diálogo fluido entre los agricultores y exportadores, constituye una barrera para implementar un clúster competitivo.

Esta situación no permite alinear los diferentes intereses y encontrar puntos comunes para llegar a acuerdos, así como propiciar un feedback de información efectiva y veraz.

D) Carencia de liderazgo

Al observar el alto volumen del cacao orgánico que exportan las empresas exportadoras al mercado internacional, podemos deducir que existe una amplia fuente de información que sirva en el desarrollo del clúster de cacao orgánico.

Lamentablemente, la falta de liderazgo no permite un diálogo permanente entre los agricultores y exportadores, que ayude a alinear los distintos intereses en un interés común logrando así una cooperación traducida en una gran cadena de valor integrada.

La falta de liderazgo y cooperación influye negativamente en explotar el potencial del cacao orgánico, porque no permite:

- La retroalimentación de información entre agricultor y exportador.
- Desarrollo de estrategias para incrementar el volumen de producción en las plantaciones del cacao orgánico.
- Control de calidad del cacao orgánico.
- Implementación de un programa de adecuación y manejo ambiental que proteja los campos naturales del cacao orgánico.
- Capacitación a los agricultores en técnicas y manejo de agricultura orgánica.
- Creación de un laboratorio para el control de plagas mediante el uso de tecnología agro-ecológica.

E) Ausencia de una cadena de valor integrada

La carencia de liderazgo y cooperación perjudica el establecimiento de una cadena de valor integrada que permite el empleo sostenido del cacao orgánico en beneficio de los agricultores y exportadores, así como aprovechar la creciente demanda mundial en el consumo de productos agrícolas orgánicos.

F) Limitada Industrialización del cacao orgánico

La industrialización del cacao orgánico es básica y básica intermedia, debido a requerimientos de la demanda y además de la escasa oferta de servicios en maquila con tecnología sofisticada.

Podemos mencionar también que las exportaciones ciertamente crecieron, lamentablemente nuestra realidad en la exportación del cacao orgánico con mayor índice es en grano (materia prima) y menor índice los derivados; Si utilizaríamos con maquila de tecnología de punta para la industrialización del cacao obtendríamos variedades de productos derivados del cacao cumpliendo con los estándares de calidad que los países demandantes (Europa) los requiere.

A continuación detallaremos algunos derivados del cacao que se exporta cumpliendo estándares de calidad.

Cuadro N°:21

Granos, Cacao y sus derivados, comparativo (enero - diciembre 2011 – 2010)¹²⁴

Rubro	Línea	Partida	Producto	2010		2011		Variación (10-11)	
				Volumen Kg.	Valor FOB USD	Volumen Kg.	Valor FOB USD	Vol.	Vol.
Granos Cacao y sus Derivados.	Cacao y Derivados	1801001900	Cacao en grano	11,084,337	34,663,752	19,727,255	62,786,154	78%	81%
		1804001200	Manteca de cacao	5,237,068	25,926,639	5,532,613	20,932,537	6%	-19%
		1805000000	Cacao Polvo en	2,619,941	10,026,419	2,553,755	13,540,844	-3%	35%
		1803200000	Pasta de Cacao desgrasada	1,313,162	4,536,118	1,009,700	4,747,068	-23%	5%
		1801002000	Cacao en granos tostados	6 0,575	201,074	5 36,194	1,847,054	785%	819%
	Resto			1,168,464	3,539,420	8 37,368	2,643,984	-28%	-25%
	Total Cacao y Derivados			21,483,547	78,893,423	30,196,884	106,497,640	41%	35%
	Total Granos ,Cacao y sus derivados			1 72,907,837	271,334,818	200,805,472	353,894,326	16%	30%

Fuente: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERU

¹²⁴PROMPERU, Boletín Agro – Agroindustria enero- diciembre 2011, Pg. 5. Disponible en: media.peru.info/siicex/resources/.../250073884rad5A160.pd (Visitado el 07.04.2014)

G) Investigaciones científicas y empresariales desarticuladas

Las investigaciones acerca del cacao orgánico realizadas por el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP) y el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) constituyen una vital fuente de información para la producción agrícola, pero lamentablemente estas son desactualizadas.

Además, el INIA y el IIAP no hacen un seguimiento a sus investigaciones; Esto se debe a una escasa coordinación interinstitucional, que permita definir planes de acción conjunta y medible.

La Universidad de la Agraria de la Selva debe realizar estudios de campo conjuntamente con las citadas instituciones, coordinando siempre con los agricultores para mejorar el diálogo y hacer más eficaz el intercambio de información.

Además, la falta de estudios de potenciales mercados para desarrollar un sistema de inteligencia comercial que beneficie al cluster.

H) Reducida capacitación en agricultura orgánica

DEVIDA (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas), USAID/Technoserve (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), entre otras instituciones; con el apoyo con el financiamiento extranjero vienen promoviendo el cultivo de cacao orgánico en varias comunidades nativas, incidiendo en el manejo adecuado en las tierras cacaoteras naturales.

Pero, aún existen comunidades nativas y pequeños agricultores que no pueden acceder a estos proyectos, perjudicando su potencial desarrollo socio-económico a través del cultivo de cacao orgánico.

La falta de capacitación en estas zonas rurales no permite un correcto manejo en el cultivo natural y/o plantaciones, así como el seguimiento y monitoreo en la aplicación de una agricultura orgánica.

4.2.3 Sectores conexos y de apoyo

4.2.3.1 Certificación Orgánica

Se ha convertido en la garantía perfecta para asegurar el buen estado y salubridad en el que se halla un alimento para ser consumido, puesto que permite constatar si un cultivo ha seguido acertadamente las normas de producción orgánica.

Los requisitos varían de país en país e implica generalmente un sistema estándar de producción para crecer, almacenar, procesar, empaquetar, etc.

CUP (Control Unión Perú S.A.C.), miembro del Control Union World Group con oficinas en los cinco continentes en 80 países del mundo, una organización profesional de inspección y certificación de sistemas de producción y calidad ofreciéndole un mercado global one-stop-shop. Los certificados por Control Unión Perú S.A.C. son aceptados y reconocidos en los principales mercados internacionales.¹²⁵

Lamentablemente, existen poblaciones rurales que no son parte de estos proyectos y por lo cual no acceden a una certificación orgánica para su producción, por falta de tecnologías de información.

4.2.3.2 Limitada disponibilidad de transporte

La Región Huánuco cuenta con 5 provincias que producen cacao que es la Provincia de Leoncio Prado (Rupa Rupa, Jose Crespo y Castillo, Mariano Dámaso Beraún, Daniel Alomia Robles, Luyando y Hermilio Valdizan), Huamalies (Monzón), Huánuco (Chinchao),

¹²⁵Certificación Orgánica: Importancia y beneficios. 25 febrero, 2011 by admin. Sección portal Agricultura. Disponible en: <http://www.peruorganico.com/blog/archives/477> (Visitado el 08.04. 14).

Pachitea (Chaglla) y la Provincia de Puerto Inca (Honoría, Codo de Pozuzo, Tournavista, Yuyapichis y Puerto Inca); Según el Ministerio de Agricultura en sus reportes estadísticos de producción de cacao la provincia de Leoncio Prado tiene mayor producción comparado a las demás provincias.

El transporte más utilizado por los agricultores de la Provincia de Leoncio Prado es terrestre y fluvial; pero el mayor problema que enfrentan los agricultores es al momento de transportar vía terrestre sus productos a los mercados de abastecimiento, debido a que la mayor parte de las carreteras están sin afirmar o son trocha, aún más se complica en época de invierno.

4.2.3.3 Escasez de proveedores en suministros y servicios especializados en agricultura orgánica

Existe una carencia en proveedores de semillas certificadas para el cultivo y/o plantaciones y abono orgánico, que permitan expandir la producción del cacao orgánico.

Solo un reducido número de instituciones (INIA, IIAP, etc.) Promueven un eficiente manejo agronómico del cultivo del cacao orgánico en la Región Huánuco.

4.2.3.4 Proveedores de empaques y envases

La mínima capacidad de industrialización del cacao orgánico según el informe de PROMPERU, no contribuye a la creación de proveedores de empaque y envases: cajas, etiquetas, frascos de vidrio y plástico; que ayuden a promocionar el cacao orgánico y sus derivados en diferentes presentaciones para distintos mercados.

4.2.4 Gobierno

4.2.4.1 Normas Legales

Dentro del marco normativo que sirve de soporte para implementar el clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco, tenemos:

Cuadro N°: 22
Marco Normativo

Norma	Rango	Fecha de publicación
Lineamientos de la estrategia nacional de competitividad para la formulación del plan nacional de competitividad.	D.S. N° 094-2003-PCM	27-11-2003
Ley de promoción de la inversión en la Amazonía.	Ley N° 27037	30-12-1998
Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica.	Ley N° 29196	24-01-2001
Reglamento técnico para productos orgánicos.	D.S. N° 044-2006-AG	14-07-2006
Registro nacional de organismos de certificación de la producción orgánica.	D.S. N° 061-2006-AG	29-10-2006
Reglamento técnico para los productos orgánicos en el Perú	D. S. N°044-2006-AG	14- 07- 2006
Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica	D.S. N°061-2006-AG	14-07-2006
Fomento de la Agricultura Ecológica.	Ley 29196	14-07-2006

Fuente: Concejo Nacional de Competitividad y la PCM/ 2013

4.2.4.2 Falta de plan de desarrollo regional competitivo

La Dirección Regional Agraria de Huánuco es la encargada de elaborar las estrategias necesarias para mejorar la competitividad de la agricultura orgánica regional.

Estas estrategias no solamente deben sustentarse en documentos anuales, sino que deben:

- Indicar las estrategias que se utilizarán en cada provincia de la región.
- Designar a los responsables de cada proyecto.
- Seguimiento y monitoreo constante en el avance del proyecto.
- Articulación de los agricultores con los exportadores.
- Implementación de técnicas en agricultura orgánica.

4.2.4.3 Reducida promoción de productos agrícolas orgánicos de la Región Huánuco

El gobierno regional debe promover la producción agrícola orgánica, empleando su biodiversidad de manera sostenible y responsable, mediante la capacitación permanente a los agricultores en agricultura

orgánica para el cultivo de nuevos productos, como por ejemplo: Cacao, etc.

4.2.4.4 Estabilidad política- económica

El Perú goza de una estabilidad política como económica, que le permite tener un atractivo clima de negocios para las inversiones nacionales e internacionales.

Con el fin de aprovechar la coyuntura actual, el Gobierno Regional de Huánuco debe canalizar sus esfuerzos en promover las ventajas que ofrece su territorio y captar los recursos necesarios para la elaboración de diferentes proyectos, entre ellos la producción agrícola orgánica.

4.2.5 Casualidad

4.2.5.1 Nuevos competidores

La Región Huánuco tiene gran producción de cacao orgánico, al igual que la Región Junín, Ayacucho, Puno, Cusco, San Martín y Ucayali; las cuales también producen y exportan, son competidores a nivel Nacional.

A nivel internacional los competidores en la producción de cacao son Costa de Marfil, Indonesia, Ghana, Nigeria, Camerún, Brasil, Ecuador y Togo, que juntas representan el 87% de la producción mundial; Catorce (14) millones

de trabajadores están envueltos en su producción, 10 millones de los cuales se encuentran solamente en África¹²⁶.

4.2.5.2 Productos sustitutos del cacao orgánico

El cacao orgánico en grano presenta tan solo un bien sustituto que es el cacao convencional.

Cabe mencionar que los productos derivados como el chocolate, manteca y otros si tienen sustitutos como por ejemplo.

La Algarroba es el fruto del Algarrobo, y es un sustituto del chocolate naturalmente dulce; Alimento especialmente para los niños, como así también para deportistas. Es una rica fuente de los siguientes nutrientes importantes: Tiamina – B1, riboflavina – B2, niacina, vitamina A y calcio; así como potasio, fósforo, magnesio, sílice y hierro. Está adicionada con Calcio, de esta forma aporta un 30% del requerimiento diario¹²⁷.

En el caso de manteca de cacao uno de los derivados del mismo tiene uno de los sustitutos más usados es la

¹²⁶Perfil Cacao orgánico de mercado – Europa 2012. Pg. 5. Disponible en : <http://www.cuperu.com/downloads/reportes/Cacao-Peru-agosto-2007.pdf> (Visitado el 09.04.14)

¹²⁷Enature .Taste- Feel- Evolución. Disponible en: <http://www.e-nature.com.mx/carobin.html> (Visitado el 09.04.14)

manteca de nueces de karité, producida, como el cacao, en países de África Occidental¹²⁸.

4.2.5.3 Cambio climático

Los efectos del cambio climático afectan directamente el clima tropical de la Región Huánuco especialmente a la Provincia de Leoncio Prado, incidiendo de esta manera en la producción del Cacao orgánico y otros productos.

Los problemas que inciden negativamente en el ecosistema regional son: incendios forestales, extracción forestal insostenible, caza y pesca indiscriminada, precariedad en la elaboración de productos, etc.

4.2.5.4 Plagas¹²⁹

Entre las principales plagas que afectan la producción de cacao orgánico, destacan.

¹²⁸Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Cacao. Pag. 32. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Cacao.pdf> (Visitado el 09.04.14)

¹²⁹ ISLA ,Edward y ANDRADE, Braulio, "Manual para la Producción de cacao orgánico en las comunidades nativas de la cordillera del cóndor", Ecuador – Perú 2009, pg. 42 -43

Cuadro N°:23

Plagas del Cacao Orgánico

Insecto	Descripción	Daños	Control
Manalonion Disimulatum "Chinche del Cacao"	Insecto que en estado ninfa (cria), es de color amarillo y en estado adulto cambia a color amarillo con manchas negras. Este insecto tanto en estado adulto como en estado juvenil chupa la sabia de los brotes nuevos, hojas tiernas y frutos. La condición favorable para su aparición, es el exceso de sombra en la plantación.	Ataca los brotes terminales de las hojas y frutos en cacao, causando unas manchas o pústulas, si el ataque se da en frutos tiernos, se los puede perder. En algunos lugares se comporta como transmisor de enfermedades.	El control más efectivo, es el cultural, con podas. Es una plaga estacional y aparece generalmente cuando no se han hecho la poda del año o poda de mantenimiento. También se controla con la aplicación de bioinsecticidas, que actúa como repelente.
Xyleborus Ferrugineus "Barrenador de Tallo"	Insecto que ataca los tallos, haciendo túneles o galerías por dentro. Este insecto es muy pequeño, de color marrón – negro.	Si el ataque es en vivero y no se hace un control oportuno puede ocasionar gran mortandad y pérdida de los plantones. Ocasionando aserrín en la base del tronco, como resultado del daño, además es transmisor de la enfermedad conocida como mal machete.	El control natural para esta plaga es prevenir a través de podas de mantenimiento y eliminación de hospederos.
Steirastoma sp. "La Gota"	Insecto de color negro con tonalidades blanquecinas o amarillentas.	El ataque puede matar las plantas cuando estas son jóvenes (menores de un año de edad). La hembra raspa la corteza y pone sus huevos. Al desarrollarse las larvas (gusanos), penetran en el tallo, formando pequeñas galerías; provocando la muerte a las plantas o las ramas afectadas.	El control natural es que recomienda la recolección de los insectos, pues estos son grandes y se puede identificar y ubicar fácilmente. Se debe cumplir rigurosamente con la poda de mantenimiento. Además, se puede aplicar concentraciones de bioinsecticidas, que actúan como repelente.
Alta spp. "Curoinsi u Hormiga Arriera"	Insecto de color marrón, viven en las galerías subterráneas por lo que su control es difícil.	Causan defoliaciones en las plantas, retrasando su crecimiento y en algunos casos causan la muerte	Se han inventado diversos métodos de control pero poco efectivo, por los hábitos que tiene la plaga, puesto que viven en galerías subterráneas y no se alimenta directamente de la planta, si no de hongos que crecen dentro de las galerías. El control químico está permitido, pues las aplicaciones son focalizadas y los riesgos de contaminación son mínimos.

4.2.5.5 Hongos¹³⁰

Cuadro N°:24
Hongos del Cacao Orgánico

Insecto	Descripción	Daños	Control
Monilophthora roreri "Moniliasis del Cacao"	Es una de las enfermedades de mayor importancia en el cultivo de cacao	Se caracteriza por dañar frutos en cualquier estado de desarrollo. Afecta a toda las especies del genero Theobroma y Herrania. Deformación de frutos jóvenes que se da 30 días después de la infección luego se puede observar la aparición de pequeñas puntas aceitosas los que coalescen para formar una mancha de color marrón típica de la enfermedad después de 15 a 20 días. En la mancha de color marrón se forma después de 4 a 8 días se llena de una capa de micelio blanquecino que envuelve gradualmente al fruto 3 a 4 días después se llena de esporas secas del hongo, tomando una coloración cremosa; en este estado las esporas se desprenden fácilmente y pueden desplazarse con el viento.	Regular la sombra definitiva del cacaotal, para que permita mayor paso de luz y aire. Levantar la sombra con relación a la planta de cacao para reducir la humedad en su ambiente. No permitir que el agua se empoce o forme charcos, los cuales favorecen el desarrollo de la enfermedad. Regular, abrir y limpiar los drenajes. Revisar la plantación en forma permanente, de tal manera que las mazorcas afectadas sean destruidas antes que produzcan esporas, que transmiten la enfermedad a otros frutos.
Crinipellis perniciososa "La Escoba de Bruja"	Antes de definirse la moniliasis del cacao esta enfermedad era considerada como la más destructiva en el Perú y podemos encontrarla afectando al genero Theobroma en su estado nativo	Afecta cojines, florales, brotes, hojas, y frutos. El patógeno afecta todo el tejido meristemático activamente en crecimiento, resultando como consecuencia de ello una hipertrofia. Esta fase es originada por la basidiospora producida en un número aproximado de un millón por basidiocarpio, conocido comúnmente como "paraguas" o "callanpa" que son de color rosado y tienen undiámetro de hasta 2 cm.	La enfermedad se disemina fácilmente durante la poda y la recolección por medio de herramientas contaminadas, de manera que cuando se realizan estas operaciones en zonas donde existe la enfermedad, todas las herramientas deben desinfectarse. Se debe evitar hacer daño a los arboles durante las labores de limpieza, poda y remoción de chupones. Las ramas infectadas o los arboles enteros, muertos por la enfermedad, deben retirarse del cacaotal y quemarse. La forma más eficaz para combatir la enfermedad es usar cultivares o híbridos resistentes. Algunos de los cultivares que tienen muy alta la resistencia son UF 29, UF 296, UF 613, IMC 67, EET 339, EET 400 y Pound 12; los híbridos formados por estos padres son también resistentes.
Phytophthora palmivora "Putridión de la mazorca del cacao"	Esta enfermedad es causada por el hongo <i>Phytophthora palmivora</i> (Butl)	Producen pudrición en frutos; pudiendo también infectar otras partes de la planta, como hojas, chupones, cojines florales, tallo y raíces. En condiciones de vivero puede ocurrir en pre o post emergencia ocasionando muchas veces la muerte de la planta. El daño critico es aquel que se producen en los frutos, observándose inicialmente manchas cloróticas pequeñas, seguidas de una mancha color marrón ubicada en la base, centro o ápice del fruto, la mancha se desarrolla en forma radial pasado 10 a 14 días, puede llegar a comprometer completamente el fruto. Si el fruto es atacado luego de 4 a 5 meses de edad es posible encontrar algunos granos sanos.	Para prevenir la enfermedad se debe realizar la remoción de los frutos que presenten la mancha de color café o que presenten el micelio blanco, esta práctica debe realizarse cada siete días (una vez por semana). Los frutos removidos que tiene la mancha deben colocarse en el suelo con la mancha en contacto con el suelo para acelerar la descomposición de los tejidos por la acción de los microorganismos del suelo. Las mazorcas que quedan adheridas al árbol son fuente de inóculo. También, se recomienda evitar la acumulación de cáscara de cacao y materia orgánica en la base del árbol. Cuando la enfermedad se presenta en brotes jóvenes o en plántulas de vivero, se recomienda proceder a remover los tejidos infectados o bien realizar aplicaciones de fungicidas protectantes en caso de ataques severos. Es importante tener un buen control de la sombra y la eliminación de la misma donde hay exceso o bien el establecimiento de árboles de sombra en áreas que estén muy expuestas (Pinzon et al. 2008). Cuando la enfermedad se presenta en el tronco, se debe realizar un raspado utilizando una herramienta filosa para eliminar la parte de la corteza infectada y evitar que invada todo el tronco. También se recomienda hacer uso de una solución de funguicidas en caso de ataques severos (Arevalo et al. 2004). ¹³¹

¹³⁰ ISLA ,Edward y ANDRADE, Braulio, Ob. cit., Pg 44 - 45

¹³¹ Carlos Astorga. Proyecto Cacao Centroamerica. Enfermeades del cacao y su control. Pg. 11. Disponible en : <http://intranet.catie.ac.cr/pcc/Manuales/Enfermedades%20de%20cacao%20y%20su%20control-Para%20promotores%20y%20familias.Carlos%20Astorga-17-10-08.pdf> (Visitado el 09.04.14)

4.3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL CLÚSTER DEL CACAO ORGÁNICO EN LA REGIÓN HUÁNUCO

Según el análisis efectuado se ha determinado que la mejor herramienta actual y moderna que sirve para desarrollar el clúster de cacao orgánico en forma estratégica y con un alto grado de gestión es el cuadro de mando integral. Para CARRION, el cuadro de mando integral es:

“Es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía. Por lo tanto nos va a proporcionar una estructura, un marco, para formar e implementar la estrategia, y acercarla al día a día de todos los empleados. Además, permite alinear comportamientos, ya que todos sobran que es y que no es importante para hacer realidad la estrategia de la organización.

