

PLAN DE NEGOCIO DE EXPORTACIÓN DE CACAO EN GRANO SECO AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS - JUANJUÍ, SAN MARTÍN.

BUSINESS PLAN FOR THE EXPORT OF COCOA IN DRY GRAIN TO THE UNITED STATES MARKET - JUANJUÍ, SAN MARTÍN.

Luis Carlos Miguel Olguín Espinoza¹

Fecha de recepción: 19/11/18

Fecha de aprobación: 07/12/18

DOI: <https://doi.org/10.26495/rhe185.2688>



Resumen

El presente estudio nace de la problemática que existe hoy en día en el sector agricultura sobre todo en los productos de gran demanda internacional, como son la débil organización de productores de cacao debido a la falta de financiamiento para el acopio y la comercialización y el alto nivel de intermediación en el acopio del cacao, y esta problemática va acompañado de un inadecuado manejo técnico del cultivo, deficiente tratamiento en el proceso pos cosecha, limitado apoyo de las empresas agroindustriales en la etapa de producción y a su vez un limitado servicio de capacitación e investigación por entes reguladores del estado peruano. La investigación tuvo como objetivo proponer un plan de negocio para la exportación de cacao en grano seco al mercado de Estados Unidos - Juanjuí, San Martín. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo cuantitativo, los resultados evidencian, para las restricciones de exportación de cacao trabajar con un bróker ya que hoy en día no se posee con la experiencia necesaria y también contratar un agente de aduanas para agilizar los trámites, quienes nos cobrarán un porcentaje al valor FOB exportado. Se concluye en cuanto a la viabilidad económica y financiera del plan de negocio de exportación de cacao en grano seco al mercado de Estados Unidos - Juanjuí, San Martín, se tiene resultados positivos respecto al TIR, por ser mayor a la tasa de descuento, y al VAN con un resultado de S/ 103,393.03 en un periodo de cinco años.

Palabras clave: Asociación, Cacao, Exportación, Negocio, Viabilidad.

Abstract

This study arises from the problems that exist today in the agriculture sector, especially in the products of great international demand, such as the weak organization of cocoa producers due to the lack of financing for the collection and commercialization and the high level of intermediation in the collection of cocoa, and this problem is accompanied by inadequate technical management of the crop, poor treatment in the post-harvest process, limited support from agro industrial companies in the production stage and, in turn, a limited training and investigation by regulatory bodies of the Peruvian state. The objective of the research was to propose a business plan for the export of dry cocoa beans to the United States market - Juanjuí, San Martín. The methodology was developed according to a quantitative study, the results show, for the export restrictions of cocoa work with a broker since nowadays it does not have the necessary experience and also hire a customs agent to speed up the procedures, who will charge a percentage to the exported FOB value. The economic and financial viability of the dry cocoa export business plan for the United States market - Juanjuí, San Martín, is finalized. There are positive results with respect to the IRR, since it is higher than the discount rate, and to the VAN with a result of S / 103,393.03 in a period of cinco years.

Keywords: Association, Cocoa, Exportation, Business, Viability.

¹ Estudiante de Administración, Escuela académica de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú: Oespinozaluis@crece.uss.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-7667-1797>

1. Introducción

Mediante el comercio exterior todos resultan ganando desde el agricultor que cultiva las materias primas de exportación hasta el empresario que se encarga de hacer llegar el producto final al cliente extranjero, además es un factor que genera mayor crecimiento en las economías debido al intercambio de bienes y servicios, Los planes de exportación son muy importantes dentro de las negociaciones internacionales debido a que nos muestra la ruta a seguir para llegar al mercado internacional. Es definir con claridad la estrategia de entrada al mercado el que tiene que ser sencillo, realista y congruente. El plan de negocio sirve para atraer a los socios y colaboradores, evaluar la factibilidad, identificar los riesgos, las oportunidades, determinar las ventajas competitivas, definir las fortalezas y debilidades, las decisiones y los aspectos logísticos y financieros.

La exportación del grano de cacao orgánico al mercado de Estados Unidos se ha incrementado, pero también enfrenta algunas amenazas y todavía posee debilidades, una de estas debilidades está en el uso de grandes cantidades de insumos y químicos que dañan el medio ambiente y pueden causar estragos en la salud de las personas que los consumen. La exportación de este tipo de grano de cacao, significa oportunidades de ingresar en mercados que son grandes consumidores de alimentos fabricados con productos orgánicos, como es el caso de países de la Unión Europea y Norteamérica, donde los consumidores son personas con mucha capacidad adquisitiva y que muestran la tendencia a consumir productos sanos, ellos pueden elegir productos de calidad, incluso pagar precios más altos, porque saben que de esta manera estimulan la producción de alimentos orgánicos.

La exportación de productos agroindustriales hacia el extranjero representa una actividad que se encuentra en evidente ascenso en el Perú, ya que cada año se registran incrementos importantes en este rubro. Es así que en los últimos diez años las exportaciones de la agroindustria han tenido un crecimiento anual promedio de 21% (COMEX PERÚ, 2014)

INEI, (2016), Instituto Nacional de Estadística e Informática, en su estudio menciona que, en los últimos nueve años, el volumen exportado de cacao y sus derivados alcanzó una variación acumulada de 290,9%, evidenciando un crecimiento promedio anual de 16,4%. A partir del año 2010, el cacao crudo se convirtió en el producto de mayor demanda dentro del rubro cacao y sus derivados, superando largamente a la manteca de cacao que hasta el 2009 fue el producto con altos volúmenes de envío. El ingreso de divisas por este rubro pasó de US\$ 35,6 millones en el 2005 a US\$ 234,2 millones en el año 2014, con una tasa de crecimiento en el periodo de 557,8%, y un promedio anual de 23,3%. Las principales variedades de este rubro fueron el cacao en grano, manteca de cacao, cacao en polvo y preparaciones alimenticias que contienen cacao.

Sevilla (2017) en su artículo “Análisis de las causas de variación en las exportaciones del cacao peruano” cuyo objetivo es Analizar las principales causas que incurren en las variaciones de precio y producción de cacao. Obteniendo como conclusiones a través del análisis econométrico realizado en la investigación, se ha podido observar la alta influencia que tienen las variables independientes (precio del cacao, tipo de cambio y producción) sobre las exportaciones de cacao. Se puede decir que la variable independiente que influye principalmente en las exportaciones del cacao peruano es el Tipo de Cambio. Por tanto, el tipo de cambio es la variable independiente con mayor porcentaje de elasticidad con respecto a las demás. Es por ello que si el tipo de cambio aumenta o disminuye en una proporción de 1%, las exportaciones de cacao pueden subir o bajar en un 31.1%.