También permite transformar la estrategia en acción mediante la definición de objetivos, indicadores, metas e iniciativas a seguir en cuatro perspectivas básica; perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.”¹³²

Esto significa que el cuadro de mando integral debe estar necesariamente alineado con las estrategias y objetivos que se determinen para el clúster, de esta forma hemos determinado que se debería seguir una serie de pasos con el fin de elaborar este modelo de cuadro de mando integral aplicado en exclusiva al clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco.

Los pasos que consideramos pertinente para diseñar el cuadro de mando integral son:

¹³² CARRION, Juan, Estrategia: de la visión a la acción, 2da. Edición, Editora Esic, 2007, Pag. 437

Paso 1: Diagnóstico de la situación.

Paso 2: Declaración de la visión, misión y valores.

Paso 3: Definición de estrategias y objetivos estratégicos.

Paso 4: Creación del mapa estratégico.

Paso 5: Desarrollo de las perspectivas y sus indicadores.

Paso 6: Creación del cuadro de mando integral.

4.3.1 Diagnóstico de la situación

Mediante el Diamante de la Competitividad, podemos identificar los factores relevantes que determinan la viabilidad de crear un clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco. Por intermedio de esta herramienta, se obtiene un diagnóstico de la región a través de un análisis interno y externo, con el fin de implementar un clúster.

De esta manera tenemos:

4.3.1.1 Análisis Interno

Se busca identificar los recursos disponibles que posee la Región Huánuco, los cuales serán el soporte principal del clúster de cacao orgánico. En esta etapa, se analiza las fortalezas y debilidades de la Región Huánuco, así tenemos por ejemplo:

A) Fortalezas

Las cuales son: clima adecuado, disponibilidad de tierras de cultivo, hidrografía, existencia de una institución certificadora (SKAL INTERNACIONAL).

B) Debilidades

Por ejemplo tenemos: falta de organización, cooperación, liderazgo entre productores y exportadores; limitada tecnología, servicios básicos, investigación y servicios financieros.

4.3.1.2 Análisis externo

Se sustenta en el estudio de diversos factores del entorno o ambiente sobre el cual se desarrollará el clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco.

Se busca reconocer las oportunidades y amenazas, que influirán en el clúster.

A) Oportunidades

Destacan: la creciente demanda de productos orgánicos a nivel internacional y la estabilidad política-económica del país.

B) Amenazas

Son: nuevos competidores y productos sustitutos del cacao orgánico; las plagas y el cambio climático.

4.3.2 Declaración de visión, misión y valores

4.3.2.1 Declaración de la visión

MARTINEZ Y MILLA al definir la visión señala: “Que es el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa”¹³³.

Consideramos que la visión es el ideal que anhela una organización a lo largo de su existencia. Por ello, proponemos como visión del clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco, la siguiente premisa:

“Convertirnos en el mayor productor de cacao orgánico de la más alta calidad, logrando posicionarlo en los mercados más exigentes a través del e-commerce”.

¹³³ MARTINEZ, Daniel y MILLA, Artemio, Metas Estratégicas, 1ra Edición, Editora Díaz de Santos, Madrid, 2012, pp. 21.

4.3.2.2 Declaración de la misión

RODRIGUEZ al definir la misión señala: “Como el punto de partida del proceso de planificación estratégica lo constituye la definición de la propia organización, de la misión que justifica su existencia como empresa y que sirve de guía en sus actuaciones. Esta misión, que debe reflejar su intención de satisfacer las necesidades de los consumidores, puede ser modificado por el paso del tiempo como consecuencia de los cambios que acontecen en el entorno y en la misma empresa”¹³⁴.

Como misión del clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco, proponemos:

“Producir cacao orgánico de la más alta calidad mediante la gestión eficiente del clúster con el soporte del e-commerce”.

4.3.2.3 Declaración de los valores

Los valores son los principios que regularán la gestión del clúster, siendo el marco de referencia que inspire y guíe sus actividades.

Entre los valores que serán las directrices del clúster, están:

¹³⁴ RODRIGUEZ, Imma, Principios y estrategias de marketing, 1ra Edición, Editora UOC, Barcelona, Pág. 59.

- Uso sostenible de los recursos naturales.
- Responsabilidad social.
- Integridad.
- Cooperación.
- Liderazgo.

4.3.3 Definición de objetivos y estrategias

En esta etapa identificamos los objetivos claves que serán de aplicación en la creación del clúster y que son los siguientes:

4.3.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión del clúster de cacao orgánico y el soporte que brinda el E-commerce que permitirá el acceso al mercado internacional.

4.3.3.2 Objetivos Específicos

OE.1. Obtener y administrar los recursos financieros necesarios para una gestión eficiente del clúster.

OE.2. Ofertar productos de calidad en base al cacao orgánico, empleando el e-commerce como herramienta de acceso al mercado internacional.

OE.3. Establecer una cadena de valor integrada con los participantes del clúster para lograr un proceso productivo-comercial competitivo.

OE.4. Desarrollar programas de capacitación e investigaciones permanentes en las diferentes áreas del clúster.

4.3.3.3 Estrategias

Con el Diamante de la Competitividad realizamos un diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), que nos ayuda a clarificar el potencial de la Región Huánuco para impulsar un clúster de cacao orgánico.

Con estos datos, se desarrollarán las estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

Para ello utilizaremos el análisis FODA como la herramienta que nos ayudara a encontrar las estrategias adecuadas. Al respecto SAINZ señala:

“El análisis FODA es una herramienta analítica que nos ayudará a desvelar los factores claves de éxito, y nos permitirá seleccionar aquellas estrategias corporativas que aprovechando las oportunidades que nos brinda el entorno y obviando sus amenazas nos permitan alcanzar los objetivos propuestos de forma eficaz”¹³⁵

¹³⁵ SAINZ, Jose, El plan estratégico en la práctica, 3ra. Edición, Editora ESIC, Madrid, 2012, pág.111.

Cuadro N°:25
Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Disponibilidad de tierra de cultivo, hidrografía y clima adecuado	D1. Falta de organización, cooperación, liderazgo entre productores y exportadores.
	F2. Existencia de una institución certificadora (Skal internacional)	D2. Limitada tecnología, servicios básicos, investigación y servicios financieros.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1. Creciente demanda de productos orgánicos a nivel internacional.	F1-O1. Incrementar las hectáreas de cultivo de cacao orgánico aplicando la agricultura orgánica.	D1-O1 Habilitar mesas de diálogo entre los exportadores, representantes de comunidades nativas y productores, empresas procesadoras, Estado y otras instituciones vinculadas al clúster con el fin de establecer políticas y lineamientos para promover un proceso productivo-comercial competitivo.
O2. Estabilidad política - económica	F2-O2. Exportar mayor volumen de cacao certificado como orgánico, aprovechando los actuales acuerdos comerciales internacionales.	D2-O2 Lograr rentabilidad sobre la inversión que garantice suficientes fondos para la reinversión en capital humano, infraestructura e investigaciones.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1. Nuevos competidores y productos sustitutos del cacao orgánico.	F1-A1. Promocionar al cacao orgánico como producto de bandera de la Región Huánuco con el respaldo de una oferta exportable sostenible y el soporte tecnológico que brinda el e-commerce.	D1-A1 Organizar a los productores, empresas procesadoras y exportadores a través del clúster con el fin de lograr un proceso productivo-comercial competitivo para acceder al mercado internacional.
A2. Plagas y cambio climático	F2-A2. Determinar lineamientos adecuados para el control de plagas, promoviendo su estudio y análisis; además prever los efectos del cambio climático.	D2-A2 Desarrollar investigaciones científicas y tecnológicas coordinadas y capacitación permanente en la producción agrícola, industrialización y comercialización del cacao orgánico.

Fuente: Elaboración Propia/ 2014

4.3.4 Creación del mapa estratégico

El mapa estratégico es una poderosa herramienta que nos ayuda a delinear y comunicar las estrategias en un marco metodológico, que permita la correcta y ordenada aplicación de las mismas, para lograr los objetivos trazados en una organización.

Con esa intención se ha elaborado el mapa estratégico del clúster de cacao orgánico en la Región Huánuco, para coadyuvar en alcanzar los objetivos definidos. (**VER ANEXO N° 05**)

4.3.5 Desarrollo de las perspectivas y sus indicadores

4.3.5.1 Perspectivas financieras

Cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.

También de esta perspectiva se orienta a maximizar el valor de retorno de la inversión. De alguna manera, se busca medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de beneficio que seguramente tendrán los participantes del clúster para el desarrollo de la oferta exportable del cacao orgánico en la Región Huánuco.

Al existir una organización y coordinación dentro del clúster se cumplirá con los objetivos trazados. De esta

manera, el clúster generará valor que se traducirá en mayores beneficios, en menores costes o ambos de manera que el beneficiado directo serán los participantes que apostaron por integrarse al clúster.

Entre las funciones que se relacionan con esta perspectiva tenemos:

PF1. Conducir actividades de gestión y control financiero;

Se aplicarán acciones orientadas al manejo eficiente de los recursos financieros disponibles. Así como efectuar labores de auditoría con respecto a la ejecución de las diferentes actividades que lleva a cabo el clúster.

Esta función involucra los siguientes procesos:

PF1.1 Medir la rentabilidad del clúster.

PF1.2 Elaboración y control del presupuesto.

PF1.3 Administrar recursos financieros.

PF1.4 Medir generación de ingresos.

PF2. Realizar actividades de control operativo; Se busca el correcto manejo de los activos que posee el clúster, en sus labores productivas, que se traducirá en beneficios para los integrantes del clúster.

Entre los procesos que integran esta función, se encuentra:

PF2.1 Medir la eficiencia operativa.

Cuadro N°:26
Perspectiva Financiera

FINANCIERA			
Función	Procesos	Indicador Asociado	
PF1	Conducir actividades de gestión y control financiero		
	PF1.1	Medir la rentabilidad de clúster	Rentabilidad sobre la inversión
	PF1.2	Elaboración y control de presupuesto	N° de revisiones del presupuesto (trimestral)
			% utilizado de partida presupuestaria asignada
			N° de auditorías al año
	PF1.3	Administrar recursos financieros	Índice de liquidez
Razón de deuda			
PF1.4	Medir generación de ingresos	Margen de utilidad operativa	
PF2	Realizar acciones de control operativo		
	PF2.1	Medir la eficiencia operativa	Rotación de inventarios

Fuente: Elaboración propia/ 2014

4.3.5.2 Perspectivas del cliente

Su finalidad es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera.

Mediante esta perspectiva el clúster identificará los segmentos de clientes y mercado en los cuales competirá. Estos elementos son las fuentes que generarán los ingresos y nutrirán las perspectivas financieras.

Los clientes constituyen una pieza básica en la cadena de análisis del cuadro de mando integral aplicado al clúster, de ello dependerá su éxito o fracaso. Si el clúster no puede entregar los productos y ofrecer el servicio post-venta adecuado, satisfaciendo las necesidades del cliente dentro de los plazos pactados, no se producirán los ingresos esperados.

Por esta razón, el clúster deberá:

- 1 Definir los mercados a donde se orientará la oferta exportable del cacao orgánico.
- 2 Identificar los clientes potenciales en el exterior y determinar la necesidad del producto; es decir, si lo requieren fresco o procesado en algunas de las presentaciones en que se ofertará el cacao orgánico.
- 3 Seleccionar a los agentes encargados de la promoción del cacao orgánico, tanto a nivel nacional como internacional.
- 4 Aplicar las metodologías de comercio electrónico, por cuanto estas constituyen el medio actual de contacto con los clientes, permitiendo al clúster estar informado directamente de las exigencias y quejas de sus clientes.

Esta circunstancia, hace que el clúster tenga un sitio web bien optimizado y posicionado, el cual sirva de motor para la creación y alojamiento de las páginas web de los integrantes del clúster. Lo anterior significa que se debe apoyar la creación de las páginas web de los asociados, pero alojadas en un servidor único perteneciente al clúster, de tal forma que se cree conectividad e interrelaciones entre los integrantes.

Esta metodología determinará un fuerte posicionamiento en internet, de tal forma que las páginas web que integran el sitio web sean visibles al público externo y por ende accesibles a los posibles clientes. Además de crear la tienda virtual en el sitio web del clúster, para promover el e-commerce.

Las funciones adecuadas para esta perspectiva son:

PC1. Realizar acciones de gestión de mercadeo; Se formularán las acciones a identificar los segmentos y mercados donde el clúster posicionará sus productos, así mismo, medirá el grado de satisfacción de los clientes.

Esta función se apoya en los siguientes procesos:

PC1.1 Identificar clientes potenciales.

PC1.2 Generar confianza en el cliente.

PC1.3 Evaluar aceptación del producto.

PC2. Uso del sitio web y la tienda virtual como herramientas de promoción comercial y ventas; Utilizar el sitio web del clúster como una ventana de promocionar los diferentes productos de cacao orgánico que se ofertan y emplear la tienda virtual como canal de ventas.

La función contiene los siguientes procesos:

PC2.1 Promoción comercial mediante el sitio web.

PC2.2 Desarrollar la tienda virtual del sitio web.

Estos procesos conjuntamente con sus indicadores, nos permitirá observar si se está cumpliendo con la perspectiva planteada y si se encuentra alineada con la estrategia señalada, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N°:27
Perspectiva de Clientes

CLIENTE			
Función	Procesos	Indicador Asociado	
PC1	Realizar acciones en gestión de mercadeo		
	PF1.1	Identificar clientes potenciales	N° países que importan y exportan cacao orgánico
	PF1.2	Generar confianza en el cliente	Cuota de mercado
			Satisfacción de cliente
PF1.3	Evaluar aceptación del producto	Ratio de pedido de venta	
		Ratio de devoluciones de clientes	
PC2	Uso del sitio web y tienda virtual como herramienta de promoción comercial y ventas		
	PC2.1	Promoción comercial mediante el sitio web	N° de visitas al sitio web (mes)
			N° de isitas que participan en el foro del sitio web (mes)
			N° de reclamos, informes y cotizaciones (mes)
PC2.2	Desarrollar una tienda virtual dentro del sitio web	N° de ventas mediante el e-commerce (mes)	

Fuente: Elaboración Propia/ 2014

4.3.5.3 Perspectivas de procesos internos

Cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.

Esta perspectiva es el punto neurálgico del clúster, toda vez que en ella se aplican los conocimientos obtenidos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, además de ser el soporte de las futuras relaciones comerciales.

La importancia de identificar las actividades claves de la cadena de valor del clúster permitirá ejecutar las acciones necesarias para obtener una gestión operativa-comercial eficiente.

La incorporación de las nuevas tecnologías permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginable hace unos años, tal como lo señala NAVARRO: “Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implementarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas debido a la disminución de costes y el aumento de flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes”¹³⁶.

De esta manera, se incorpora la innovación al clúster mediante el uso del **website** como una herramienta de información y atención del cliente, accediendo a un alto nivel de conectividad tanto con los miembros del clúster como los clientes.

LAUDON y LAUDON nos indica que: “Las empresas digitales requieren nuevos diseños organizacionales y procesos administrativos. Para utilizar exitosamente Internet y otras tecnologías digitales en la coordinación, colaboración y el comercio electrónico de las empresas,

¹³⁶ NAVARRO, Eduardo, *Negocios en Internet y Comercio Electrónico*, Editorial Eco 3 Multimedia, Madrid, 2004, pág.12.

ésta debe examinar y quizá rediseñar todos los procesos de negocio (...)"¹³⁷.

Las funciones que se deberá aplicar en esta perspectiva son:

PP1.Efectuar acciones de mejora en el proceso productivo-comercial del clúster; Se formularán acciones destinadas a promover la excelencia de los Procesos: producción agraria, industrialización y comercialización del cacao orgánico. Para ello, se desarrollarán manuales para cada área logrando un producto de calidad y acceder de esta manera a las certificaciones requeridas en el mercado exterior.

Esta función involucra los siguientes procesos:

PP1.1 Elaborar manuales de los procesos.

PP1.2 Promover la certificación de procesos.

PP2. Gestión eficiente de las actividades de la cadena de valor; conlleva la ejecución eficaz de las actividades de la cadena de valor del Clúster, mediante la dirección y control del ente rector.

Contiene los siguientes procesos:

¹³⁷ LAUDON Y LADON, Sistema de información gerencial, 8ta edición, Pearson Education, México, 2004, pág.12

PP2.1 Producción agrícola del cacao orgánico.

PP2.2 Industrialización del cacao orgánico.

PP2.3 Comercialización del cacao orgánico.

PP3. Aplicación del sitio web como herramienta de gestión, información y servicio post-venta.

El clúster debe contar con un sitio web optimizado que no solamente sea un medio publicitario, además tiene que convertirse en un instrumento de gestión, comunicación al interior del clúster, así como una herramienta de atención oportuna al cliente.

Esta función incluye los siguientes procesos:

PP3.1 Disponibilidad de información en el sitio web del clúster.

PP3.2 Servicio post-venta a través del sitio web.

Cuadro N°:28
Perspectiva de procesos internos

PROCESOS INTERNOS		
Función	Procesos	Indicador Asociado
PP1	Efectuar acciones de mejora en el proceso productivo – comercial del clúster	
	PP1.1	Elaborar manuales de los procesos N° de manuales elaborados por procesos
	PP1.2	Promover la certificación de los procesos N° de certificaciones obtenidas respecto a los procesos
PP2	Gestión eficiente de las actividades de la cadena de valor	
	PP2.1	Producción agrícola de cacao orgánico N° de hectáreas de tierras de cultivo certificadas % de producción por zona productiva

			Kilogramos por hectárea
	PP2.2	Industrialización del cacao orgánico	Eficacia del ciclo de fabricación
			Ratio de producción
PP3	Aplicación del sitio web como herramienta de gestión, información y servicio post- venta.		
	PP3.1	Disponibilidad de información en sitio web del clúster	N° de manuales por procesos en sitio web
			N° de descargas de manuales (mes)
			N° asociaciones que utilizan el sitio web para enviar informes , noticias, etc (mes)
			N° asociados que participan en el foro del sitio web (mes)
PP3.2	Servicio post- venta a través del sitio web	% de atención al cliente al mes (reclamos, informes, cotizaciones)	

Fuente: Elaboración Propia/ 2014

4.3.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Finalidad es definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Interna”.

Esta perspectiva constituye el soporte del desempeño sostenido en el clúster y demuestra su predisposición para el desarrollo de competencias que le permita adecuarse a las exigencias del mercado. Para ello, necesita incentivar la capacitación permanente de sus asociados, fomentar la investigación científica y tecnológica, la aplicación de nuevas tecnologías en sus labores, disponibilidad y uso eficiente de información relevante en la toma de decisiones, así como un clima organizacional responsable y motivador.

La vinculación de estos factores promueve tanto la satisfacción del empleado y el incremento del nivel de

aprendizaje. En el primer caso se consigue un aumento de la capacidad productiva del empleado, la mejora de las relaciones laborales y un alto grado de motivación e identificación del clúster; en el segundo caso obtendremos una actitud positiva al aprendizaje y un mayor índice de aplicación de nuevas técnicas, favoreciendo con ello la adaptabilidad a las actuales tendencias y requerimiento de los mercados internacionales.

La función que recomendamos considerar en el cuadro de mando integral del clúster es la siguiente:

PA. Elaborar programas de capacitación para los asociados del clúster e investigaciones utilizando una base de datos uniforme. Se formularán planes de formación y capacitación en las diferentes áreas productivas del clúster.

También debe fomentarse la investigación científica y tecnológica en el manejo agroecológico del cacao orgánico y su recopilación a través de una base de datos única para beneficio de los asociados del clúster.

En cuanto a los planes de formación deberán ser elaborados por DEVIDA, USAID, etc. con el

apoyo de la Dirección Regional Agraria de Huánuco; el desarrollo de investigaciones y el apoyo técnico estará a cargo de la Universidad de la Amazonía Peruana (UAP), el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) y PROMPERÚ.

Esta función involucra los siguientes procesos:

PA.1 Uso del sitio web como plataforma tecnológica para crear una base de datos única.

PA.2 Desarrollar programas de capacitación e investigaciones en las diferentes áreas del clúster.

PA.3 Promover un ambiente de trabajo motivador y respetuoso

Cuadro N°:29
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO				
Función	Procesos	Indicador Asociado		
PA	Elaborar programas de capacitación para los asociados del clúster e investigaciones utilizando una base de datos uniforme			
		PA1	Usar sitio web del clúster como plataforma tecnológica para crear una base de datos única	N de seminarios, cursos y programas de capacitación disponibles en el sitio web
				N° de investigaciones científica, tecnológicas y estudios de mercado dentro del sitio web
			N° de descargas de cursos y programas de capacitación (mes)	
	PA2	Desarrollar programas de capacitación e investigaciones en las diferente áreas del clúster	N° de técnicos especializados por área	
			N° de programas de capacitación por área al año	
			N° de personas capacitadas por año	
	PA3	Promover ambiente de trabajo motivador y respetuoso en el clúster	N° de eventos en difusión de la visión, misión y valores del clúster (trimestral)	
			N° de reuniones de las mesas de trabajo (mes)	
N° de quejas de los miembros del clúster (mes)				

Fuente: Elaboración Propia/ 2014

4.3.6 Creación del cuadro de mando integral

Por último, para elaborar el cuadro de mando se seguirán las siguientes pautas:

- Considerar la información en una sola página para su fácil manejo.
- Con el diseño del cuadro de mando integral se muestra cada una de las perspectivas para el funcionamiento del clúster.

- Se relacionan las cuatro perspectivas con los objetivos y estrategias previamente definidos en la etapa de planeación estratégica.
- La perspectiva financiera si bien observa la creación de valor para los asociados a largo plazo, tiene como tarea primordial la obtención y administración disciplinada de los recursos financieros que apoyan el desarrollo del clúster.
- La perspectiva de clientes atiende a la identificación de segmentos de clientes y mercados, la venta mediante el e-commerce y la promoción comercial a través del sitio web.
- Las fases anteriores, se sustentan en la perspectiva de procesos internos que incluyen las diversas actividades de la cadena de valor del clúster y el empleo de nuevas tecnologías de información que apoyan la gestión del clúster.
- Todos estos procesos son soportados por el capital humano, capital informativo y el capital organizacional (liderazgo de la dirección, trabajo en equipo, alineamiento de los asociados y cultura organizacional), estos elementos configuran la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- De esta manera, se observa una relación de causa-efecto que vincula a las 4 perspectivas y que se vinculan con sus respectivos objetivos específicos que ayudarán a que el objetivo

principal se cumpla, contando con los indicadores que permitirán la medición de los mismos. **(VER ANEXO N° 06).**

4.4 E- COMMERCE: COMO PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE PROMOCIÓN DEL CACAO ORGÁNICO

La tendencia actual de utilizar el e-commerce como una alternativa de acceder a mercados y comercializar los productos o servicios que una organización oferta, constituye una forma de generar una ventaja competitiva frente a los competidores. Pero exige una alineación de los procesos internos de la organización.

Tal como señala: KEEN Y MCDONALD “ No basta con tener y manipular un portal web para ofertar los productos, si no es necesario e importante contar con una eficiencia operativa de la estructura interna de la organización, para poder cumplir con el cliente justo a tiempo (JUST TIME), todas las veces que el mercado virtual se basa en las relaciones”¹³⁸.

Es aquí donde se hace necesario que los diferentes agentes del clúster cumplan con sus obligaciones establecidas en los acuerdos tomados, para que la cadena de valor sea efectiva a lo largo del proceso productivo.

Consideramos que la categoría de comercio electrónico donde el clúster deberá incursionar es el de negocio a negocio (NAN) o también conocido como Business to Business (B2B) donde el comercio

¹³⁸KEEN Y MCDONALD, Diferenciase con E- process. Creación de Valor para el cliente y riqueza para los negocios en la era de internet, McGraw- Hill, Barcelona, España, 2001. pág. 35.

electrónico entre empresas para realizar transacciones de negocios, es el modelo de negocio que más desarrollo ha tenido en los últimos años. Al respecto, KEAT Y PHILIP nos señala: “ (.....).

La meta de B2B es enfocarse más en la reducción de los costos de transacción dentro y entre los negocios; sus transacciones llevados a cabo en internet, pero en un sentido más amplio, donde implica una combinación de actividades cooperativas mucho más rica, que consiste en compartir datos, servicios, aplicaciones e infraestructura por una esfera bastante amplia y creciente de socios”¹³⁹.

Según RAYPORT y JAWORSKI nos señala: “El comercio Negocio a Negocio (NAN) incluye compras y procuración, administración de proveedores, administración de inventarios, administración de canales de distribución, actividades de ventas, administración de pagos, así como servir y soporte”¹⁴⁰.

Esta modalidad de comercio electrónico le permitirá al clúster tanto una eficiente administración interna a lo largo de la cadena de valor, así como la recepción inmediata de las solicitudes de compras efectuadas por los clientes; sin intermediarios, de esta manera el clúster tiene un base de datos estadísticos en tiempo real sobre la preferencia de los consumidores a los diferentes productos que ofrezca. Además, el clúster deberá ofrecerles a sus clientes la facilidad de monitorear el estado de sus pedidos, así como brindarles un soporte integral ante

¹³⁹ KEAT Y PHILIP, Economía de Empresa. Pág. 551.

¹⁴⁰ RAYPORT Y JAWORSKI, E- Commerce, Mc Graw – Hill, 2003, México, Pág. 6.

cualquier duda o queja que puedan tener sobre los productos. El clúster debe tener en consideración que los negocios en internet se sustentan en las relaciones y que la falta de cumplimiento de los compromisos contractuales, perjudica su imagen en el mercado global, es el precio que se paga por no honrar sus obligaciones.

En un primer momento el clúster, deberá utilizar el denominado perumarketplaces.com, que es un portal de oferta exportable, diseñado desde la perspectiva de las empresas exportadoras y que cuenta con el soporte técnico de PROMPERU. Teniendo en consideración las características del sector exportador peruano, el modelo empleado es de negocio a negocio o business to business (B2B). Según GANGA Y AGUILA nos señala: “Ante tantas transacciones en línea, se han creado lugares donde se plasman transacciones comerciales, facilitando así la transmisión electrónica de información y la reunión de demandantes y oferentes, es decir, una plaza de mercado o marketplace. Un marketplace reúne diversas ofertas de vendedores y compradores interesados, lo que en conjunto implica beneficios, como la reducción de los costos de compra y los costos de venta para los proveedores. Como marketplace, Internet agrupa las relaciones comerciales online de clientes y proveedores y comercializa productos a gran escala”¹⁴¹.

Las ventajas que ofrece el mencionado portal son:

¹⁴¹ GANGA Y AGUILA, “Las tecnologías de información y comunicación (TIC) y su impacto en el sistema de compras y contrataciones públicas: El caso de la región de los lagos chile”, En: Cuaderno de Difusión, N° 21 diciembre, 2006, pág. 49.

- Exhibir sus productos en un stand virtual, donde se colocará información detallada y constantemente actualizada sobre su empresa y catálogo de productos incluyendo fotografías y descripción de los mismos.
- Minimizar sus costos de promoción para adquisición de tráfico y ahorrar costos de comunicación.
- Recibir solicitudes de cotización de compradores directamente en su correo electrónico.
- Contar con un completo staff de profesionales especializados en asesoría y soporte en temas de marketing e internet.
- Ofrecer sus productos a un público especializado de compradores potenciales alrededor del mundo.

Con la experiencia que adquiera el clúster en esta primera etapa, le permitirá observar la operatividad de su cadena de valor, el grado de articulación que tienen los diferentes participantes del clúster y los ajustes necesarios que deba realizar a su estrategia de negocios, esto se logrará mediante el monitoreo permanente a su cuadro de mando integral.

Posteriormente, el clúster dará el segundo paso en la aplicación del comercio electrónico como una de sus estrategias de negocios, que será desarrollar su propio sitio web y que tendría un enlace dentro del portal del Gobierno Regional de Huánuco.

En este punto, el clúster lograría su consolidación en el mercado virtual al tener su propio sitio y tienda virtual en internet, que le permitirá dar a conocer los productos que desarrolla, sin tener que compartir un espacio con otras empresas, a diferencia del denominado marketplace.

La incursión del clúster en el comercio electrónico pone a prueba la gestión del clúster y de la viabilidad de oferta el cacao orgánico a través de este medio actual de acceso a mercados internacionales. El éxito dependerá de una sólida estructura interna que se traduzca en una eficiente gestión operativa del clúster, logrando así obtener una ventaja competitiva frente a otros competidores que ofrezcan el mismo producto.

El empleo eficiente del sitio web depende de dos factores claves: la optimización y el posicionamiento. El primer punto, requiere que el website del clúster tenga un buen diseño y contenido, que impacte de manera positiva a los potenciales clientes, influyendo en su decisión de compra. Por esta razón, se hace necesario que la navegación a través de la web proporcione al usuario una experiencia agradable y cómoda. Ello implica que la información contenida en el sitio web del clúster debe ser ubicada rápidamente sin ninguna complicación, sin obstáculos publicitarios invasivos, ni redirecciones inútiles; para ello hay dos puntos a considerar: rapidez de localización y rapidez de navegación. En cuanto a la rapidez de localización, la información debe estar ordenada por categorías comprensibles; por otro lado la rapidez de navegación

implica que el servidor del clúster y su proveedor de acceso web deben ser lo suficientemente rápidos y con el ancho de banda necesario para soportar un número de usuarios determinados al mismo tiempo, los cuales van a descargar información o comprar en línea. Respecto a la tienda virtual se debe mostrar las diferentes alternativas de pago, las cuales generen seguridad y sean reconocibles por el consumidor, de esta manera transmitimos al usuario que los mecanismos de pago son sencillos y seguros.

Por otro lado y relacionado con la tienda virtual, está la oferta visual al cliente de las características y precios de los productos hechos de cacao orgánico. El precio, características e imagen de lo que se vende es importante, por ejemplo los sitios exitosos como e-bay, Mercado Libre y Amazon, muestran estos elementos a la vista del cliente.

Otro aspecto que es necesario considerar es el carro o coche de compras, este debe exhibir una opción de fácil acceso, el tipo de productos comprados, el listado de los mismos y la cantidad, así como indicar el valor en dinero, ya sea por productos y total. La tienda web del clúster de cacao orgánico tiene que orientar su actividad comercial on-line optimizando el uso de este medio hacia la calidad, rapidez y accesibilidad de tal forma que se obtengan beneficios rentables y marcadas ventajas competitivas en relación a otros sitios similares, los puntos básicos a considerar son: comodidad de compra, rapidez de localización de productos, facilidad de pago, así como un servicio postventa para atender al cliente ante cualquier duda o queja. La

optimización del sitio web ayudará a un buen posicionamiento en internet del mismo. Para ello, se requiere el empleo de las nuevas herramientas de internet conocidas como web 2.0, que incluyen a las redes sociales y los blogs, así como un foro público dentro del website; permitiendo no sólo brindar información selecta sobre el cacao orgánico y de los diferentes productos ofertados por el clúster, sino que además facilite una interacción directa con los consumidores.

Otra forma de posicionar el sitio web del clúster es participar en los foros y publicaciones digitales especializadas en agricultura orgánica de las instituciones y ferias internacionales que la promueven, como por ejemplo BIOFACH y ANUGA. Estas ferias en sus portales ofrecen periódicamente revistas digitales que contienen noticias y artículos referentes a esta nueva tendencia en la agricultura global.

4.5 MODELO DEL CLÚSTER Y EL E-COMMERCE

4.5.1 Análisis Documental: El análisis casuístico de las experiencias exitosas de clúster Internacional y nacional, permite puntualizar algunos factores que han sido puntales de éxito en el desarrollo de políticas favorables para la implementación de clúster productivos.

Cuadro N°:30
Estudios de casos- Investigación

	Países					
	Perú ¹⁴²	México ¹⁴³	Ecuador ¹⁴⁴	Chile ¹⁴⁵	Colombia ¹⁴⁶	España ¹⁴⁷
Factores Clúster	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización 2. Asociatividad 3. Infraestructura Tecnológica 4. Políticas Publica 5. Investigación y Desarrollo (I&D) 6. Convenios Internacionales 7. Compromiso Social 8. Esfuerzo 9. Responsabilidad Social 10. Cadena de Valor 11. Mejora Continua 12. Sistema de Gestión 13. Intervención de los Gobiernos Centrales, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales (Normas, Reglamentos, Programas, etc). 14. Innovación 15. Capacidad de manejo 16. Confianza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación 2. Investigación y Desarrollo (I&D) 3. Asociatividad 4. Cooperación entre empresas 5. Confianza 6. Gestión 7. Integración 8. Compromiso Social 9. Intervención de las autoridades competentes 10. Mejora continua 11. Tecnología 12. Conciencia Empresarial 13. Responsabilidad 14. Normas y Reglamentos de las autoridades competentes 15. Organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociatividad 2. Innovación 3. Compromiso Social 4. Espíritu Empresarial 5. Responsabilidad Social 6. Confianza 7. Gestión 8. Prácticas Industriales 9. Política Industriales 10. Tecnología 11. Mejora continua 12. Investigación y Desarrollo (I&D). 13. Normas y Reglamentos de los Gobiernos 14. Cadena de Valor 15. Organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociatividad 2. Conocimiento 3. Tecnología 4. Innovación en el proceso 5. Comercialización 6. Participación del Gobierno (normas y reglamentos) 7. Participación del sector privado 8. Investigación y Desarrollo (I&D). 9. Innovación productiva. 10. Mejora Continua 11. Compromiso Social. 12. Confianza 13. Gestión 14. Responsabilidad 15. Organización industrial 16. Cadena de valor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología 2. Asociatividad 3. Innovación tecnología 4. Innovación Proceso 5. Gestión 6. Conocimiento compartido 7. Mejora continua 8. Apoyo de Gobiernos centrales, locales (Normas y Reglamentos) 9. Compromiso social 10. Investigación y Desarrollo (I&D) 11. Liderazgo 12. Responsabilidad 13. Confianza 14. Organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociatividad 2. Compromiso 3. Organización 4. Responsabilidad 5. Gestión 6. Innovación 7. Compromiso Social 8. Confianza 9. Tecnología información 10. Investigación & Desarrollo (I&D) 11. Responsabilidad 12. Mejora Continua 13. Normas y Reglamentos del Gobierno

Fuente: Elaboración propia - 2014

¹⁴² SOLANO, Ever, Ob. cit., Pág. 210 - 219.

¹⁴³ RICO, Gabriela, Ob. cit., Pág. 24-66.

¹⁴⁴ ARCOS, Claudio, Ob. cit., Pág. 90 - 94.

¹⁴⁵ SANCHEZ, Leonardo, Ob. cit., Pág. 64 – 76.

¹⁴⁶ BUENAVENTURA, Guillermo, Ob. cit., Pág. 9 – 16.

¹⁴⁷ GARCIA, Bibiana, Ob. cit., Pág. 16 – 21.

Podemos definir que los factores comunes que se tomara en cuenta para proponer un modelo del Clúster es a base del cuadro N° 30, y los factores son:

- Organización
- Asociatividad
- Tecnología
- Compromiso Social
- Responsabilidad
- Innovación
- Sistema de Gestión
- Mejora Continua
- Confianza
- Normas y Reglamentos

A) Factores del modelo del clúster para los productores cacaoteros.

Cuadro N°: 31

N°	FACTORES	ACTIVIDAD
01	Organización	Los productores cacaoteros de la provincia de Leoncio Prado deben conglomerarse o juntarse para elegir a un líder o representante con más experiencia en una reunión pública bajo un libro de acta, con la finalidad de plantear y ejecutar objetivos; además determinando el rol que deben cumplir en el proceso de la implementación del clúster para el logro del desarrollo sostenible.
02	Asociatividad	Todos los productores cacaoteros de la Provincia de Leoncio Prado, deben de juntarse de manera voluntaria sin obligación alguna y participar en una organización con los mismos intereses y objetivos, aplicando compromiso, disciplina y persistencia trabajando cooperadamente, en alianza, en conjunto para obtener mejores resultados.
03	Tecnología	Los productores cacaoteros de la Provincia de Leoncio Prado ya organizada, deben de involucrar a profesionales con experiencia en temas de manejos agronómicos en cultivo de cacao orgánico, para que así optimicen el uso de los recursos naturales con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible, y donde la salud de los ecosistemas y de los consumidores sea garantizada.
04	Compromiso Social	Compromiso de parte de los productores cacaoteros de la Provincia de Leoncio Prado en la calidad del producto obtenido de las plantaciones orgánicas y de los asociados que permite establecer compromisos serios con compradores internacionales, además dar un excelente trato al cliente, socios, proveedores, a la comunidad y en la interacción con el medio ambiente. También reorganizar el movimiento agro-ecológico de nuestra región para defender y detener la pérdida de nuestra diversidad y variabilidad genética de nuestros cultivos.
05	Responsabilidad	Realizar un manejo ecológico sin abusar el uso de productos químicos altamente tóxicos, realizar prácticas de control cultural de plagas y enfermedades, utilizar fertilizantes orgánicos con fines de obtener productos orgánicos. La producción con responsabilidad ambiental, cumplimiento con las normas de producción ecológica y así garantizar el cacao orgánico de calidad para nuestros clientes.
06	Innovación	Los productores deben introducir nuevos métodos y técnicas de cultivo, control de plagas y embalaje para la comercialización del cacao orgánico, como sabemos para innovar tienen que generar y gestionar nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y métodos productivos, debe ser de prioridad en la agenda de los productores para así alcanzar la productividad y competitividad del dicho producto.
07	Sistema de Gestión	La organización de productores cacaoteros, representado por el presidente deben de realizar una gestión sostenible y sustentable en temas administrativos, operativos y un análisis de mercado de alcance internacional, para que así empezar a negociar y llegar a acuerdos de venta del producto orgánico cacao, definiendo y respetando la existencia de una cadena de valor, siempre tomando en cuenta la intervención de actores privados y del gobierno.

08	Mejora Continua	<p>Todo esfuerzo e inversión que se realice debe hacerse sobre los cimientos del principio de desarrollo sostenible que significa lograr una mejora continua y duradera económica, social y ambiental. Para ello es importante internalizar valores en los productores con el trabajo en equipo, pues estos los grupos de agricultores de cacao orgánico de la Provincia de Leoncio Prado deben lograr niveles de cohesión y organización elevados que permitan el logro de las metas y objetivos trazados. La mejora continua siendo la principal estrategia para competir con el incremento de la producción así como la reducción de costos operativos, entrando en la diversificando la producción del cacao que a través de la mejora continua buscan alcanzar la competitividad de este producto.</p>
09	Confianza	<p>La organización de productores cacaoteros de la Provincia de Leoncio Prado, representado por su líder este deberá ser lo más transparente con los socios en la gestión (negociación y comercialización del cacao orgánico), la cual permitirá generar confianza entre los actores que posibilitará como consecuencia el emprendimiento empresarial, sumatoria de esfuerzos colectivos para lograr un desarrollo sostenible en la línea del clúster cacao orgánico, por ello debe fomentarse la confianza de los trabajadores en sí mismos, elogiando su desempeño cuando corresponda y haciéndoles comprender que se espera de ellos verdaderos resultados acorde con su capacidad.</p> <p>La confianza que debe existir entre los actores locales donde se focalice las actividades agrícolas cacao orgánico, que en sus charlas comunitarias pregonan que buscan generar desarrollo económico, social y ambiental; el desarrollo de estas charlas debe ser recíproco (comunicación de ida y vuelta) en un marco de armonía y sinceridad, por cuanto el clima de confianza Recíproco es indispensable para iniciar toda actividad que permita la aplicación adecuada y óptima de los recursos orientados al logro del desarrollo sostenible, pues ello se logrará si existen niveles de concertación e involucramiento mutuo de la comunidad y el gobierno local, regional y la organización de productores cacaoteros, quienes sobre la base de la confianza mutua podrán desarrollar los planes, programas y proyectos programados. La confianza mutua se convierte en una especie de palanca y resorte impulsor de las acciones de manera concertada, pues los actores se van a sentir como socios estratégicos y trabajarán para lograr objetivos y metas comunes.</p>
10	Normas y Reglamentos	<p>En nuestro país las normas y reglamentos que son muy importante cumplirlas para no tener ninguna dificultad en la gestión tanto en la producción y comercialización del cacao orgánico, las normas son: Lineamientos de la estrategia nacional de competitividad para la formulación del plan nacional de competitividad (D.S. N° 094-2003-PCM); Ley de promoción de la inversión en la Amazonía (Ley N° 27037); Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica (Ley N° 29196); Reglamento técnico para productos orgánicos (D.S. N° 044-2006-AG); Registro nacional de organismos de certificación de la producción (D.S. N° 061-2006-AG); Reglamento técnico para los productos orgánicos en el Perú (D. S. N°044-2006-AG); Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica (D.S. N°061-2006-AG); Fomento de la Agricultura Ecológica (Ley 29196).</p>

B) Características de los factores de Modelo del Clúster para su implementación en los productores cacaoteros

Los factores del modelo del clúster más recomendables para la implementación en los productores cacaoteros son:

**Cuadro N°: 32
ORGANIZACIÓN**

TIPOS DE ORGANIZACION	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
1. Asoc. De Productores	<ul style="list-style-type: none"> • Conformados por productores • Personería natural o jurídica (Presidente, Secretario, Tesorero, Vocales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros para alcanzar sus intereses empresariales.
2. cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática. • Asociación autónoma • Personería jurídica (Presidente, Secretario, Tesorero, Vocales). 	