Carrión (2018) en su artículo “Perú aumenta sus exportaciones de chocolate en 20% debido a premios internacionales” ADEX, señaló que el Perú está logrando un mayor reconocimiento en los diferentes certámenes del mundo por la calidad de su chocolate. “Por ejemplo, en la final del International Chocolate Awards 2017 en EE. UU, el país ganó veintiocho medallas de oro, plata y bronce en distintas categorías”. En dicho período, los envíos de chocolate desde el Perú sumaron US\$ 6.95 millones, cuando entre enero y noviembre del 2016 sumaban US\$ 8.34 millones. El Perú está destacando por su cacao de calidad que ofrece al mundo, ello se debe aprovechar porque tenemos que

mantener el poder de negociación de los precios, priorizando el mantener la mayor competitividad en el mercado mundial.

Zurita (2017) en su artículo “Perspectivas globales del Cacao: La demanda crece, la oferta en déficit y los precios en alza” investigó los desafíos que enfrentan los países que producen cacao fino de aroma, en primer lugar, sugirió desarrollar un Plan Nacional del Cacao, que evite duplicidad de inversión en programas. En segundo lugar, estableció un control estadístico de la producción y exportación del cacao, usando criterios de calidad. Como tercera prioridad postuló que se definan protocolos claros para diferenciar el cacao fino de aroma del corriente. En cuarto lugar, abrió los ojos a los asistentes sobre la real urgencia de garantizar el cumplimiento de los requisitos sanitarios y fitosanitarios, sobre todo en lo que refiere a los residuos de cadmio. El quinto desafío es desarrollar el mercado interno, mientras que el sexto pasa por seguir apostando por mejorar la calidad. “Quisiéramos ver más productores y menos cosechadores”, dijo. Como último desafío.

León, Calderón & Mayorga (2016) en su investigación “Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador” Hace referencia a la importancia de las certificaciones para la oferta exportable, especialmente a través de asociaciones de agricultores de cacao, con el objeto de asegurar que los productores reciban un precio justo por su producto. De igual manera, promover la constitución de asociaciones de agricultores y exportadores de cacao, para convertirlas en organizaciones con poder e intervenir en la fijación de los precios internacionales, crear incentivos tributarios para atraer la inversión extranjera, con el objeto de montar empresas que lo industrialicen y aumentar la exportación del cacao semielaborado.

León (2015) Evidencia que el cacao ecuatoriano no permite ser atractivo a la inversión extranjera por la falta de incentivos; no se han implementado programas de asistencia técnica para aumentar la productividad por hectárea, ni para intensificar la industrialización del cacao para incrementar la exportación de cacao semielaborado y en esa forma obtener mayor cantidad de ingresos de divisas para nivelar la balanza comercial del sector del cacao.

Maldonado (2015) en su artículo “La competitividad y sostenibilidad en las exportaciones de cacao: Un análisis comparativo de los casos de Ecuador y Costa de Marfil” muestra que es muy importante la capacitación, tratamiento post cosecha, fortalecimiento tecnológico y comercio justo para los pequeños productores son aspectos que deben tratarse de forma inmediata para que Ecuador siga aumentando su producción. La reactivación del cacao nacional debe ser más agresiva, pues este es el insumo emblemático del Ecuador. El Cacao Clon CCN51 es un producto con grandes oportunidades de desarrollo; por lo cual, debe seguir sembrándose, es importante que el Gobierno atraiga inversión a este sector con grandes oportunidades de crecimiento.

Romero (2015) en su artículo “Plan de exportación para el proceso documentario de la Asociación Urocal en la provincia de El Oro” Menciona que debido a los costos, las posibilidades de ingresar a nuevos mercados son muy poco accesibles si es en forma individual al no poder completar los volúmenes para exportar, por eso es importante mantener relaciones directas, sin ninguna intervención con el apoyo de los acuerdos comerciales con importadores directos que les permita el comercio con un valor estable de sus productos.

Gonzalo (2015) en su artículo “Evaluación Socioeconómica de la producción sostenible del cultivo de cacao nacional boliviano en la Asociación Chocoleco, Municipio de Guanay” cuyo objetivo es evaluar la actividad socioeconómica de la producción sostenible del cultivo de cacao, obteniendo como conclusiones, que si existe un ambiente favorable en los mercados que la asociación puede alcanzar a vender su producto, al ser aceptado el cacao nacional de calidad superior al híbrido tanto en el mercado local como del internacional, esto es gracias a la nueva tendencia de los consumidores en el mercado europeo los precios del cacao orgánico se encuentran por encima de los precios del cacao inorgánico y que no son productos ecológicos .

Organización Internacional del Cacao (ICCO, 2018) La industria del chocolate. El cultivo del cacao es una de las especies vegetales de usos más diversificados, cuyos granos son utilizados en la elaboración de productos en las industrias de confitería, chocolatería, alimentos, farmacéutica y cosmética. Sin embargo, el mercado de cacao orgánico representa una porción muy pequeña del mercado total de cacao, la estima que es menos del 0.5% de la producción total que representa al cacao orgánico, provenientes de los siguientes países como: Madagascar, Tanzania, Uganda, Belice, Bolivia, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Venezuela.

Según, datos de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), entre 70% y 100% del total de la exportación de cacao de países como Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú y México corresponde a estas variedades especiales de cacao. Sin embargo, existen importantes desafíos para consolidar una posición competitiva de la región en este favorable segmento del mercado.

Diario Voces (2018) San Martín tiene el 50% de producción nacional de cacao. Esto se ve reflejado en las diversas cooperativas que se han fortalecido por los productores locales. En Tocache existe la Cooperativa Agroindustrial Asproc, y la cooperativa Fino de Aroma. Se resalta además el trabajo de la cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO de Juanjuí, que exporta seis mil toneladas de cacao al año, y se encuentran en el Ranking de las principales empresas exportadoras de cacao a nivel Perú. También se encuentra la cooperativa Oro Verde en Lamas. Mientras que Allima Cacao de Chazuta, que ya exportó sus dos primeros contenedores a chocolateras de Italia con precios diferenciales. La región San Martín tiene recursos naturales para que sean explotados de la mejor manera, como por ejemplo promoviendo la siembra de plantas de raíz como lo es el cacao y vender el grano de cacao con un valor agregado, es por ello que la región San Martín apuesta por el cultivo del cacao.