**Cuadro N°: 33
ASOCIATIVIDAD**

TIPO DE ASOCIATIVIDAD	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
ASOCIATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Es una relación efectiva entre socios en el modelo empresarial. • Mecanismo de cooperación típico de las empresas • No hay exclusión • Tiene Flexibilidad Legal (tanto organizacionales como jurídicas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Asocian para lograr algún objetivo en común. • socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí. • Es una estrategia colectiva. • Tiene carácter voluntario. • No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera. • Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes. • Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.

Cuadro N°: 34 TECNOLOGIA

TIPOS DE TECNOLOGIAS	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Propagación de plántones de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> • Propagación con semilla botánica, utilizando como patrón una semilla criolla, Plántones de cacao embolsados en vivero semitecnificado con sombra de malla rashhell. • Plántones de cacao en vivero rústico y vivero tecnificado listos para ser injertados con plántones de cacao del grosor de lápiz listos para ser injertados posteriormente injerta por el patrón seleccionado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La variedad es seleccionada por su productividad, tamaño, contenido de grasa, porcentaje de testa, aroma, sabor, tolerancia a enfermedades. • Resistente a plagas y enfermedades
<ul style="list-style-type: none"> • Siembra de plántones en campo definitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • La densidad de siembra recomendada es de 625 plantas/ha. (4 x 4 m), utilizándose sombra de plátano durante los primeros dos años 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Abonamiento de fondo de plantaciones de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> • En relación al abonamiento estará en función de las necesidades de la planta y de las características del suelo. • Función del tipo de orientación de producción de la parcela del agricultor, así si es orgánico la fertilización será en esta línea y si es convencional se usaran fuentes orgánicas y minerales. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de podas con énfasis en podas sanitarias 	<ul style="list-style-type: none"> • La poda sanitaria debe de realizarse con tijeras de podar desinfectando cada vez que se realiza los cortes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Riego 	<ul style="list-style-type: none"> • Al tratarse de zonas tropicales y con elevada pluviometría el aporte de agua procedente de la lluvia es suficiente para satisfacer las demandas hídricas del cultivo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Fertilización 	<ul style="list-style-type: none"> • En el trasplante se debe poner abono orgánico o fertilizante en el fondo. Seguidamente a los 3 meses de la siembra es conveniente abonar con un kilogramo de abono orgánico o bioabono. 100 gramos de un fertilizante como 20-10-6-5- alrededor de cada plantita, en un diámetro de 80 cm aproximadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantaciones de cacao adecuadamente fertilizadas, que garantizan un buen rendimiento y protección de plantas sanas.
<ul style="list-style-type: none"> • Cosecha de mazorcas de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> • En relación a la cosecha, el árbol de cacao es una planta perenne que rinde varias cosechas al año. Bajo condiciones de buen manejo la producción empieza al tercer año y alcanza su mayor producción entre el 7mo. y 8vo. año del trasplante. • La cosecha tiene que realizarse principalmente con tijeras de podar desinfectadas en cada corte o cuando se corta una mazorca enferma. La cosecha puede realizarse también con las puntas de los machetes de solo los frutos maduros y aprovechar de sacar los frutos enfermos, desinfectando cada cierto tiempo la punta del machete. • También se pueden cosechar todas las mazorcas maduras sanas y enfermas y seleccionar antes de procesar 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el contenido de humedad del grano para facilitar su almacenaje. • Acondicionar y facilitar las transformaciones bioquímicas que sufre el grano para desarrollar el sabor y aroma del chocolate.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de post cosecha del cacao: tratamientos del fruto. Fermentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantas fermentadoras en el modelo de cajones fermentadores apilados en forma triangular. • La duración del sistema de fermentación no debe ser mayor de tres días para los cacaos criollos o de cotiledón blanco y de ocho para los cacaos forasteros o de cotiledón morado o púrpura 	<ul style="list-style-type: none"> • Aroma agradable • La cáscara se separa fácilmente • Color marrón o chocolate • Naturaleza quebradiza

Secado	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de secado natural en mantas o sobre superficies de cemento, no se recomienda realizarlo sobre el suelo. • Se consigue pasar de almendras con un 55 % de humedad hasta almendras con un 6 - 8 %. • Durante este tiempo las almendras de cacao terminan los cambios para obtener el sabor y aroma a chocolate. También se producen cambios en el color, apareciendo el color típico marrón del cacao fermentado y secado correctamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Almendras con mayor aroma • Mejor sabor • Mejor aroma • Mejor color
<ul style="list-style-type: none"> • Selección, clasificación, almacenado y encostalado 	<ul style="list-style-type: none"> • Los granos de cacao secado deben de ser seleccionados antes de ser ensacados. • Proceso de almacenado de los granos de cacao los cuales deben de ser realizados sobre tarimas de madera y en sacos de yute. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad y libre de impurezas

Cuadro N°: 35 COMPROMISO SOCIAL

COMPROMISO SOCIAL	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso Social- cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aportación voluntaria que hace un productor ante las exigencias éticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar cotidianamente poniendo ese "plus" extra para hacer de nuestra sociedad una zona de libre, armoniosa y sana convivencia
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso Socio Ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cultivan con métodos que son favorables al medio ambiente y que respetan ciertas normas, como por ejemplo, el tratamiento humanitario de los animales. • La no utilización de productos de síntesis química (fertilizantes ,pesticidas plaguicidas, fungicidas, etc) en sus prácticas agrícolas • Utilización de semilla certificada, manejo perfecto de la agricultura, las prácticas recomendadas para la conservación del suelo y del agua e innovadores métodos de reciclaje de desechos orgánicos y manejo de residuos. • Incluye un plan de rotación balanceada de cultivos. • Utilización de materia orgánica (rastrosos y estiércoles). • Diversificación de la producción y conserva el medio ambiente. • Utilización de costales de yute – libres de agentes químicos, blanqueantes (etiquetado). • Integra aspectos agronómicos, económicos, ecológicos y sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda alimentos sanos y abundantes, mantiene o incrementa la fertilidad del suelo y la diversidad biológica. • El uso reducido de estos insumos disminuye tanto los costos de producción como la posibilidad de efectos ambientales y salubres adversos de la agricultura, pero sin necesariamente reducir (en algunos casos los aumenta) los rendimientos de los cultivos por acre y la productividad. • Conserva la biodiversidad (flora, fauna, recursos hídricos, suelo, aire)

Cuadro N°: 36 RESPONSABILIDAD

RESPONSABILIDAD	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad es con la agricultura sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de semillas mejoradas que aporten a los agricultores el doble de los rendimientos para los cultivos. Conservación de los recursos mediante el desarrollo de semillas que utilicen un tercio menos de recursos claves por unidad de producción, que darán como resultado una mayor producción en menores cantidades de tierra y que reducirán el uso de energía, de los fertilizantes y del agua por unidad de producción. Ayudar a mejorar la vida de todos los agricultores que usan nuestros productos, incluyendo a los pequeños agricultores y a los de escasos recursos. Parte de este compromiso es ofrecer productos que aumenten la producción y reduzcan los riesgos de la agricultura, como son una menor cantidad de insumos para manejar insectos, malezas y los estreses que reducen la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuyendo a producir más, conservando más. Los retos que enfrentamos en nuestro mundo están relacionados con necesidades mayores de agua, energía y comida, y de allí la importancia de desarrollar soluciones que nos permitan satisfacer estas necesidades, sin repercusiones sobre nuestros recursos naturales. Esta es la visión de sustentabilidad en la que creemos y sabemos que nuestro esfuerzo debe orientarse al futuro y preservar lo más valioso que tenemos: nuestro planeta. Posibilita el aumento y la estabilidad de los precios. En el mercado extranjero el incremento en el costo puede ser hasta del 40% más de lo que se paga por productos que no son orgánicos. Puede llevar a reducir costos de producción una vez se ha recuperado la fertilidad de los suelos y se han amortizado los costos de la implementación de la norma. Conlleva mejoras en la salud ambiental y de las familias productoras. Promueve un uso sostenible del suelo y otros recursos.

Cuadro N°: 37 INNOVACION

TIPOS DE INNIVACION	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • La adopción de la biotecnología agrícola en la producción del cacao orgánico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivos genéticamente modificados. • Cultivos con el fin obtener plantas más productivas y nutritivas. • Las primeras mejoras en cultivos se realizaron mediante la selección de los mejores especímenes y la hibridación, es decir la polinización controlada de las plantas. • La biotecnología vegetal moderna representa el último avance de este esfuerzo milenario, con la diferencia de que ahora se puede transmitir una mayor variedad de información genética y de manera más precisa y controlada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto económico, ambiental y los beneficios sociales ofrecidos por los cultivos biotecnológicos. • Contribuyen a solucionar algunos de los principales desafíos que enfrenta la sociedad mundial, entre ellos: la seguridad alimentaria, el alto precio de los alimentos, la sostenibilidad, la mitigación de la pobreza y el hambre, y el cambio climático. (C. James, ISAAA, 2008)

Cuadro N°: 38 SISTEMAS DE GESTION

TIPOS DE DISTEMA DE GESTION	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la calidad en la agricultura orgánica y la certificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden apoyarse en los sistemas de gestión para proporcionar un direccionamiento, control y verificación de forma tal que se cumplan los objetivos del sistema productivo. • En este marco la calidad del producto está determinada por un conjunto de factores agronómicos, administrativos, tecnológicos y comerciales, los cuales determinan las características sensoriales del producto y por ende, el grado de aceptación del mismo. • El grado de aceptación o la calidad del producto puede ser mejorado mediante la incorporación de elementos del SGC (sistema de gestión de la calidad), como por ejemplo, la identificación de los requisitos del cliente, la identificación de los aspectos que garantizaran el cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la a estandarización de los procesos de producción (de manera que se permita la Obtención de productos similares), la medición de los procesos y finalmente el análisis de los resultados de la medición de los procesos con el ánimo de tomar medidas que encausen el proceso hacia la satisfacción total del cliente.

**Cuadro N°: 39
MEJORA CONTINUA**

TIPOS DE MEJORA CONTINUA	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> Programas de mejora continua: Certificado Alianza para Bosques (Rainforest Alliance) y certificado UTZ son certificaciones líderes para cacao en los aspectos sociales y ambientales, de calidad y del modelo de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> Buenas prácticas agrícolas. Manejo integrado de plagas Salubridad y seguridad de los trabajadores Conservación de agua y suelos Conservación del hábitat de vida silvestre Trazabilidad/cadena de custodia 	<ul style="list-style-type: none"> La UTZ y Alianza para Bosques no ofrecen una prima de precio fijo (la prima se negocia entre los productores y compradores). Ambas se concentran en fortalecer a las empresas a través de la calidad y la buena gestión, lo que conduce a un aumento de la productividad y de los ingresos locales.
<ul style="list-style-type: none"> Expansión de buenas prácticas de cultivo 	<ul style="list-style-type: none"> Control sobre la monilia (causar daños hasta del 80% de la producción) consecuencia de rendimientos muy bajos, mejoras en las técnicas de poda, manejo de fruto, y otras prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Producción con alto rendimiento y grano de alta calidad
<ul style="list-style-type: none"> Renovación de material genético 	<ul style="list-style-type: none"> A través de su programa de mejoramiento genético ha logrado seleccionar material, que si bien es cierto solo presenta moderada resistencia a la monilia, si aporta producciones aceptables incluso bajo fuertes ataques de la enfermedad. 	
<ul style="list-style-type: none"> Conservación de la biodiversidad y al manejo de los recursos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> El avance en el conocimiento del aporte de los cacaoteros 	

**Cuadro N°: 40
CONFIANZA**

CONFIANZA	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> Inputs del sector agroalimentario (en todos sus segmentos) es la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Factor clave y crítico para establecer conexiones colaborativas entre los diferentes agentes del sector agrícola y requisito para el comienzo de nuevas actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada venta que se harán existe un implícito, un ingreso derivado de la confianza de los consumidores en el sistema. Si le defraudamos, no sólo desaparecerá ese ingreso, sino que puede llevar a una situación de crisis a todo un sector.
<ul style="list-style-type: none"> Aspecto clave para la gestión Agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> Permite el comportamiento corporativo Promueve la adaptación a los cambios que se 	<ul style="list-style-type: none"> Buena Gestión Clave para comunicar y compartir

	producen en las organizaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la creación de redes relacionales • Reduce conflictos generados en la formación y desarrollo de relaciones entre empresa e individuos. • Disminuye el coste de transacción facilitando la formación de grupos de trabajo. • Promueve la adaptación hacia nuevas formas organizacionales 	información reduciendo así el oportunismo en condiciones cambiantes del mercado y para adaptarse a los frecuentes cambios de escenario que se dan en la actividad diaria.
--	--	---

Cuadro N°: 41 NORMAS Y REGLAMENTOS

NORMAS Y REGLAMENTOS	RANGO	FECHA DE PUBLICACION
Lineamientos de la estrategia nacional de competitividad para la formulación del plan nacional de competitividad.	D.S. N° 094-2003-PCM	27-11-2003
Ley de promoción de la inversión en la Amazonía.	Ley N° 27037	30-12-1998
Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica.	Ley N° 29196	24-01-2001
Reglamento técnico para productos orgánicos.	D.S. N° 044-2006-AG	14-07-2006
Registro nacional de organismos de certificación de la producción orgánica.	D.S. N° 061-2006-AG	29-10-2006
Reglamento técnico para los productos orgánicos en el Perú	D. S. N°044-2006-AG	14- 07- 2006
Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica	D.S. N°061-2006-AG	14-07-2006
Fomento de la Agricultura Ecológica.	Ley 29196	14-07-2006

C) El Comercio electrónico, para iniciar se utilizara el portal del Ministerio de la Producción <http://www.produce.gob.pe/> (ANEXO N° 07)

D) Factores que se debe de tomar en cuenta para la utilización del e-commerce

Diagrama N°:04

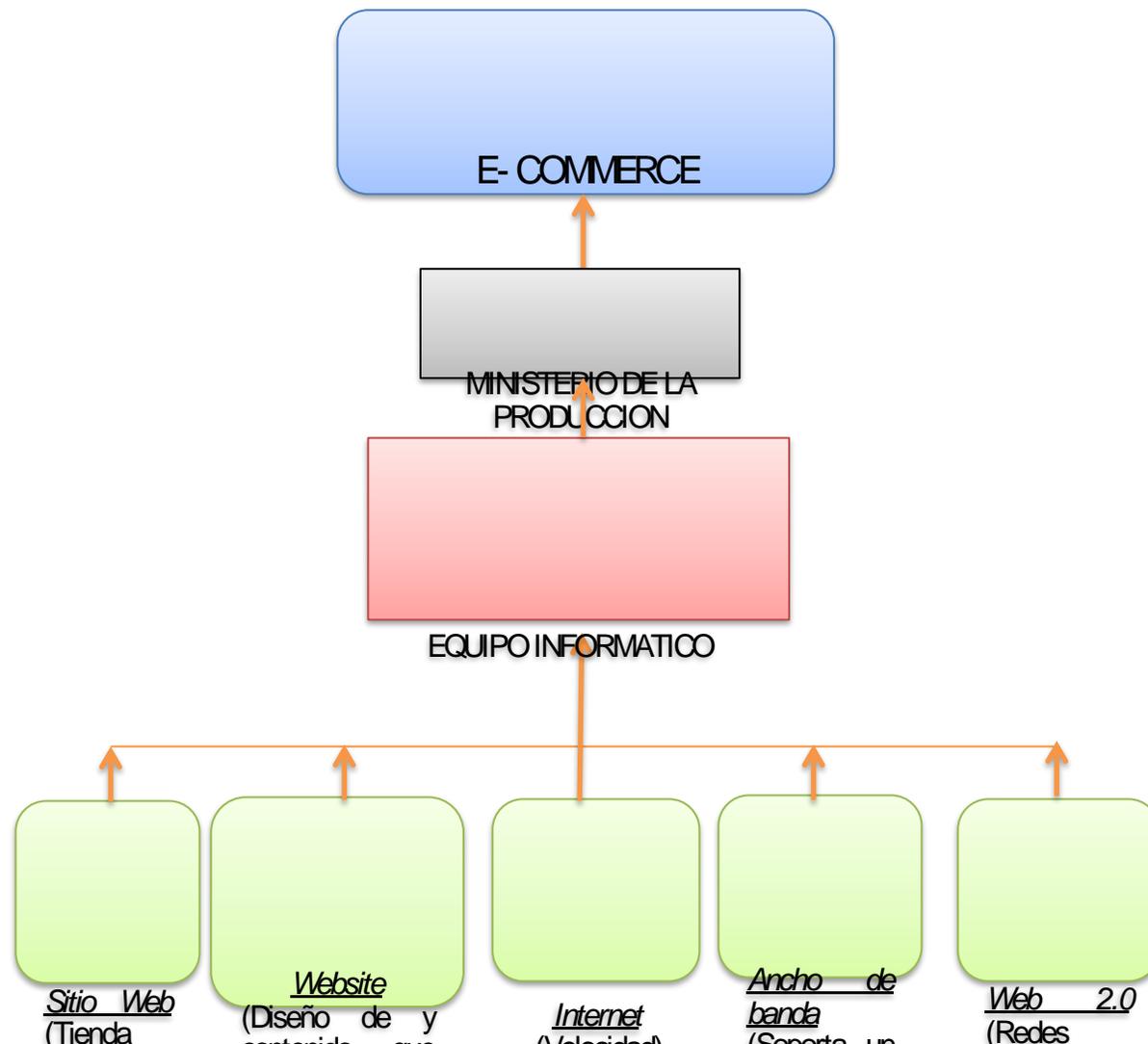
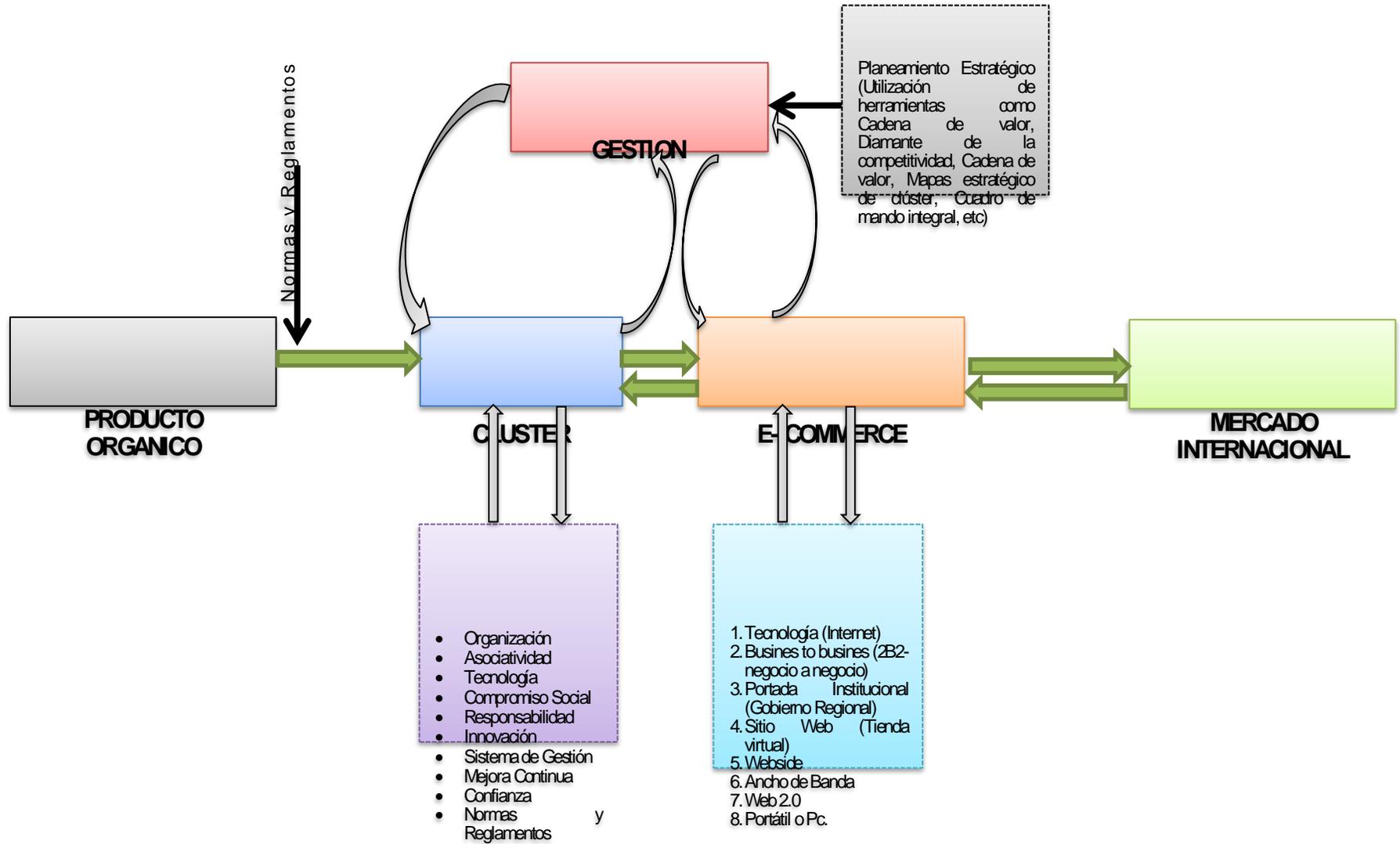


Diagrama N°:05

Modelo del clúster y el E-commerce



CAPÍTULO V

5 VALIDACIÓN DEL MODELO

5.2 VALIDACION DEL MODELO DEL CLÚSTER DEL PRODUCTO ORGÁNICO CACAO Y EL E-COMMERCE COMO SOPORTE TECNOLÓGICO PARA ACCEDER AL MERCADO INTERNACIONAL EN LA REGIÓN HUÁNUCO

En esta fase se procedió a certificar la utilidad del Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco.