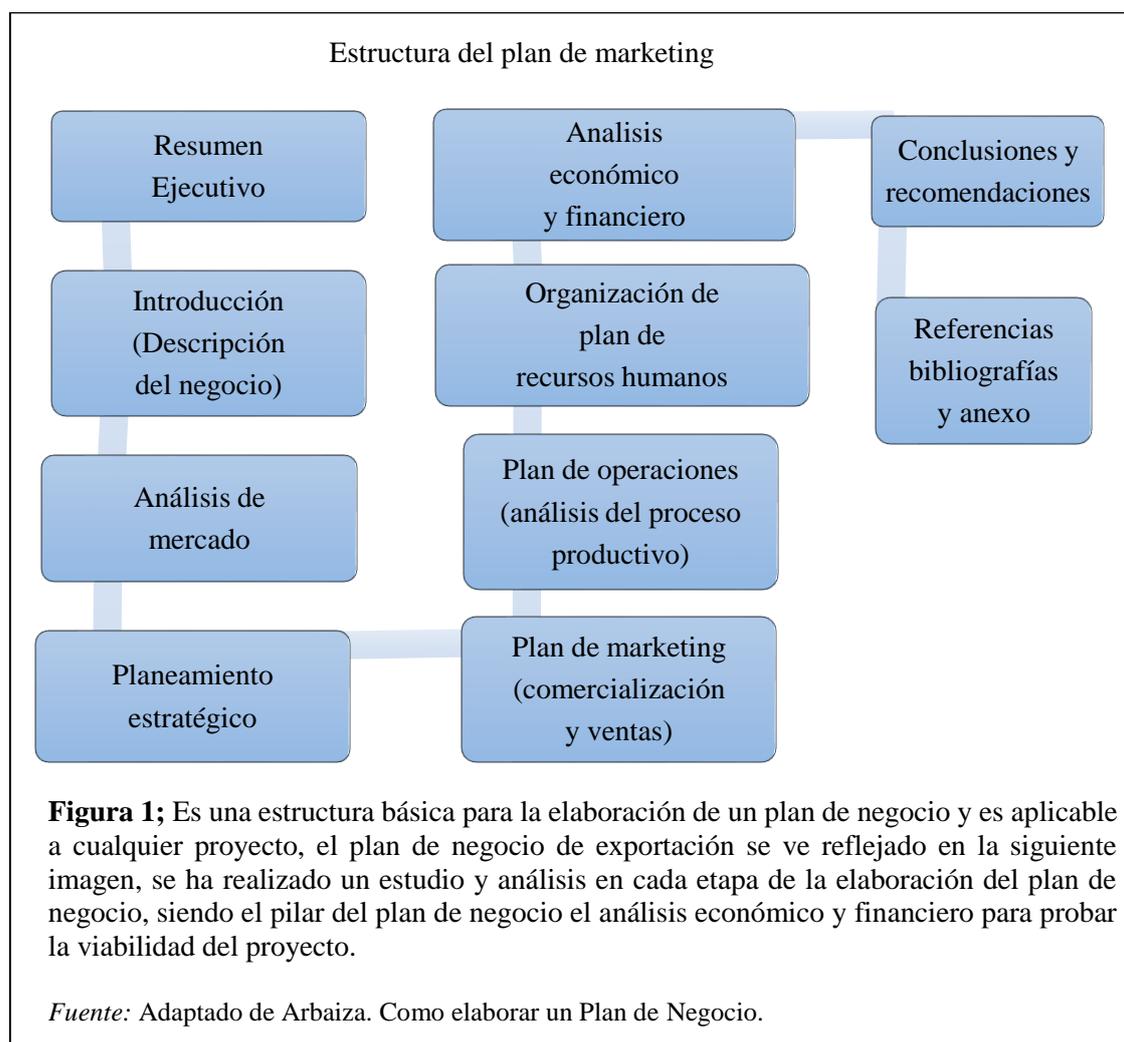
Montes & Quispe (2014) en su artículo “Exportaciones de cacao en grano entero o partido crudo certificado en el departamento de San Martín” Hace referencia a varios factores que limitan la oferta exportable como la volatilidad de los precios internacionales, altos costos de las certificaciones, malas prácticas comerciales, deficiente tratamiento de la post cosecha, escasa capacidad de gestión, escasa asociatividad, bajo rendimiento por hectárea e insuficiencia de hectáreas certificadas. Por eso es importante que intervenga el Ministerio de Agricultura con mecanismos de control interno sobre el movimiento comercial del cultivo ya que solo la mitad de la información que maneja es fidedigna y el análisis de costo-beneficios no debe verse como un tema netamente económico, debe contemplar un análisis de carácter social y ambiental para el beneficio de los socios o productores en general.

Adolfo (2015) en su artículo “Factores determinantes de la competitividad del cacao para la toma de decisiones y su mejor desarrollo en la región San Martín” concluye que la región San Martín cuenta con condiciones de: suelos, clima y altitudes óptimas para el cultivo de cacao; la tecnología utilizada es de nivel medio; la infraestructura para la investigación, desarrollo e innovación está en creciente desarrollo, principalmente por parte de las ONG’s y en parte por instituciones del gobierno. En las condiciones de la demanda, la demanda del mercado internacional se orienta a consumir cacaos especiales de gran calidad y diferenciados, en este sentido la región San Martín ha venido incrementando su participación en el mercado internacional de cacao especial, con alto nivel de diferenciación.

Para ingresar a exportar se consideró la creación de una asociación de productores cacaoteros y dicha asociación contara con una plantación piloto de cacao de un área de catorce hectáreas, que se encuentra ubicada en el caserío el Edén, Distrito Pachiza, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín. Actualmente estas plantaciones están un poco descuidadas, el mal manejo repercute en niveles de productividad y producción muy bajos, Tal es así que actualmente la productividad es de 700 kg por hectárea, y la producción total es de 9800 kg al año y no se emplean sustancias prohibidas tales como: fertilizantes químicos, herbicidas, insecticidas ni fungicidas.