A continuación se presenta la secuencia de actividades necesarias para la validación del modelo como propuesta para que las asociaciones logren mantenerse en la cadena de distribución.

5.2.1 Selección del panel de expertos

Previo a la evaluación del Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, fue indispensable seleccionar las personas con experiencias en temas de Gestión y Comercialización, para corroborar así el verdadero impacto y utilidad que el modelo desarrollado pueda llegar a mantenerse.

El siguiente cuadro presenta información detallada de los cuatro expertos seleccionados para la validación del modelo.

Estos cuatro expertos están conformados por catedráticos de la Universidad Hermilio Valdizan Huánuco.

Cuadro N°: 42
Descripción del perfil de los Validadores

	Nombre del Experto	Años de Experiencia	Especialidad	Cargo que Ocupa
1	Fermín Rolando Montesinos Chávez	20	Gestión y Comercialización	Catedrático
2	Henan López Rojas	15	Gestión y Comercialización	Vicerrector Administrativo
3	Lourdes Lucila Céspedes Aguirre	20	Economista	Catedrática
4	Abimael Adam Francisco Paredes	10	Ingeniero de Sistemas e Informática	Director de Informática

Fuente: Elaboración propia - 2014

5.2.2 Definición de criterios para la evaluación de expertos

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, se procedió a definir y conceptualizar los criterios que sirven de parámetros de evaluación para los expertos responsables de dicha tarea. A continuación, en el siguiente cuadro, se especifican estos criterios de evaluación

Cuadro N°: 43
Criterios para la Validación.

CRITERIO	CONCEPTO
Impacto	Representa la trascendencia y alcance del modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco.
Aplicabilidad	Se refiere a la capacidad que tiene el modelo para ser implementado en el Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco
Factibilidad	Grado de utilización que tiene el modelo propuesto dentro Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco.
Conceptualización	Se define en la forma como se analizan y aplican los conceptos y teorías utilizadas para el desarrollo del modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco.

Innovación	Representa el valor agregado del modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, con respecto al uso de nuevos métodos y tendencias, originándose así la obtención de mejores resultados.
-------------------	---

Fuente: Adaptado del Modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viaje y turismo de la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela (2010).

Una vez concretados los diversos criterios que fueron utilizados en la validación, se procedió a establecer la escala de valores para su evaluación según la importancia que estos representaban.

Cuadro N°: 44
Escala de Evaluación de Criterios.

Criterios	Puntaje				
	Total Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	En Total Desacuerdo
	5	4	3	2	1
Impacto	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Impacto Moderado	Bajo Impacto	Muy Bajo Impacto
Aplicabilidad	Muy Alta Aplicabilidad	Alta Aplicabilidad	Mediana Aplicabilidad	Baja Aplicabilidad	Muy Baja Aplicabilidad
Factibilidad	Altamente Posible	Muy Posible	Posible	Poco Posible	Imposible
Conceptualización	Muy Apropriadada	Apropriadada	Medianamente Apropriadada	Poco Apropriadada	Inapropriadada
Innovación	Muy Alto Nivel	Alto Nivel	Mediano Nivel	Bajo Nivel	Muy Bajo Nivel

Fuente: Adaptado del Modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viaje y turismo de la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela (2010).

5.2.3 Elaboración del instrumento para validar el modelo

A continuación se muestra el instrumento de validación entregado al panel de expertos, el cual contiene el formulario de preguntas establecidas según el criterio definido previamente. Cada criterio de validación poseía dos preguntas que facilitarían a descifrar los resultados obtenidos posteriormente.

Cuadro N°:45
Instrumento de Validación

SEGÚN CRITERIO	N°	PREGUNTA	ESCALA				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que aplicar el Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, produciría un impacto positivo tanto en la productividad como en el recurso humano?					
	2	¿Cree apropiada la utilización del modelo propuesto como mecanismo de mejora para la gestión de los productores cacaoteros?					
Aplicabilidad	3	¿Según su criterio, considera viable la aplicación del Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco?					
	4	¿Considera que los procesos del Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional son, flexibles para la implementación de nuevas herramientas de gestión, diferentes a las utilizadas habitualmente?					
Factibilidad	5	¿Es factible incorporar el modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco en los productores cacaoteros?					
Conceptualización	6	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, propuesto?					
	7	¿Cree usted que la metodología desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en cualquier asociación cacaotera?					
	8	¿Considera Ud., que la vinculación de Gestión, Clúster y E-commerce es un buen mecanismo para generar valor en la organización?					
Innovación	9	¿En su opinión, considera que la metodología utilizada en el modelo propuesto es innovador en la comercialización del cacao orgánico mediante el e-commerce?					
	10	¿El modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, representa un grado de innovación importante?					

Fuente: Adaptado del Modelo de Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viaje y turismo de la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela (2010).

5.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA

VALIDACIÓN

Llevada a cabo la validación del Modelo de clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la Región Huánuco, desarrollado según el juicio de experiencia de las personas seleccionadas para el panel de especialistas, se procedió al análisis de los datos arrojados. Luego de recopilar toda la información brindada por los cuatro expertos elegidos, a continuación se muestra todos esos datos para cada pregunta formulada junto con su correspondiente análisis.

Impacto:

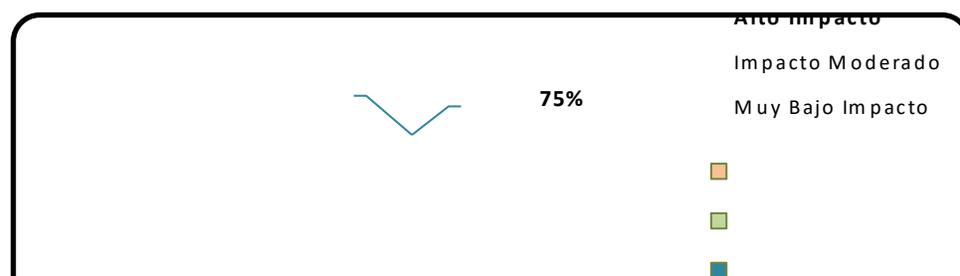
Pregunta N° 01. ¿Considera Usted que aplicar el Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, produciría un impacto positivo tanto en la productividad como en el recurso humano?

Tabla N°:01

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Impacto	3	75
Alto Impacto	1	25
Impacto Moderado	0	0
Muy Bajo Impacto	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Loggiodice. Z. (2009)

Gráfico N°:11



Análisis: Según los resultados obtenidos para esta primera interrogante, la aplicación del Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, como propuesta para mejorar la y productividad y el recurso humano es de muy alto impacto; respaldando esta afirmación con los valores presentados por los expertos, donde el 3 representado por el 75% de los expertos lo considera de muy alto impacto, mientras que 1 representado por el 25% de los expertos lo considera de alto impacto.

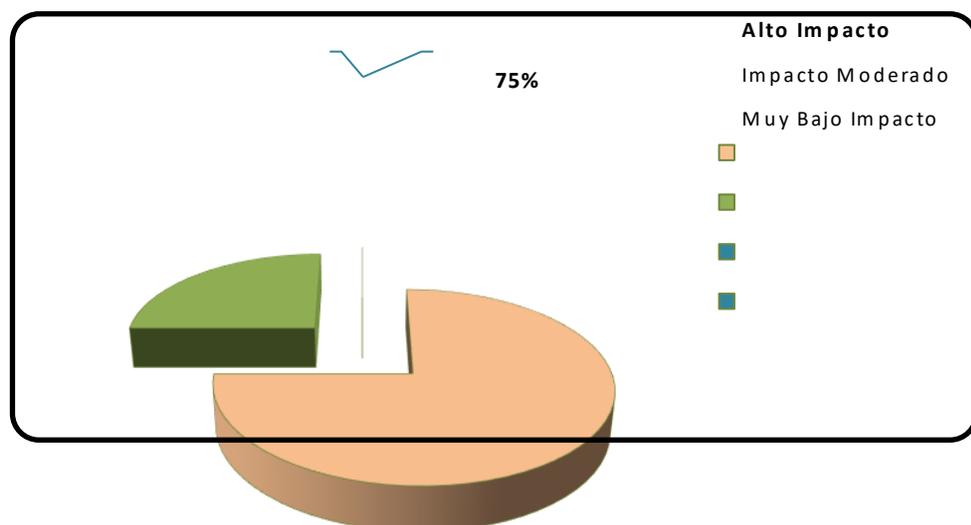
Pregunta N° 02. ¿Cree apropiada la utilización del modelo propuesto como mecanismo de mejora para la gestión de los productores cacaoteros?

Tabla N°.02

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Impacto	3	75
Alto Impacto	1	25
Impacto Moderado	0	0
Muy Bajo Impacto	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Loggiodice. Z. (2009)

Gráfico N°:12



Análisis: La grafica N° 12, nos muestra que tres expertos representado el 75% validan que el modelo propuesto podrá ser utilizado efectivamente como mecanismo de mejora para la gestión de los productores cacaoteros siendo de muy alto impacto, mientras un experto (25%) valida que el de alto impacto la utilización del modelo propuesto.

Aplicabilidad:

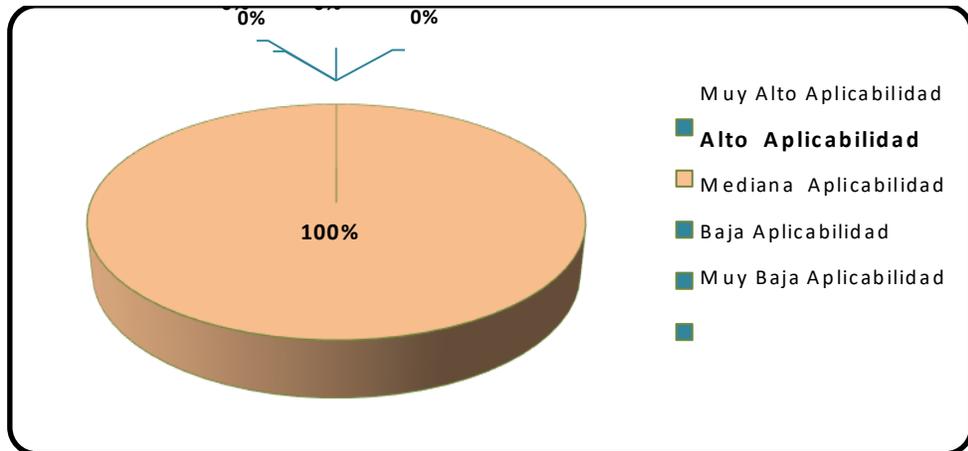
Pregunta N° 03. ¿Según su criterio, considera viable la aplicación del Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco?

Tabla N°:03

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Aplicabilidad	0	0
Alto Aplicabilidad	4	100
Mediana Aplicabilidad	0	0
Baja Aplicabilidad	0	0
Muy Baja Aplicabilidad	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Loggiodice. Z. (2009)

Gráfico N°:13



Análisis: El panel de expertos responsables de la validación, luego de haber estudiado y analizado el contenido del modelo propuesto, consideran en su totalidad (100%) aplicable esta herramienta para el mejoramiento de la productividad y competitividad de los productores cacaoteros.

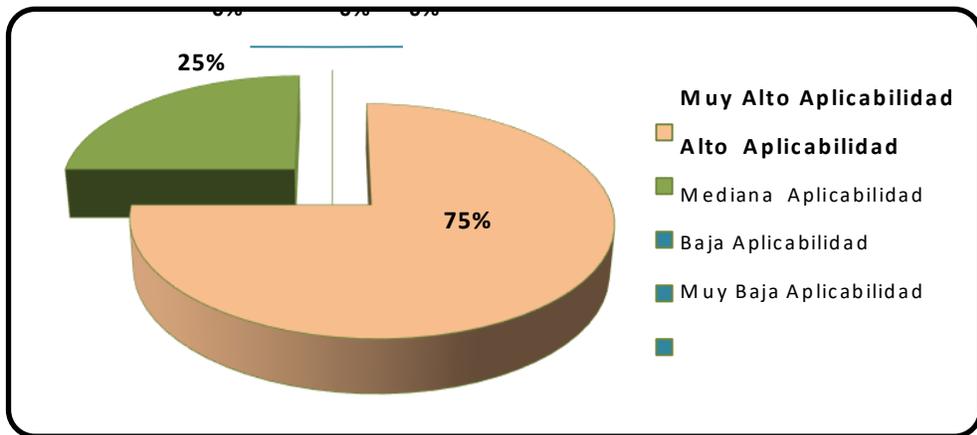
Pregunta N° 04. ¿Considera que los procesos del Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional son, flexibles para la implementación de nuevas herramientas de gestión, diferentes a las utilizadas habitualmente?

Tabla N°.04

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Aplicabilidad	3	75
Alto Aplicabilidad	1	25
Mediana Aplicabilidad	0	0
Baja Aplicabilidad	0	0
Muy Baja Aplicabilidad	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Loggiodice. Z. (2009)

Gráfico N°:14



Análisis: En el gráfico observamos que el 75% de los expertos consideran de muy alta aplicabilidad por lo tanto son flexibles para la implementación de nuevas herramientas de gestión y de nuevos mecanismos de mejoras, diferentes a las utilizadas habitualmente. Solo un 25% considera que es de alta aplicabilidad.

Factibilidad

Pregunta N° 05. ¿Es factible incorporar el modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco en los productores cacaoteros?

Tabla N°:05

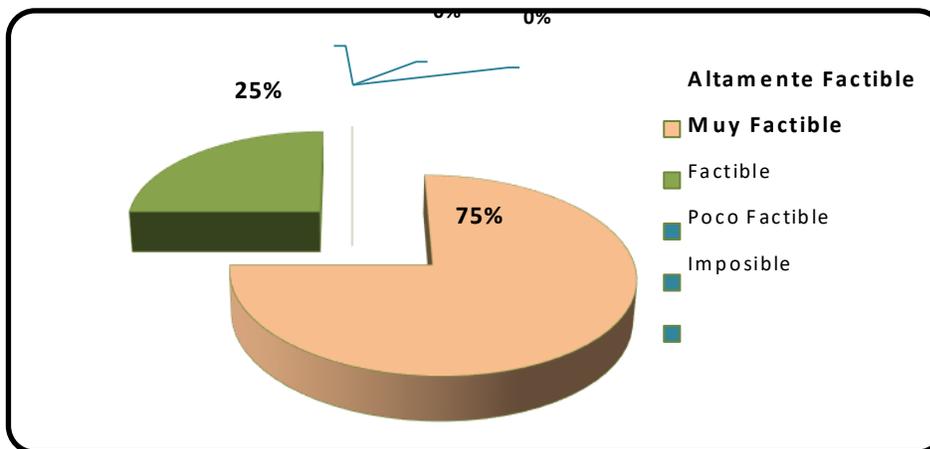
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altamente Factible	3	75
Muy Factible	1	25
Factible	0	0
Poco Factible	0	0
Imposible	0	0

TOTAL

4

100

Fuente: Loggiodice. Z. (2009)

Gráfico N°:15

Análisis: Con respecto a esta pregunta, el 75% del panel de los expertos respondieron que es altamente factible incorporar el modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional, mientras que el 25% opinó que es muy factible incorporar el modelo propuesto.

Conceptualización:

Pregunta N° 06. ¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, propuesto?

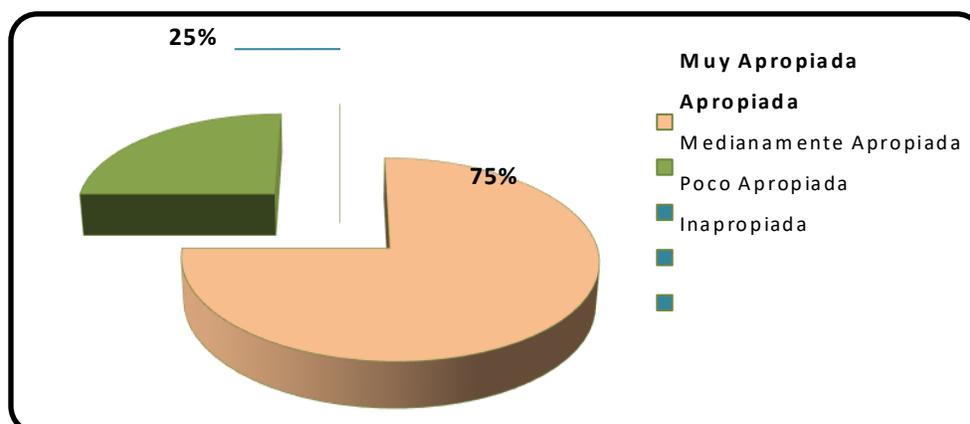
Tabla N°:06

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropiada	3	75
Apropiada	1	25

Medianamente Apropriada	0	0
Poco Apropriada	0	0
Inapropiada	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Loggi dice. Z. (2009)

Gráfico N°:16



Análisis: El gráfico nos muestra lo que opinaron el panel de expertos, donde en un 75% es de muy apropiada y el restante 25% apropiada, esto nos reafirma que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco.

Pregunta N° 07. ¿Cree usted que la metodología desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en cualquier asociación cacaotera?

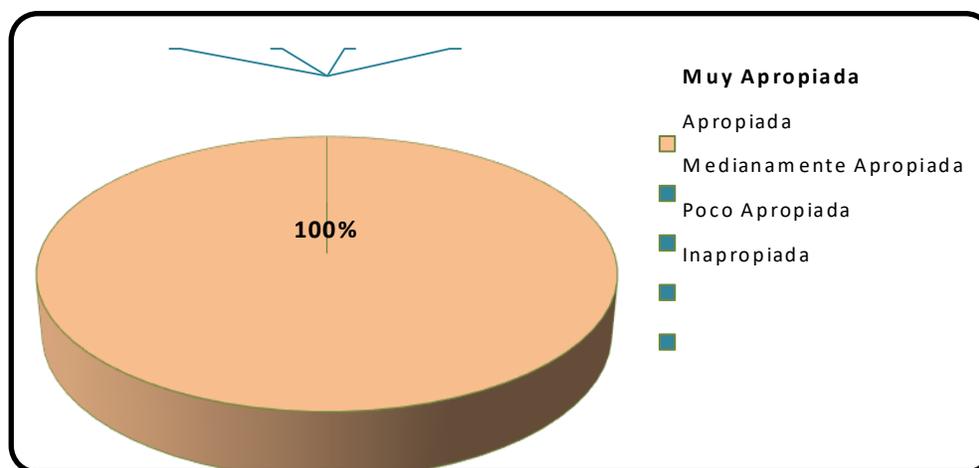
Tabla N°:07

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropriada	4	100

Apropiada	0	0
Medianamente Apropiada	0	0
Poco Apropiada	0	0
Inapropiada	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Loggiodice. Z. (2009)

Gráfico N°:17



Análisis: El grafico refleja que el 100% de los expertos que validaron, concordaron en confirmar que la secuencia de los pasos seguida dentro de la metodología utilizada en el modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco propuesto, es completamente acorde y adecuado para el fin que quieren alcanzar cualquier asociación de productores cacaoteros.

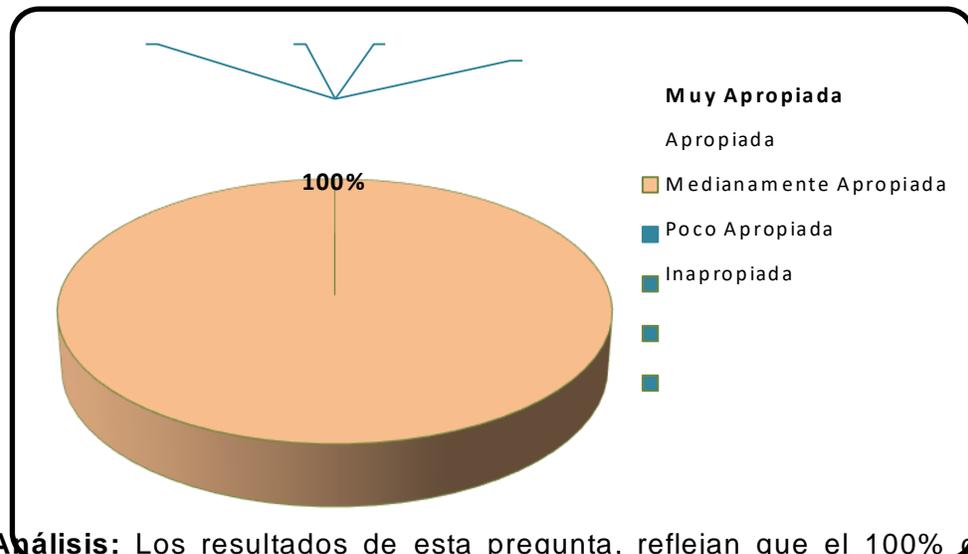
Pregunta N° 08. ¿Considera Ud., que la vinculación de Gestión, Clúster y E-commerce es un buen mecanismo para generar valor en la organización?.

Tabla N°:08

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropiada	4	100
Apropiada	0	0
Medianamente Apropiada	0	0
Poco Apropiada	0	0
Inapropiada	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Loggioldice. Z. (2009)

Gráfico N°:18



Análisis: Los resultados de esta pregunta, reflejan que el 100% de los expertos concordaron en la vinculación de Gestión, Clúster y E-commerce es muy apropiada, pudiendo generar valor en las organizaciones, asociaciones de productores cacaoteros.

Innovación:

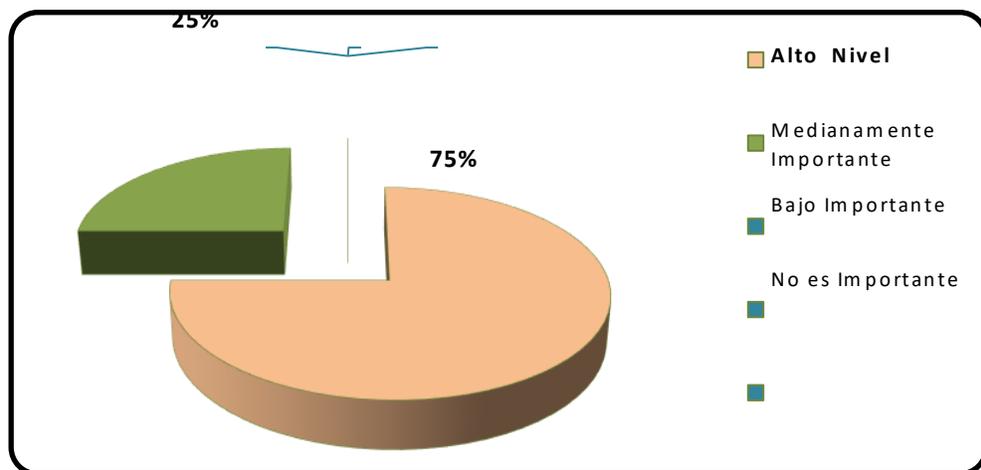
Pregunta N° 09. ¿En su opinión, considera que la metodología utilizada en el modelo propuesto es innovador en la comercialización del cacao orgánico mediante el e-commerce?

Tabla N°:09

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Nivel	3	75
Alto Nivel	1	25
Medianamente Importante	0	0
Bajo Importante	0	0
No es Importante	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Loggiodice. Z. (2009)

Gráfico N°:19



Análisis: Como se puede evidenciar en el gráfico, el 75% opinó de muy alto nivel y el restante 25% respondió alto nivel. Estos resultados reflejan que la totalidad de los expertos, es decir el 100% consideran que el modelo propuesto es innovador.

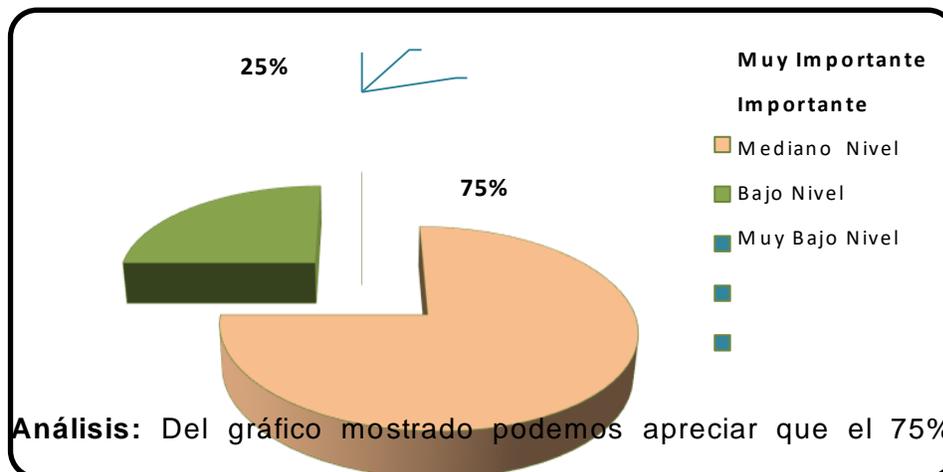
Pregunta N° 10. ¿El modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, representa un grado de innovación importante?

Tabla N°:10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Importante	3	75
Importante	1	25
Mediano Nivel	0	0
Bajo Nivel	0	0
Muy Bajo Nivel	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Loggiodice. Z. (2009)

Gráfico N°:20



Análisis: Del gráfico mostrado podemos apreciar que el 75% de los validadores considera que el modelo propuesto representa un grado de innovación muy importante, mientras que el 25% considera importante.

Análisis Final: Desarrollando un análisis global, los expertos manifiestan que podemos afirmar que el modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, es de impacto porque representa una trascendencia y alcance; Aplicable por la capacidad que tiene el modelo propuesto para ser implementado en asociación de productores cacaoteros; Factible por el grado de utilización que tiene el modelo propuesto dentro de la asociación de productores cacaoteros;

Conceptualización por la forma que se analizan y aplican los conceptos y teorías utilizadas para el desarrollo del modelo y por último es Innovador por la que representa el valor agregado del modelo con respecto al uso de nuevos métodos y tendencias, originándose así la obtención de mejores resultados en las asociaciones productores cacaoteros.

CAPÍTULO VI

6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El modelo propuesto del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, tiene por objetivo dentro de una asociación de mejorar la productividad y competitividad en la comercialización de cacao orgánico.

En este contexto, para el desarrollo del modelo se ha tenido en cuenta varios criterios como el impacto, aplicabilidad, factibilidad, conceptualización e innovación. Modelo validado bajo el análisis y opinión de expertos, la cual constituye la vinculación apropiada para su desarrollo o aplicación.

Además el análisis documental que se hizo fue tomando de referencia cinco modelos de tesis de clúster, y de ella, bajo análisis replicamos diez factores muy importantes para el clúster como son la organización, asociatividad, tecnología, compromiso social, responsabilidad, innovación, sistema de gestión, mejora continua, confianza y normas y reglamentos; y por último el modelo propuesto se resume en Normas y reglamentos, Clúster, Gestión, E-commerce y Mercado internacional.

De lo detallado anteriormente podemos decir que el modelo es factible para su aplicación en cualquier asociación de productores de cacao orgánico.

Los resultados encontrados coinciden mayoritariamente con los obtenidos por Walter Giovanni Ortiz Prillwitz, (estudio de pre factibilidad de la producción comercial de licor con sabor y aroma a cacao, en la región sur occidental de Guatemala) y Mario Ángel David Quispe Melgar (la gestión del clúster de productos agrícolas orgánicos y su desarrollo mediante el e-commerce : Caso camu camu orgánico de la Región Loreto), donde, el primero enfatiza que los clúster contribuyen al desarrollo económico y social de los productores de cacao, y el segundo, donde llega a la conclusión que el e-commerce es una herramienta útil, constituye un medio de acceso al mercado internacional, es un canal que le permita al cluster vender y ofertar el cacao orgánico en mercados competitivos mediante contacto directo con sus clientes, eliminando a los intermediarios.

6.2 APORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN.

A) La investigación constituye un aporte a la ciencia, debido a la inexistencia de modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco, ya que este rubro no ha sido difundido en forma masiva, provocando incluso desconocimiento parcial de las empresas, asociaciones productoras de café, cacao etc. en el mercado local.

B) El modelo explica la forma de internacionalizar el cacao orgánico; nace como una necesidad para continuar y consolidar el crecimiento y

las necesidades propias y acelerar los procesos de internacionalización, con su propia misión, directivos y colaboradores. Considera como variables más importantes y de impacto en la competitividad la productividad, gerencia y capacidad de gestión, liderazgo, innovación, creatividad, y capacitación.

C) El análisis del Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la región Huánuco se resumen en:

- Producto orgánico; Aquel producto ecológicos libre de contaminación, donde en la producción no se emplean plaguicidas ni fertilizantes de síntesis química.

Están libres de hormonas, antibióticos, residuos de metales pesados, así como de Organismos Genéticamente Modificados (OGM).

Los alimentos orgánicos se caracterizan por su alto valor nutricional, ya que, generalmente, poseen una mayor concentración de minerales, vitaminas y otros nutrientes que aquellos producidos en sistemas con alto uso de agroquímicos.

Para que un producto sea denominado como Orgánico, debe estar certificado (por un Organismo Certificador), y también que protejan al medio ambiente.

- Clúster; un clúster significa un cambio radical en la cultura de negocios tradicionales. Comienza por abrir la puerta a quienes tradicionalmente concebimos como nuestra competencia.

Un "cluster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "cluster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad.

- Gestión; este término hace la referencia a **la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos** por la misma.

La gestión se sirve de **diversos instrumentos** para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar se

encuentran los archivos, estos se encargaran de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas. De todos modos es importante saber que estas herramientas varían a lo largo de los años, es decir que no son estáticas, sobre todo aquellas que refieren al mundo de la informática. Es por ello que los gestores deben cambiar los instrumentos que utilizan a menudo.

- E-commerce; es conocido en gran cantidad de portales existentes en la web, es definido por el Centro Global de Mercado Electrónico como “cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo”.

Al hablar de E-commerce es requisito indispensable referirse a la tecnología como método y fin de comercialización, puesto que esta es la forma como se imponen las actividades empresariales. El uso de las TIC para promover la comercialización de bienes y servicios dentro de un mercado, conlleva al mejoramiento constante de los procesos de abastecimiento y lleva el mercado local a un enfoque global,

permitiendo que las empresas puedan ser eficientes y flexibles en sus operaciones.

- Mercado internacional; se le conoce al conjunto de actividades comerciales realizadas entre compañías de diferentes países y atravesando las fronteras de los mismos. Se trata de una rama del comercio el cual ha venido a cobrar mayor importancia hoy en día debido al fenómeno de la globalización.

Las actividades del mercado internacional pueden incluir desde mercancías, servicios e incluso bienes financieros, los cuales día a día son intercambiados entre distintas entidades tanto públicas como privadas en un mercado que vale miles de millones de dólares.

Para tener actividad en el mercado internacional es necesario tener mucha competitividad la cual maximice los resultados y reduzca los costos, para que así finalmente “la distancia” no tenga importancia al momento de buscar un socio comercial.

Debido a la complejidad de este mercado, existen diferentes tipos de relaciones en el mercado internacional, además, el modo en que se comportan los consumidores a este nivel es muy diferente que en los mercados regionales, y en este sentido la cultura y los valores de la sociedad en la que se comercia pueden tener un mayor peso.

- Normas y reglamentos; las normas son los reglamentos o leyes generalmente en concordancia con las creencias y valores que siguen los miembros de un grupo para vivir en armonía y las reglas son estructuras jurídicas o reguladoras de una organización. Las reglas son uno de los ingredientes más importantes de un entorno institucional.

CONCLUSIONES

- La oferta exportable de cacao orgánico se determinó a nivel nacional en el 15% del total comercializado de este producto que alcanzaron los 6,030 miles de TM; a nivel regional la producción es de 2,744.00 Tn y a nivel Provincial Leoncio Prado es de 1,520.55 Tn.
- Las ventajas competitivas del cacao orgánico se determinó en: **Factor Clima** la Región Huánuco tiene un clima variado lo que posibilita la explotación de múltiples productos agrícolas y pecuarios. La provincia de Leoncio Prado con un clima cálido y húmedo con una humedad relativa anual al 80%, donde este clima es favorable para la producción del cacao orgánico; **Factor Temperatura** es una factor muy importante para el desarrollo productiva, Leoncio Prado tiene la temperatura perfecta que fluctúa entre 18 °C a 29 °C; **Factor Tierras de Cultivo; Precipitación (lluvia); Mano de Obra; Áreas Certificadas**, etc.
- En el modelo de gestión de clúster del cacao orgánico, se desarrollaron las herramientas como el Diagnóstico de la situación, Declaración de visión, misión y valores, Definición de objetivos y estrategias, Creación de Mapa Estratégico, Desarrollo de la Perspectivas y sus indicadores y Creación del Cuadro de Mando Integral.
- La plataforma tecnológica del Modelo está constituida por un equipo informático con las siguientes características: sitio web (tienda virtual), Webside (Diseño de contenido que impacte a los clientes), Internet (Velocidad), Ancho de

Banda (Soporte un número de usuarios) y Web 2.0 (Redes sociales y blogs) ubicada en la portada del Ministerio de la Producción.

- El Modelo del Clúster del producto orgánico cacao y el e-commerce como soporte tecnológico para acceder al mercado internacional en la Región Huánuco, está constituido por los siguientes: Producto Orgánico, Normas y Reglamentos, Gestión, Clúster, E-commerce y Mercado Internacional.

SUGERENCIAS

- Difundir los resultados de esta investigación del Modelo del Clúster del Producto orgánico Cacao y el E- commerce como Soporte Tecnológico para acceder al Mercado Internacional en la Región Huánuco y que tenga fácil acceso para todos los MYPES y otros, dando a conocer a las instituciones inmersas en el desarrollo de Huánuco, como el Gobierno Regional, Ministerio de Agricultura, etc.
- Se sugiere iniciar la implementación del Modelo del Clúster del Producto orgánico Cacao y el E- commerce como Soporte Tecnológico para acceder al Mercado Internacional en la Región Huánuco, en uno o dos asociaciones como grupo piloto y posteriormente, una vez evaluados los resultados y haber realizado las mejoras correspondientes, transferirlo a las demás asociaciones de productores cacaoteros, cafetaleros entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abril C., Enríquez A., y Sánchez J., Manual para la Integración del Sistema de Gestión. 1re ed. España: FC: 2006. pp.11.
2. Alerta de inteligencia de mercados, PROMPERÚ, LIMA, 2014. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/alertagim/04-04-08/ne2040408.htm> (visitado el 02.06.2014).
3. Amo F., El Cuadro de Mando Integral “Balanced Scorecard”. 1ra ed. Madrid – España: ESIC. 2011. pp. 10- 11
4. Arcos C., Clúster como modelo para alcanzar la productividad y competitividad industrial en el Ecuador. [Tesis para optar Título de Magister]. Ecuador: Servicio de publicación e intercambio Científico; 2008. pp 90 -94.
5. Área de Inteligencia Comercial- ADEX, 2012. Disponible en: <http://www.adexperu.org.pe/> (Visitado el 25.05.2014)
6. Arias F., El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 5ta ed. Venezuela: Episteme: 2006. pp.50
7. Balcells J., Daura F., Esparza R., y Pallás R., Interferencias Electromagnéticas en Sistemas Electrónicos. 1ra ed. España: MARCOMBO S.A: 1992. pp.333
8. Bernal Cesar. Metodología de la investigación, 3ra Edición. Colombia: Editorial Pearson. 2010, pp.143
9. Berumen S., Competitividad y desarrollo local. 1ra ed. Madrid- España: ESIC; 2006. pp 145.

10. Calderón G., y Castaño G., Investigación en Administración en América Latina: Evaluación y Resultados. 1ra ed. Colombia: Copyright; 2005. pp 181- 182.
11. Carlos Astorga. Proyecto Cacao Centroamérica. Enfermedades del cacao y su control. Pg. 11. Disponible en: <http://intranet.catie.ac.cr/pcc/Manuales/Enfermedades%20de%20cacao%20y%20su%20control-Para%20promotores%20y%20familias.Carlos%20Astorga-17-10-08.pdf> (Visitado el 09.04.14)
12. Carneiro M., La Responsabilidad Social Corporativa Interna. 1ra ed. Madrid - España: ESIC: 2004. pp. 32
13. CARRION, Juan, Estrategia: de la visión a la acción, 2da. Edición, Editora Esic, 2007, pp.437
14. Cegarra J., Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica. 1ra ed. España: Díaz de Santos: 2004. pp 19.
15. Centro de Exportación e Importación Nicaragua. Perfil de Mercado: Cacao Orgánico – Europa. Nicaragua 2012. pp 11.
16. Centro de Investigación y Documentación [base de datos en línea]. Perú: Asociación Peruana de Productores de Cacao APPCACAO; 2011. [Fecha de acceso 27 de marzo de 2012]. URL disponible en: http://www.appcacao.org/index.php?option=com_content&view=article&id=559&Itemid=100017
17. Certificación Orgánica: Importancia y beneficios. 25 febrero, 2011 by admin. Sección portal Agricultura. Disponible en: <http://www.peruorganico.com/blog/archives/477> (Visitado el 08.04. 14).

18. Collazos C. y Alvistar E., Tablas Peruanas de Composición de Alimentos (MINSA). 7ma ed. UPCH. 1996. pp. 33
19. Colobran M., Arques J., Y Galindo M., Administración de Sistema Operativos en Red. 1ra ed. Barcelona: UOC; 2008. pp 34- 35.
20. Comercio Electrónico, PROMPERÚ, Lima, 2014. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/PROMPEX/Portal/Others/DefaultOthers.aspx?menuId=25> (visitado el 02.06.2014).
21. Consumo de productos orgánicos en los mercados internacionales, PROMPERU, Lima, 2009. Disponible en: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=86DC5399-9DF2-48A8-BA13-CE08DAA55E63.PDF> (visitado el 21.05.2014).
22. Cordero J. y Hoshier D., Arboles de Centroamérica: Centro Agronómico y Tropical de Investigación y Enseñanza. 1ra ed. ISBN. Oxford University- Reino Unido. 2003. pp. 495.
23. De Althaus J., La Revolución Capitalista en el Perú, 2da. Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, Lima, 2008, pág. 33.
24. De la Corte L., Compromiso y Ciencia Social: Ejemplo de Ignacio Martín-Barópp. [Tesis Doctoral]. Madrid – España: Servicio de publicación e intercambio Científico; 1998. pp. 201- 202
25. Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación de Empleo Productivo y Dicta Normas para la Agilización de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada, aprobado

por Decreto Legislativo No. 1012, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 13 de Mayo del 2008.

26. Desempeño Comercial de las Empresas Promovidas por el Desarrollo Alternativo, Perú, 2012 .Junio, 2013. Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el delito – UNODC, Comisión nacional. Pg. 52. Disponible en: www.unodc.org/peruandecuador (Visitado el 07.04.2014)
27. Diamante de Porter las 5 Fuerzas Competitivas, Huánuco, 2014. Disponible en: <http://lcquintero.wordpress.com/2010/11/23/diamanteporter/> (visitado el 21.03.2014)
28. Domínguez S., Productos orgánicos con mayor demanda mundial, El Peruano, Huánuco, 01 de Octubre del 2008, economía-11.
29. El – Hage y Hattam. Agricultura orgánica, Ambiente y seguridad alimentaria. 4ta ed. ISSN. Roma 2003. pp. 3
30. Enature .Taste- Feel- Evolución. Disponible en: <http://www.enature.com.mx/carobin.html> (Visitado el 09.04.14)
31. Esther E., Chcolatisimo- Tipos de Cacao, 2008. Disponible en: <http://www.chcolatisimo.es/tipos-de-cacao/> (Visitado el 24.05.2014).
32. Felices, Enrique, “Asociaciones público-privadas para el financiamiento de infraestructura: el nuevo rostro del Project Finance”, en: Revista Themis, N°. 50, Lima, 2005, pp. 140-141.
33. Fernández M, y Sánchez J., Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación. 1ra ed. Madrid - España: Díaz de Santos S.A. 1997. pp. 6

34. Fonseca A., Fundamentos del E-commerce: Tú guía de comercio electrónico y negocio online. 1ra ed. España: Coworking.2014. pp 3.
35. Francés A., Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. 1ra ed. México: Pearson; 2006. pp 83
36. Fuentes N., Matrices de insumo y producto. 1re ed. México: Plaza y Valdés; 2003. Pp. 119.
37. Gálvez A., Revista de Inteligencia de Mercados - PROMPERU, Huánuco 2014. Publicación N° 1. 2011. pp. 9
38. Gan F., y Triginé J., Manual de Instrumentos de Gestión de las Personas en la Organizaciones. 1ra ed. España: Díaz de Santos. 2006. pp. 462- 46
39. GANGA Y AGUILA, “Las tecnologías de información y comunicación (TIC) y su impacto en el sistema de compras y contrataciones públicas: El caso de la región de los lagos chile”, En: Cuaderno de Difusión, N° 21 diciembre, 2006, pp. 49.
40. García B., Clúster de industrias creativas de España [Tesina].Barcelona-España: Servicio de publicación e intercambio Científico; 2010. pp. 16- 21.
41. García J., y Cervera A., Definición de la Microeconomía, LIMA – PERÚ,2005
42. Gobierno Regional Huánuco. Disponible en: <http://www.regionhuanuco.gob.pe/Huanuco/index.php>. (Visitado el 13.05.2014)
43. Gómez R., La agricultura orgánica: los beneficios de un sistema de producción sostenible. Universidad del Pacifico- Centro de Investigación. Lima- Perú- 2012. pp. 9- 10.