De tal modo que las plantaciones de cacao se encuentran con Certificación Orgánica a través de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro, a quien se le vende actualmente toda la producción. En la plantación de cacao los rendimientos quedan reducidos y la capacidad de producción es insuficiente. Por eso, es necesario elevar los rendimientos productivos, incorporar nuevas aéreas para poder tener

mayor volumen de oferta, así como mejorar las técnicas pos cosecha, para conseguir un producto de calidad óptima al 100%, y de esta manera poder obtener un mayor valor agregado.



La idea del negocio consiste en elevar la producción y productividad de catorce hectáreas existentes y asociarse con el fundo Sarita Colonia quien tiene cuarenta hectáreas de cacao en producción y con veinte y ocho agricultores vecinos con un promedio de tres hectáreas cada uno, buscando alcanzar en 1 año un área total de ciento treinta y ocho hectáreas, con una producción promedio por ha. De 700 kg al año. Obteniendo de esta manera una oferta exportable de 96,700 kg de cacao CCN51 el primer año. Además, el proyecto se propone fortalecer la capacidad y calidad del cacao orgánico de la Plantación Piloto y la de sus socios, y convertir además a las familias de agricultores cacaoteros de productores de subsistencia a exportadores y así mejorar significativamente sus ingresos y nivel de vida. Para lograr estos objetivos, el proyecto se propone mejorar las técnicas de manejo agronómico y póst cosecha del cacao de los productores vinculados al proyecto, así como la calidad de los granos producidos. Esto se hará mediante capacitaciones en campo, asistencia técnica y parcelas demostrativas con el apoyo de ONGs locales y entidades gubernamentales.

Se ha estimado el punto de equilibrio para cada año operativo del proyecto, considerando que los costos administrativos y costos de materia prima tienden a aumentar, pero a su vez el costo medio variable se mantiene casi fijo durante los 5 años esto es debido a que hay economía a escala. Se observa en el cuadro que el punto de equilibrio está muy por debajo de las ventas promedias, esto implica la obtención ganancias en cada año operativo, es por ello que se ha considerado aumentar las ventas cada

año aprovechando que los costos fijos no varían y así estaremos dando un buen uso a nuestra maquinaria y equipo.

Tabla 1
Punto de equilibrio de los 5 años.

PUNTO DE EQUILIBRIO	2018	2019	2020	2021	2022
COSTOS FIJOS.					
DEPRECIACIÓN DE A.F. Y AMORT. INTANG	23,737.47	23,737.47	23,737.47	23,737.47	23,737.47
GASTOS ADMINISTRATIVOS	71,760.00	71,760.00	71,760.00	71,760.00	71,760.00
COSTOS VARIABLES					
COSTOS DE PRODUCCIÓN	742,875.95	818,183.5	901,195.6	992,708.6	1,093,602.6
GASTOS DE VENTA	100,422.07	109,084.2	118,612.7	129,093.9	140,623.3
COSTOS TOTALES					
VENTAS PROMEDIO (Q)	96,700.00	106,370.0	117,007.0	128,707.7	141,578.4
COSTO VARIABLE UNITARIO (CV _u)	8.72	8.72	8.72	8.72	8.72
PRECIO DE VENTA UNITARIO	10.40	10.40	10.40	10.40	10.40
PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	56,809.02	56,694.88	56,641.34	56,644.85	56,702.62
PUNTO DE EQUILIBRIO (S/.)	590,915.6	589,728.3	589,171.4	589,207.9	589,808.8

Fuente: Elaboración propia.

2. Material y métodos

El tipo de investigación es Descriptiva – cuantitativa.

Porque se observan situaciones ya existentes tal como suceden en su contexto natural describe el proceso y los pasos a seguir para la elaboración de un plan de negocio, así como las etapas involucradas en el proceso de exportación, además de los inconvenientes y/o problemas existentes en tal proceso.

El diseño de la investigación es no experimental, y transversal. No experimental porque la investigación se realiza sin la manipulación de variables. Se observa el fenómeno tal y como se manifiesta de forma natural, sin intervenir de manera alguna. Se analiza la propuesta de un plan de negocio de exportación de cacao en la provincial de Juanjuí, departamento de San Martín. Además, es transversal porque los datos se recogen, sobre varios sujetos, en este caso sobre los productores de cacao de la ciudad de Juanjuí y de expertos que se dediquen a la exportación de cacao, siendo recolectados en un solo momento o punto en el tiempo.

Población y muestra

La población son los especialistas en comercio exterior que trabajan en las empresas que se dedican a la exportación de cacao en la provincia de Juanjuí y también los productores de cacao, el cual según Minagri (2016) en la ciudad de Juanjuí hay setecientos cincuenta agricultores que se dedican a la producción del cacao, agricultores de 18 – 60 años de edad. La presente información se encuentra contrastada con los informes obtenidos del Ministerio de Agricultura y Riego.

La muestra son especialistas de comercio exterior de la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO. Y Tomando solo una pequeña muestra de ochenta y cinco del total de setecientos

cincuenta agricultores para interpretar y concluir dichos resultados, la muestra es probabilística, donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla.

Se realizará una encuesta a los ochenta y cinco agricultores que se dedican a la siembra y cultivo de cacao en la provincia de Juanjui para obtener un conocimiento previo sobre el producto y para conocer la viabilidad del plan de negocio, también una entrevista al especialista de comercio exterior de la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO.