44. Guerra I., Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la medición y Mejora del Desempeño. 1ra ed. Estados Unidos de América: ITSON. 2007. pp.193
45. Guerrero D. y Girón C., Diseño de la Línea de Producción de Chocolate Orgánico. Universidad de Piura - Centro de Investigación. Piura- Perú- 2012. pp. 9.
46. Guisado M., Internacionalización de las empresas. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros, 1ra ed. Pirámide: Madrid, 2002. pp 42.
47. Hay un potencial de 100 productos orgánicos para conquistar mercados internacionales, MINISTERIO DE AGRICULTURA, Lima, 2008. Disponible en: http://www.minag.gob.pe/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1767 (visitado el 30.11.08).
48. Ibañez C., y Caro J., Algunas Teorías e Instrumentos para el Análisis de la Competitividad. N° 15. Venezuela: IICA. 2001. pp 24- 25.
49. Indicadores Departamentales- Huánuco, INEI, Lima 2008. Disponible en <http://www.inei.gob.pe> (visitado el 21.04.2014)
50. íntesis económico 2013 - Región Huánuco, BCRP, 2014. Disponible en: www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/.../sintesis-huanuco-08-2013.pdf (Visitado el 27.03.14)
51. ISLA ,Edward y ANDRADE, Braulio, “Manual para la Producción de cacao orgánico en las comunidades nativas de la cordillera del cóndor”, Ecuador – Perú 2009, pg. 42 -43
52. KEAT Y PHILIP, Economía de Empresa. pp. 551.

53. KEEN Y MCDONALD, Diferenciarse con E- process. Creación de Valor para el cliente y riqueza para los negocios en la era de internet, McGraw- Hill, Barcelona, España, 2001. pp. 35.
54. Kuramoto JR., Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la minera Yanacocha S.A., CEPAL, Santiago de Chile, 2000. pp. 25-55.
55. La republica- economía [en línea]. Perú: Servicios Periodísticos; 2011. [Fecha de acceso 27 de marzo de 2012]. URL disponible en: <http://www.larepublica.pe/30-09-2011/exportacion-de-cacao-se-elevo-hasta-220>.
56. LAUDON Y LADON, Sistema de información gerencial, 8ta edición, Pearson Education, México, 2004.pp.12
57. Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, N° 29196, Publicado en el diario Oficial el Peruano, 29 de enero del 2008.
58. Líneas de servicios de telefonía e internet, según ámbito regional: 2011 – 2012, MTC, 2014. Disponible en: <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.htm> (visitado el 27.03.14)
59. López C., y Pineda J., Vías y Escenario de la Transformación Laboral.1ra ed. Bogotá – Colombia: Universidad del Rosario: 2008. pp. 260
60. Lusthaus C., y Helene M., Evaluación Organizacional- Marco para Mejorar el Desempeño. 1ra ed. Ottawa – Canadá: BID y CIID. 2002. pp. 118
61. Mantilla S., Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento. 3ra ed. Bogotá- Colombia: Ecoe. 2004. pp. 41

62. Manual de Cultivo de Cacao 2003. Huánuco, 2014. Disponible en: agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/.../manual_cultivo_cacao_2003.pdf (Visitado el 25.03.14)
63. MARK. H. Mejoramiento de la Producción y Comercialización en la Cadena Productiva de la Piña en los 06 Distritos de la Provincia de Leoncio Prado – Huánuco. Tingo María: 2012: Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. pp. 4
64. MARK. H. Mejoramiento tecnológico del manejo en cosecha y pos cosecha para la comercialización del cacao, en el valle del bolsón cuchara - Rupa Rupa – provincia de Leoncio prado, región Huánuco. Tingo María: 2013: Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. pp. 66
65. Martínez D., Milla A., La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. 2 da ed. Madrid: Díaz de Santos S.A; 2012. pp. 39- 40.
66. MARTINEZ, Daniel y MILLA, Artemio, Metas Estratégicas, 1ra Edición, Editora Díaz de Santos, Madrid, 2012. pp. 21.
67. Membrado J., Innovación y Mejora Continua: Según el Modelo EFQM de Excelencia. 2da ed. España: Díaz de Santos S.A: 2002. pp. 19
68. Mestre J., Definición de Planificación. 3ra. ed. España: Inde. 2004. pp. 59
69. MINAG - HUNAUCO, Huánuco ,2014. Disponibles en: www.minag.gob.pe/.../pdf/...cacao/4_4_1tingomaria_informefinal.pdf (Visitado el 25.03.14)
70. Ministerio de Comercio Exterior – MINCETUR. Plan Operativo Institucional 2012., Huánuco 2011. Disponible en:

- http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/POI_2012.pdf (Visitado el 21.05.2014).
71. Ministerio de Agricultura. Campañas Agrícolas, Huánuco ,2014. Disponible en : www.minag.gob.pe (visitado 26/03/2014)
72. Ministerio de Agricultura. Campañas Agrícolas. Huánuco 2014. Disponible en: <http://www.minag.gob.pe/portal/> (Visitado el 13. 06.2014).
73. Ministerio de Agricultura. Campañas Agrícolas. Huánuco 2014. Disponible en: <http://www.minag.gob.pe/portal/> (Visitado el 13. 06.2014).
74. Ministerio de Agricultura. Caracterización de las Zonas Productoras de Cacao en el Perú y su Competitividad. Lima; 2003. pp 1 .
75. Morales S., Estimación del impacto de la creación de clúster industriales en la economía urbana mediante modelos dinámicos. [Tesis Magister].Medellín-Colombia: Servicio de publicación e intercambio Científico; 2010. pp 81 - 89.
76. Muñoz L., y Monfort E., Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. 1ra ed. Barcelona- España: Gestion2000. 2005. pp. 25 – 26.
77. Muñoz M., y De la Cuesta M., Gestión de la RSC.1ra ed. España: Netbiblo S.L. 2010 pp. 28- 29
78. NAVARRO, Eduardo, Negocios en Internet y Comercio Electrónico, Editorial Eco 3 Multimedia, Madrid, 2004. pp.12.
79. Nevado D., y López V., Como Gestionar el Binomio Rentabilidad y Productividad. 1ra ed. Madrid – España: Especial Directivos. 2007 pp. 256

80. NOTIAGRO, Huánuco ,2014. Disponible en:
<http://www.cepes.org.pe/notiagro/taxonomy/term/177?page=1> (Visitado el 25.03.14)
81. Ogalla F., Sistema de Gestión.1ra ed. España: Díaz de Santos: 2005. pp. 1
82. Oscar Montesano L., Modelo de Impacto del Consumo Masivo de Productos y Servicios Digitalizados en Comercio Electrónico Escalable. [Tesis de Maestría]. Buenos Aires – Argentina: Servicio de publicación e intercambio Científico, Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional de Buenos Aires; 2013. pp. 16
83. Ospina E., Características Físico Mecánicas y Análisis de Calidad de Granos. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería – Agrícola. pp. 27-29.
84. Pérez Fdez. J., Gestión de la Calidad Empresarial. 1ra ed. España: ESIC: 2000. pp.157
85. Perfil Cacao orgánico de mercado – Europa 2012. Pg. 5. Disponible en :
<http://www.cuperu.com/downloads/reportes/Cacao-Peru-agosto-2007.pdf>
(Visitado el 09.04.14)
86. Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Cacao, MINCETUR, 2014. Disponible en:
<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Cacao.pdf> (Visitado 24.05.2014)

87. Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Cacao. Pp. 32. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Cacao.pdf> (Visitado el 09.04.14)
88. Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico. Diario Gestión. 01 de octubre del 2012; Sección Economía.; Disponible en <http://gestion.pe/economia/peru-segundo-productor-mundial-cacao-organico-2013475> (Visitado el: 26.03.14)
89. Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico. Diario Gestión. 01 de octubre del 2012; Sección Economía.; Disponible en <http://gestion.pe/economia/peru-segundo-productor-mundial-cacao-organico-2013475> (Visitado el: 03.04.14)
90. Perú: Exportaciones de Productos Orgánicos: Departamento de Agro y Agroindustrias- 2010, PROMPERU, Huánuco 2014. Disponible en : <http://www.planetaorganico.com.br/arquivos/ExportacaesOrganicosPeru.pdf> (Visitado el 22.05.2014)
91. Perú: Producción Orgánica en el Perú, PROMPERU, Lima 2010, Disponible en http://perubiodiverso.pe/assets/contexto_nacional_esp.pdf (Visitado el 21.05.2014).
92. Perú: Producción Orgánica en el Perú, PROMPERU, Lima 2010, Disponible en http://perubiodiverso.pe/assets/contexto_nacional_esp.pdf (Visitado el 21.05.2014).

93. Pino R. Manual de la Investigación Científica: Guías metodológicas para elaborar planes y tesis de pregrado, maestría y doctorado. Lima: Instituto de investigación católica tesis asesores.2010. pp 541
94. Plan operativo del cacao Región Huánuco, MINCETUR, 2006. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx_huanuco/pdfs/POP_Cacao.pdf (Visitado el 29.05.2014)
95. Programa Territorial Integrado del Clúster del Salmón, CORFO, 2008. Disponible en: <http://www.clustersalmon.cl> (visitado el 03.06.2014).
96. PROMPERU, Boletín Agro – Agroindustria enero- diciembre 2011. pp. 5. Disponible en: media.peru.info/siicex/resources/.../250073884rad5A160.pdf (Visitado el 07.04.2014)
97. Quezada L., Metodología la Investigación, Estadística Aplicada en la Investigación. Lima: Macro, 2010. pp.2
98. Quispe M. Estudio de la Gestión de Clúster de Productos Orgánicos y su Desarrollo mediante el E-Commerce: Caso camu orgánico de la Región Loreto [Tesis para optar el grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa]. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú; 2010. pp. 8- 10.
99. Ramírez E., Manual Técnico del Cacao Producción de Clones de Calidad. CORPOICA, Colombia, 2005. pp. 31.
100. RAYPORT Y JAWORSKI, E- Commerce, Mc Graw – Hill, 2003, México, Pág. 6.

101. Región Huánuco, MINCETUR, Huánuco, 2014. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Huanuco.pdf> (visitado el 20.03.2014).
102. Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica, aprobado por Decreto Supremo No.061-2006-AG, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 29 de octubre del 2006.
103. Reglamento del Decreto Legislativo N°. 1012 que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la Generación de Empleo Productivo y Dicta Normas para la Agilización de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada, aprobado por Decreto Supremo N°. 146-2008-EF, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 09 de Diciembre del 2008.
104. Reglamento Técnico para Productos Orgánicos, aprobado por Decreto Supremo No.044-2006-AG, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 14 de julio del 2006.
105. Revista Acuerdos, “Mesas Público-Privadas: una estrategia que avanza y se consolida”, N°. 32, Santiago de Chile, Julio, 2006. pp. 8-10.
106. Rico G., Modelo de clúster para la medicina genómica en México. [Tesis Doctoral]. México: Servicio de publicación e intercambio Científico, Instituto Politécnico Nacional- Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales; 2008. pp 24–66-93.
107. RINDEBRO, Ulric, “Solo 8% de agricultores peruanos accede a crédito pese a crecimiento del sector”, BN Américas, Lima, 19 de julio del 2013, Banca-Perú. Disponible en: <http://www.bnamericas.com/news/banca/solo-8-de->

agricultores-peruanos-accede-a-credito-pese-a-crecimiento-del-sector

(Visitado el 01. 04. 2014)

108. Robbins S., Comportamiento Organizacional. 10ma ed. México: PEARSON: 2004. pp. 336
109. RODRIGUEZ, Imma, Principios y estrategias de marketing, 1ra Edición, Editora UOC, Barcelona. pp. 59.
110. SAINZ, Jose, El plan estratégico en la práctica, 3ra. Edición, Editora ESIC, Madrid, 2012. pp.111.
111. Salkind N.J. 1998, METODO DE INVESTIGACION. MEXICO: Prentice Hall
112. Sampieri H., Metodología de la Investigación Científica. 5ta ed. México: Mc Graw Hill. 2010
113. Sánchez Carlessi H; Reyes Meza C. Metodología y Diseños en la Investigación Científica. 4ta ed. Lima, Perú: Editorial Visión Universitaria. 2009.pp. 147
114. Sánchez L., Clúster como estrategia de desarrollo y mecanismo de apoyo a las PyME. [Tesis].Chile: Servicio de publicación e intercambio Científico; 2004. pp 64 -76.
115. Sánchez M., El Proceso Innovador y Tecnológico. España: Netbiblo S.L: 2008. pp. 3- 4
116. Seone E., La Nueva era del Comercio: El Comercio Electrónico. 1ra ed. España: Vigo. 2005. pp. 2
117. SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior), Producto Cacao orgánico. Disponibles en :

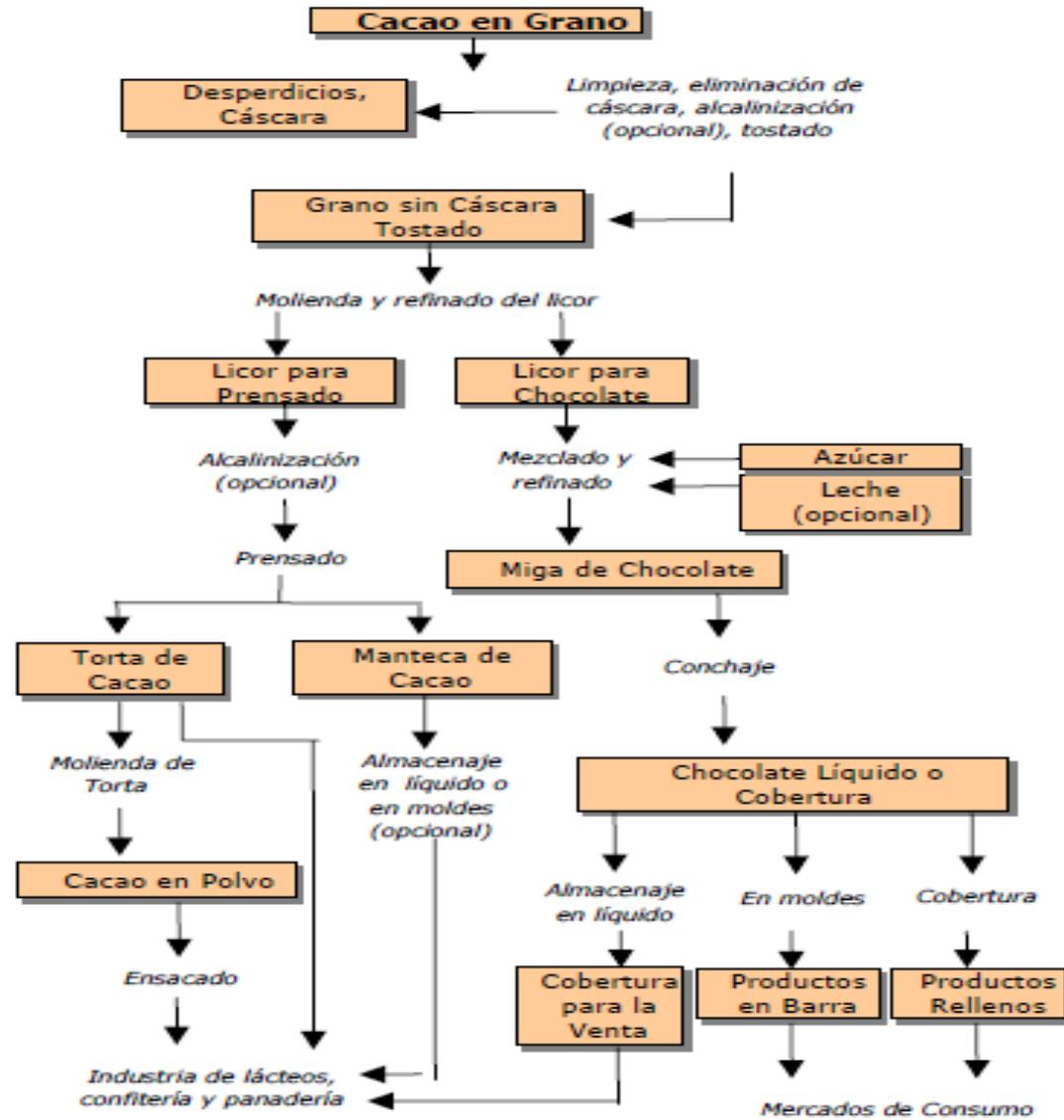
http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=49&pnomproducto=Cacao (Visitado el 04.04.2014)

118. Silva J., Revista Perúnaturaleza 2012. SIICEX – PROMPERU. Huánuco 2014. Publicación N° 01. 2012. pp. 24- 25
119. Solano E., Propuesta de un Clúster minero para impulsar el desarrollo sostenible: un enfoque interdisciplinario. [Tesis Doctoral]. Lima- Perú: Servicio de publicación e intercambio Científico, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2012. pp 210– 219 - 288.
120. Tamayo M., El Proceso de Investigación Científico: Incluye Evaluación y Administración de Proyectos de investigación. 4ta ed. México: LIMUSSA
121. Valor Bruto de la Producción Agropecuaria-VBP. Ministerio de Agricultura y Riego, 2013. Disponible en http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletines_electronicos/VBP/2013/VBP-diciembre-2013.pdf (Visitado el 24.05.2014).
122. Weinstein J., y Bilaplana P., Estudio de Caracterización. 1ra ed. Chile: Graficas S.A. 2004. pp.103
123. Yopo B., Organización y Administración Universitarias. 1ra ed. Buenos Aires- Argentina: CDU. 1997. pp. 3