3. Resultados

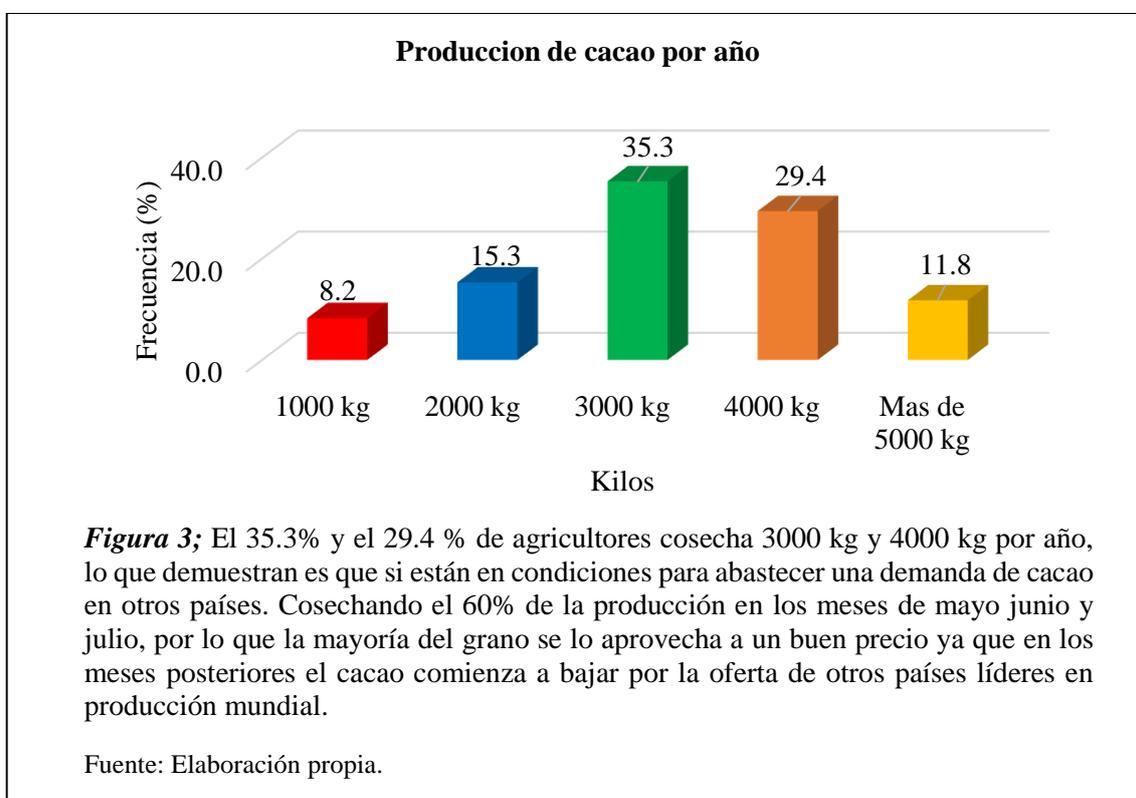
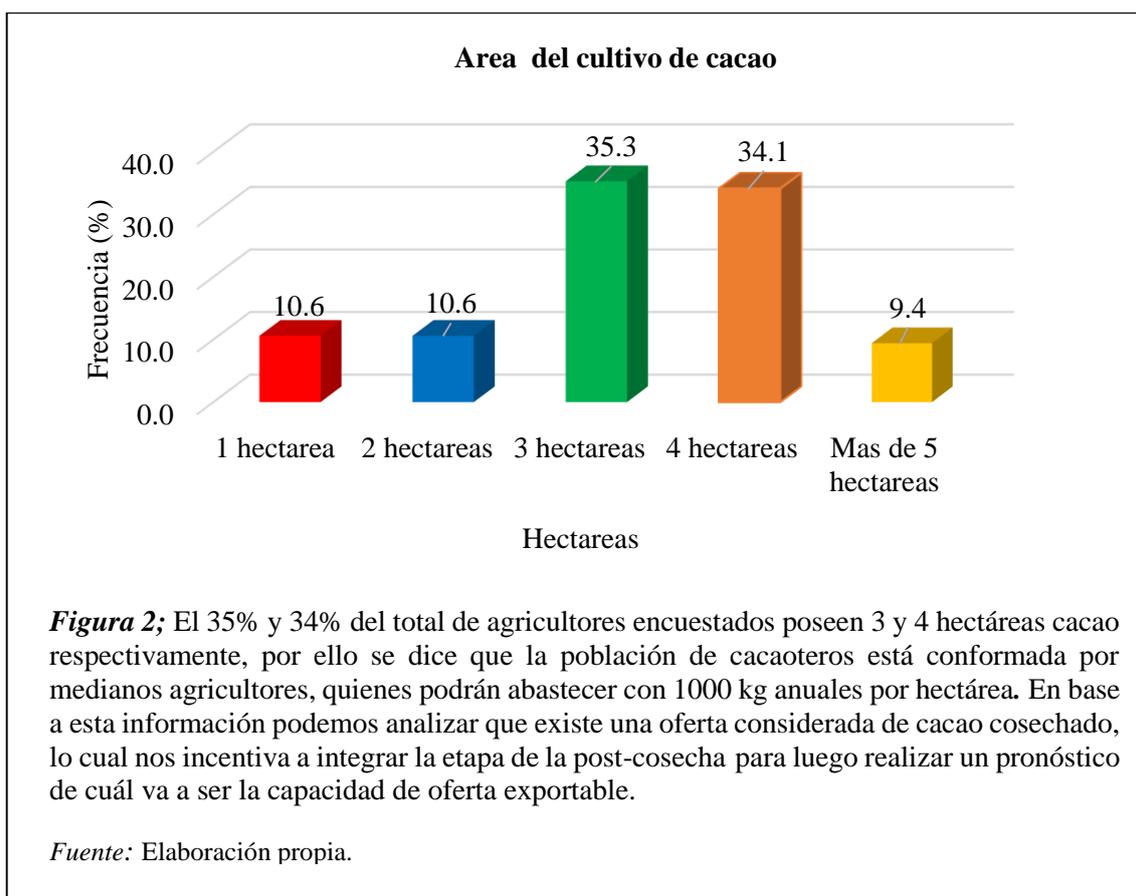
Tabla 2