ANEXOS

ANEXO N° 1

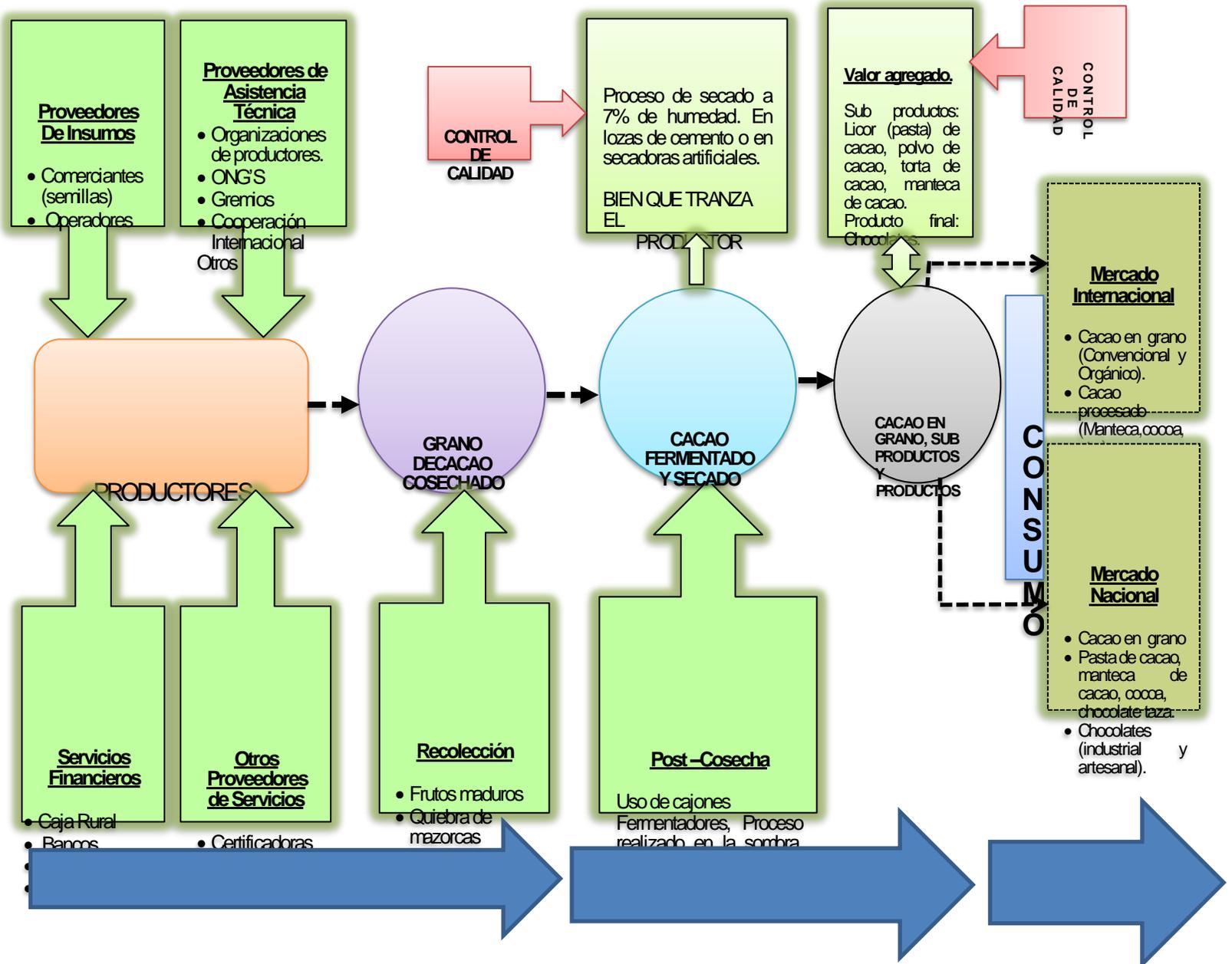
DIAGRAMA DE PRODUCCIÓN DE DERIVADOS DEL CACAO ORGÁNICO



FUENTE: MINCETUR/MAXIMINE

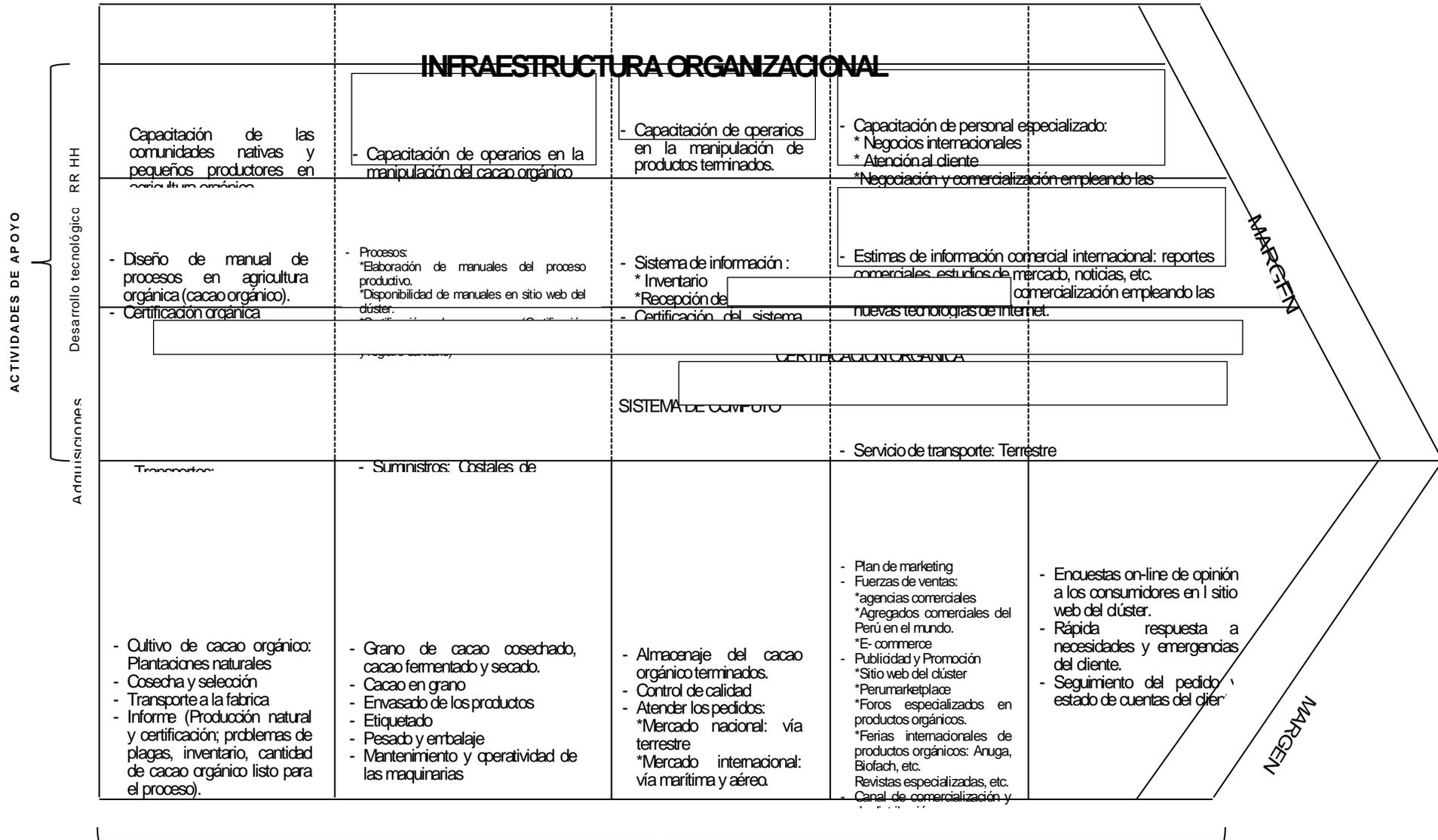
ANEXO N° 2

DIAGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO – COMERCIAL DEL CLÚSTER CACAO ORGÁNICO EN LA REGIÓN HUÁNUCO



ANEXO N° 3

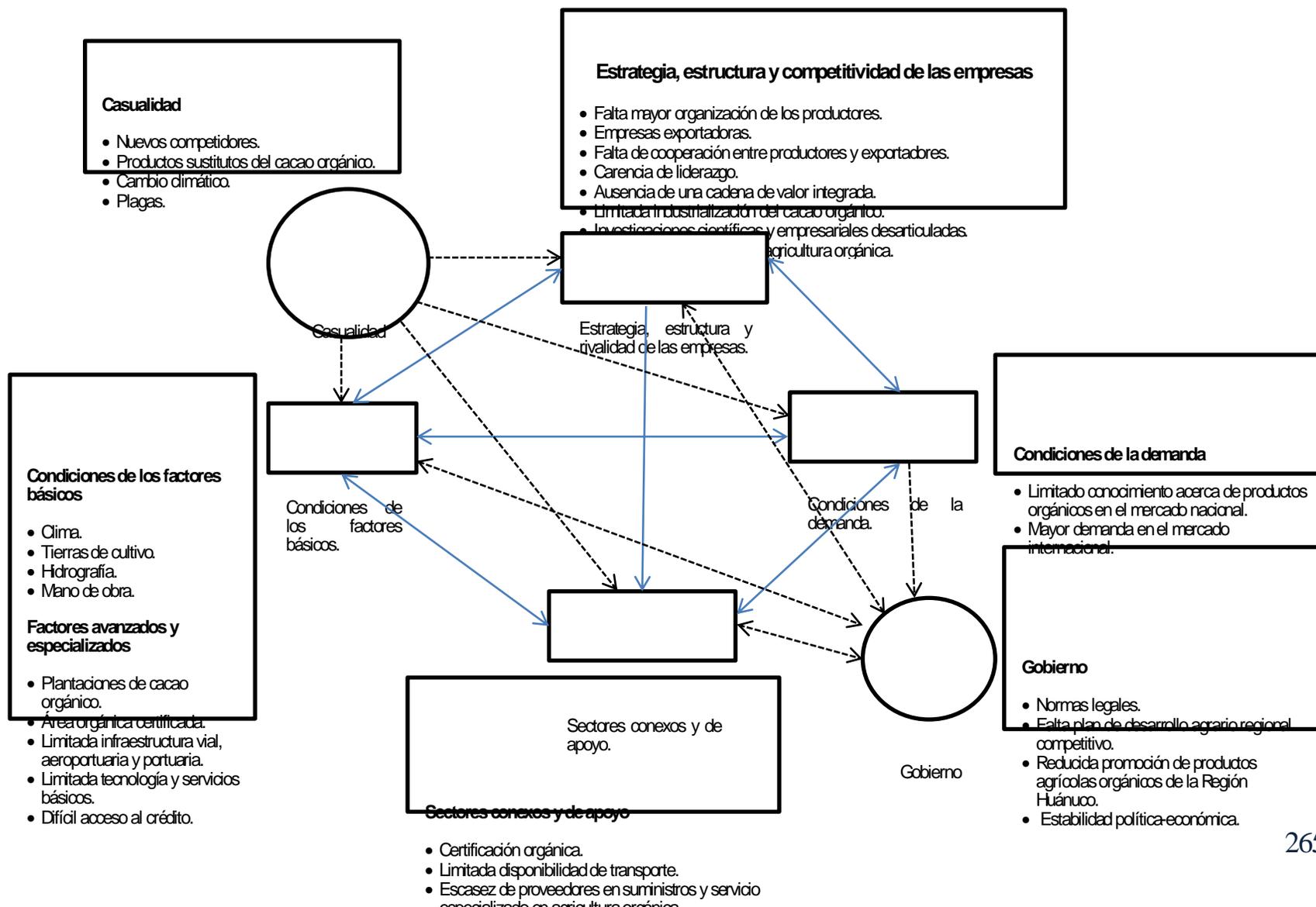
CADENA DE VALOR DEL CLUSTER DE CACAO ORGANICO EN LA REGION HUANUCO



ANEXO N° 4

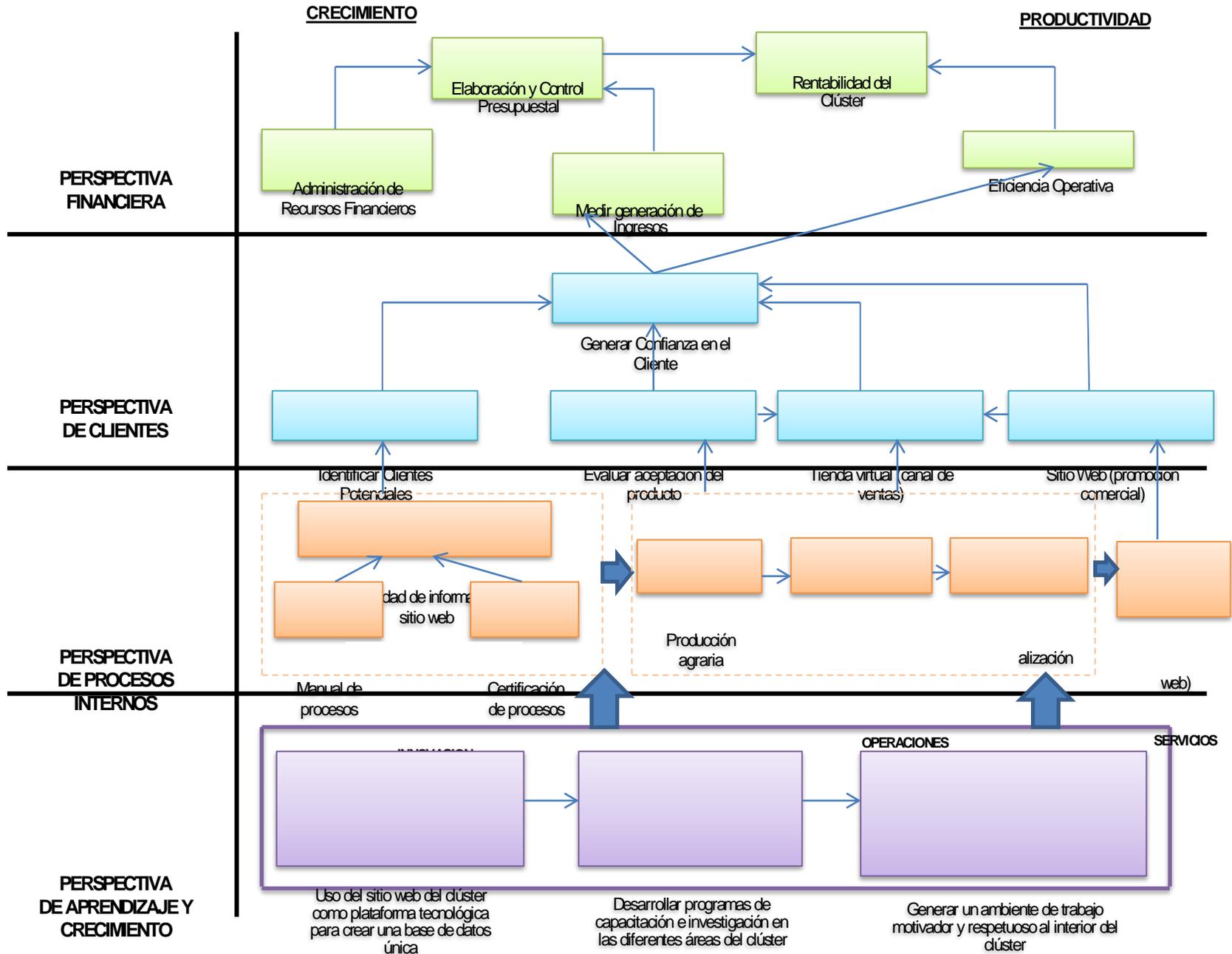
FUENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER DE CACAO ORGANICO EN LA REGION HUANUCO



ANEXO N° 5

MAPA ESTRATEGICO DEL CLUSTER DE CACAO ORGANICO EN LA REGION HUANUCO



ANEXO N° 6

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL CLUSTER DE CACAO ORGANICO DE LA REGION HUANUCO



Perspectiva	Objetivos Específicos	Estrategias Asociadas	Función/ Procesos			
			Función	Procesos	Indicador Asociado	
Perspectiva Financiera	OE1: Obtener y administrar los recursos financieros necesarios para una gestión eficiente del clúster.	D2-O2: Lograr rentabilidad sobre la inversión que garantiza suficientes fondos para la reinversión en capital humano, infraestructura e investigación.	Perspectivas Financieras			
			Función	Procesos	Indicador Asociado	
			PF1	Conducir actividades de gestión y control financiero		Rentabilidad sobre la inversión
				PF1.1	Medir la rentabilidad de clúster	N° de revisiones del presupuesto (trimestral)
				PF1.2	Elaboración y control de presupuesto	% utilizado de partida presupuestaria asignada
						N° de auditorías al año
			PF1.3	Administrar recursos financieros	Índice de liquidez	
			PF1.4	Medir generación de ingresos	Razón de deuda	
PF2	Realizar acciones de control operativo		Margen de utilidad operativa			
	PF2.1	Medir la eficiencia operativa	Rotación de inventarios			
Perspectiva del Cliente	OE2: Ofertar productos de calidad en base al cacao orgánico, empleando el e-commerce como herramienta de acceso al mercado internacional.	F1-A1: Promocionar al cacao orgánico como producto de bandera de la Región Huánuco con el respaldo de una oferta exportable sostenible y el soporte tecnológico que brinda el e-commerce.	Perspectiva Cliente			
			Función	Procesos	Indicador Asociado	
			PC1	Realizar acciones en gestión de mercadeo		N° países que importan y exportan cacao orgánico
				PF1.1	Identificar clientes potenciales	Cuota de mercado
				PF1.2	Generar confianza en el cliente	Satisfacción de cliente
			Ratio de pedido de venta			
			PF1.3	Evaluar aceptación del producto	Ratio de devoluciones de clientes	
			PC2	Uso del sitio web y tienda virtual como herramienta de promoción comercial y ventas		N° de visitas al sitio web (mes)
PC2.1	Promoción comercial mediante el sitio web	N° de visitas que participan en el foro del sitio web (mes)				
		N° de reclamos, informes y cotizaciones (mes)				
PC2.2	Desarrollar una tienda virtual dentro del sitio web	N° de ventas mediante el e-commerce (mes)				

		Perspectiva de Procesos Internos				
		Función	Procesos	Indicador Asociado		
Perspectiva de Procesos Internos	<p>OE3: Establecer una cadena de valor integrada con los participantes del clúster para lograr un proceso productivo-comercial competitivo.</p>	<p>F1-O1: Incrementar las hectáreas de cultivo de cacao orgánico aplicando la agricultura orgánica.</p> <p>F2-O2: Exportar mayor volumen de cacao certificado como orgánico, aprovechando los actuales acuerdos comerciales internacionales.</p> <p>F2-A2: Determinar lineamientos adecuados para el control de plagas, promoviendo su estudio y análisis; además prever los efectos del cambio climático.</p> <p>D1-A1: Organizar a los productores, empresas procesadoras y exportadores a través del clúster con el fin de lograr un proceso productivo-comercial competitivo para acceder al mercado.</p>	Efectuar acciones de mejora en el proceso productivo – comercial del clúster			
			PP1	PP1.1	Elaborar manuales de los procesos	Nº de manuales elaborados por procesos
				PP1.2	Promover la certificación de los procesos	Nº de certificaciones obtenidas respecto a los procesos
			PP2	Gestión eficiente de las actividades de la cadena de valor		
				PP2.1	Producción agrícola de cacao orgánico	Nº de hectáreas de tierras de cultivo certificadas
						% de producción por zona productiva Kilogramos por hectárea
				PP2.2	Industrialización del cacao orgánico	Eficacia del ciclo de fabricación Ratio de producción
			PP3	Aplicación del sitio web como herramienta de gestión, información y servicio post-venta.		
				PP3.1	Disponibilidad de información en sitio web del clúster	Nº de manuales por procesos en sitio web
						Nº de descargas de manuales (mes)
Nº asociaciones que utilizan el sitio web para enviar informes, noticias, etc (mes)						
PP3.2	Servicio post-venta a través del sitio web	Nº asociados que participan en el foro del sitio web (mes)				
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<p>OE4: Desarrollar programas de capacitación e investigaciones permanentes en las diferentes áreas del clúster.</p>	<p>D1-O1: Habilitar mesas de diálogo entre los exportadores, representantes de comunidades nativas y productores, empresas procesadoras, Estado y otras instituciones vinculadas al clúster con el fin de establecer políticas y lineamientos para promover un proceso productivo-comercial competitivo.</p> <p>D2-A2: Desarrollar investigaciones científicas y tecnológicas coordinadas y capacitación permanente en la producción agrícola, industrialización y comercialización del cacao orgánico.</p>	APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO			
			Elaborar programas de capacitación para los asociados del clúster e investigaciones utilizando una base de datos uniforme			
			PA1	Usar sitio web del clúster como plataforma tecnológica para crear una base de datos única	Nº de seminarios, cursos y programas de capacitación disponibles en el sitio web	
					Nº de investigaciones científica, tecnológicas y estudios de mercado dentro del sitio web	
					Nº de descargas de cursos y programas de capacitación (mes)	
			PA2	Desarrollar programas de capacitación e investigaciones en las diferente áreas del clúster	Nº de técnicos especializados por área	
					Nº de programas de capacitación por área al año Nº de personas capacitadas por año	
			PA3	Promover ambiente de trabajo motivador y respetuoso en el clúster	Nº de eventos en difusión de la visión, misión y valores del clúster (trimestral)	
					Nº de reuniones de las mesas de trabajo (mes)	
					Nº de quejas de los miembros del clúster (mes)	

ANEXO N° 7

UBICACIÓN EN EL PORTAL DEL MINISTERIO DE PRODUCCION

El Comercio electrónico, para iniciar se utilizara el portal del Ministerio de la Producción.
<http://www.produce.gob.pe/>

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.produce.gob.pe/>. The page header includes the logo of the Ministry of Production of Peru. The main content area features a central announcement: "Proyecto de Decreto Supremo REGLAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y COMERCIO INTERNO". Below this text is a red button labeled "MÁS INFORMACIÓN". To the right of the main text are social media icons for Facebook, Twitter, YouTube, and LinkedIn. A navigation bar below the main content contains links for "Inicio", "Correo Web", "Contáctenos", "Mapa de Sitio", and "Portal de Transparencia". Below the navigation bar is a red menu bar with the following items: "Inicio Página principal", "Ministerio Datos principales", "En Línea Bases de Datos", "Estadísticas Pesca y Manufactura", "Prensa Noticias, fotos y vídeos", "Transparencia PRODUCE", "Convocatorias CAS", and "Extranet". Below the menu bar, there are three placeholder messages: "Please update your Flash Player to view content." Below these messages are two main content sections: "Pesca" and "MYPE e Industria". The "Pesca" section features a banner for the "PLAN NACIONAL DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA" with a "DESCARGAR AQUÍ" button. The "MYPE e Industria" section has a banner with an image of a factory. To the right of these sections is a Google search bar. The Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 08:05 p.m. on 18/11/2014.

CONVENIOS DE ABASTECIMIENTO ESPECIALES

PLAN NACIONAL DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA
DESCARGAR AQUÍ

Atención al Ciudadano



- Acceso a la Información Pública
- Contáctenos
- Libro de Reclamaciones
- Quejas y Denuncias
- TUPA

Leer más

Consultas en Línea



Pesca



- Asesoría al pescador
- Decreto Legislativo 1084
- Embarcaciones Pesqueras
- Estado de sanciones
- Mapa de catastro acuícola
- Supervisión y Fiscalización
- Régimen provisional de merluza
- Normatividad
- Formatos
- IMARPE
- ITP-SANIPES

Leer más

Estadísticas



MYPE e Industria



- Control de Alcohol Etilico
- Control de Bebidas Alcohólicas
- Constitución de empresas
- Consultoras ambientales registradas
- Estudios ambientales aprobados
- Estudios ambientales en trámite
- Organismos de Evaluación
- Registro Nacional de Alcohol Metílico
- Sello de la calidad Hecho en Perú
- Normatividad
- Formatos

Leer más

Canal de Vídeos



Ciudad de la Bella Dormiente

PROVINCIA DE LEONCIO PRADO,
DEPARTAMENTO HUANUCO

Cacao Organico
50 kg

Precio: *

* Ya, Basado en la Sello de Valores de Nueva York

Contacto: 993626224
correo: proorganico@gmail.com

My PERU