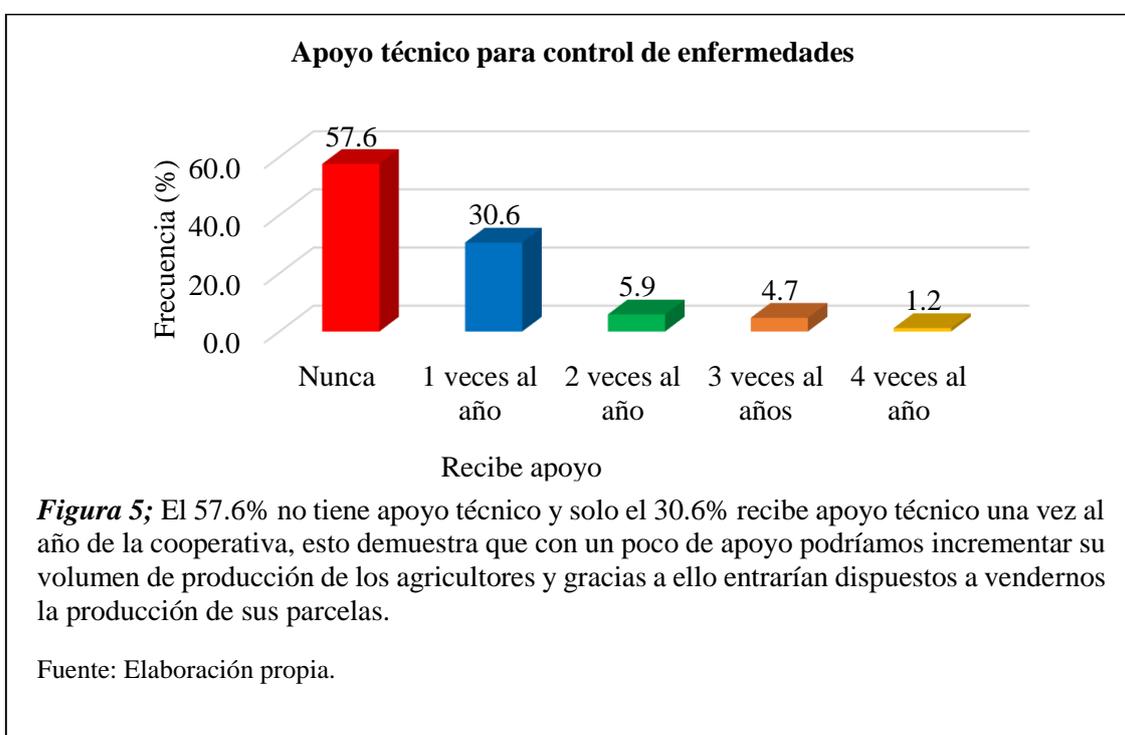
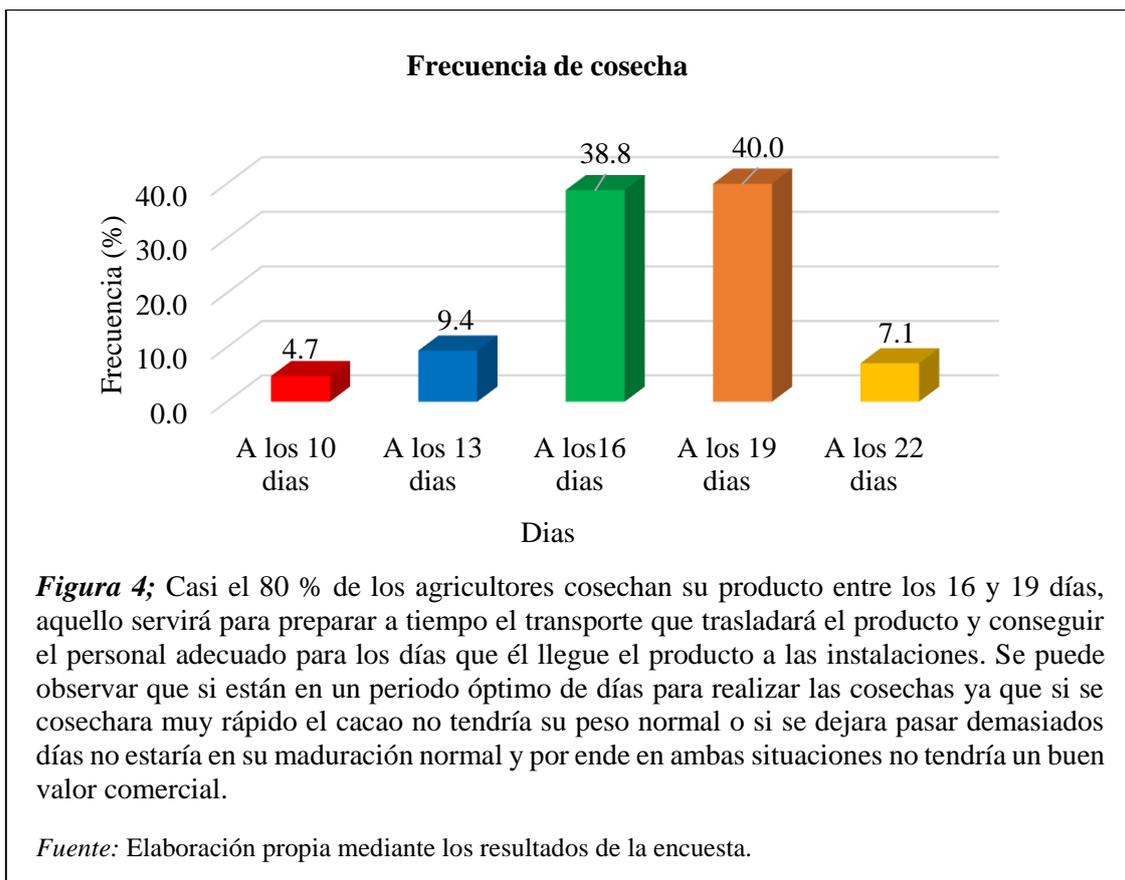
Tiempo que lleva produciendo cacao.

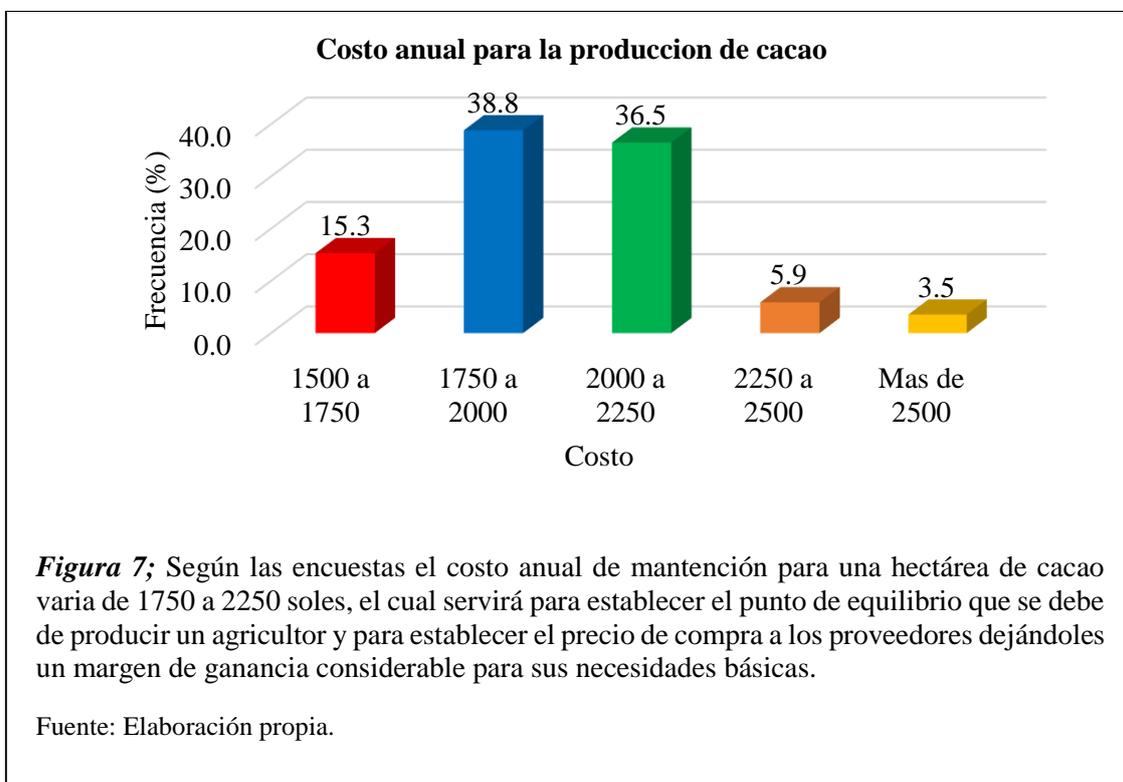
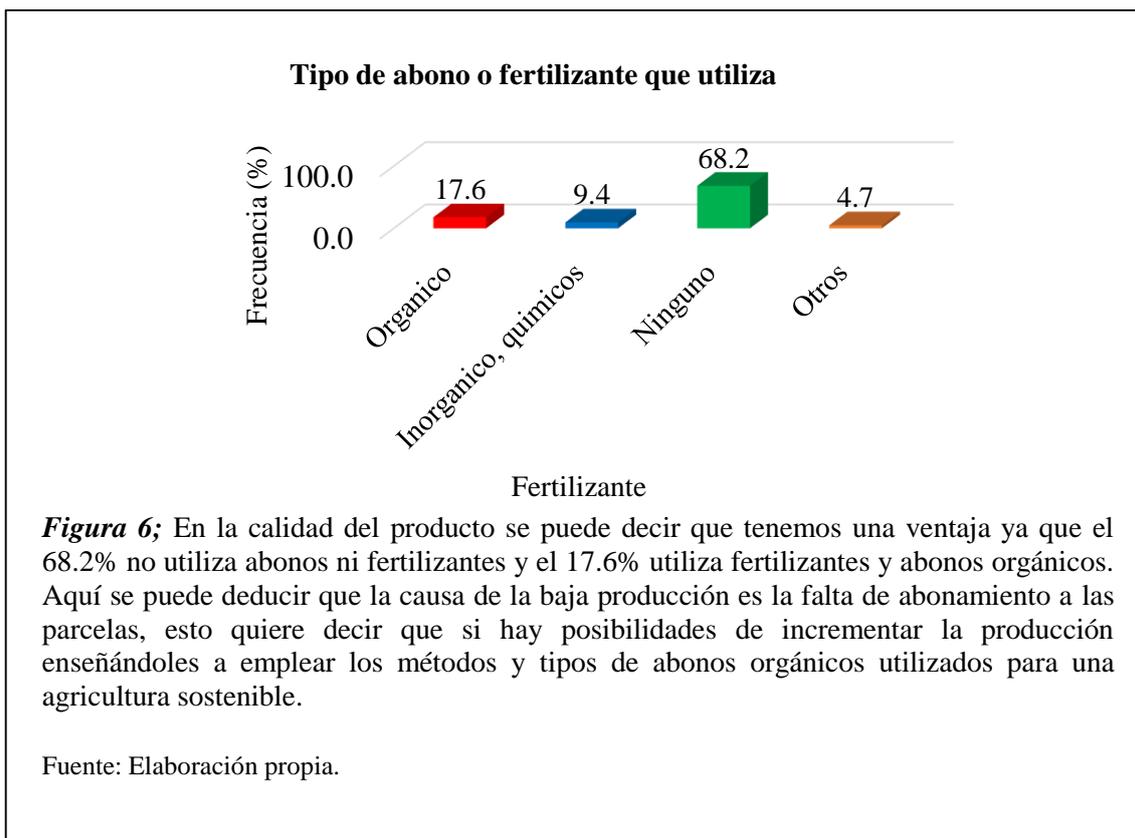
Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulativo
Menos de 3 años	8	9.4	9.4	9.4
4 años	10	11.8	11.8	21.2
5 años	23	27.1	27.1	48.2
6 años	27	31.8	31.8	80.0
Más de 7 años	17	20.0	20.0	100.0
Total	85	100.0	100.0	

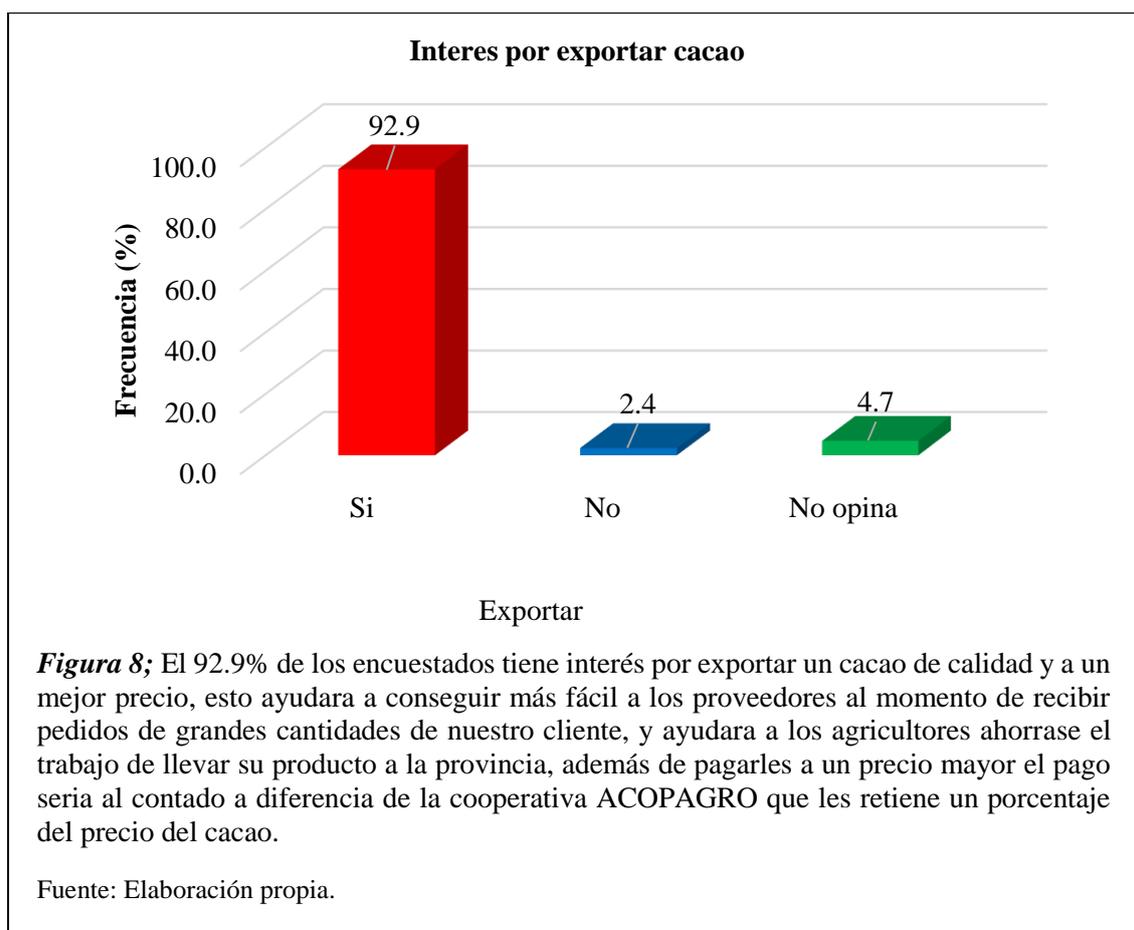
Fuente: Elaboración propia.

El 31.8% y 27.1% de agricultores contestaron que están en el cultivo de cacao seis y cinco años, eso quiere decir que las parcelas de cacao están entabladas y se encuentran con una buena estabilidad de cosechas. Contando en su mayoría con el tipo de cacao CCN-51 Este clon posee las mismas propiedades pero no es reconocido como fino de aroma, debido a las alteraciones genéticas, pero este lo supera al nacional en tamaño del grano, capacidad de producción y resistencia a enfermedades, es una planta de baja estatura, cada planta puede llegar a tener más de cincuenta frutos.









4. Discusión

Analizando la entrevista a la Lic. Andrea Ríos Esquivel del área de comercio exterior de la Cooperativa ACOPAGRO, mencionó que una restricción para exportar a EE. UU es el registro FDA, para garantizar la seguridad de los alimentos. Y algunos requisitos que menciona son el certificado de origen, el certificado fitosanitario y el certificado de transacción orgánica. No coincide con la teoría del autor Mena (2017) quien Investigó sobre la “Exportación de cacao finos de aroma hacia Alemania” menciona que a Alemania no tiene restricciones de ingreso, además es muy apetecido para la creación de los mejores chocolates, actualmente existe un acuerdo que se firmó hace poco a la Unión Europea de preferencias arancelarias, esto demuestra que el mercado de Europa es más accesible. Coincide con los resultados de la teoría de Según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR 2013) que los requisitos de entrada más importantes son el certificado de origen, certificado de calidad y certificado sanitario. Sin embargo, sobre el registro FDA ninguno de los autores lo mencionan, solo se encontró información mediante la entrevista a la Lic. Andrea Ríos Esquivel.

Los autores mencionan ciertos requisitos de entrada y que, si es posible cumplirlos desde la perspectiva del microempresario, ambos autores coinciden en que a los EE. UU no tenemos barreras administrativas o políticas ya que estas serían más difíciles de superar al ser dependientes de factores que no pueden intervenir las pequeñas empresas, sin embargo, hay otras barreras internas operacionales afectando a las empresas a un corto plazo, según Bilkey y Tesar, (1977) entre ellas tenemos las barreras internas domésticas, que son la insuficiencia de capacidad de producción, ausencia de personal administrativo y personal mal capacitado para la exportación, y las externas domésticas, entre las más importantes son altos costos de financiamiento, falta de inversión, Excesiva documentación, dificultades en los procesos de exportación y ausencia de conocimiento por parte de la firma sobre programas de incentivos y promoción hacia las exportaciones. Dicha barrera se tendrá que superar durante el tiempo.

Analizando la entrevista a la Lic. Andrea Ríos Esquivel del área de comercio exterior de la Cooperativa ACOPAGRO, menciona que el precio de venta de cacao es fijado por la bolsa de valores de Nueva York por ser un commodity, y como todo producto el precio internacional fluctúa mediante la demanda y la oferta. Sin embargo, Lavaggi, Mori & Rozas (2016) Investigaron sobre un “Plan de negocio para una empresa de exportación de chocolate orgánico” mencionan lo importante que es generar alianzas estratégicas con los proveedores de cacao para garantizar la sostenibilidad del proyecto teniendo un suministro seguro, y solo así poder ser flexibles ante los cambios de precios y demanda, así no afectar el abastecimiento hacia los clientes externos. Según Porter (2010), las estrategias genéricas Son tres: Liderazgo en costos, diferenciación y focalización, y es la estrategia de liderazgo en costos la que nos permitirá que el proyecto sea viable y rentable ya que de ello se establece el margen de ganancias.

De los autores se puede concluir que en el precio de venta del cacao al cliente no se tendrá ningún problema ya que lo fija la bolsa de valores de Nueva York por lo que los clientes no tienen todo el poder de negociación y hasta es posible abarcar todo el poder de negociación, pero para ello tenemos que ofrecerle un grano de cacao que supere sus expectativas para que tenga un buen valor y paguen el precio solicitado, la cual no tiene coincidencia con la investigación de Mori & Rozas, ellos mencionan que el éxito del negocio es generar alianzas estratégicas con los proveedores, especialmente para asegurarnos cuando nos soliciten grandes pedidos y tener el cacao de donde recolectar.

Analizando el costo de mantención por hectárea según las encuestas realizadas el costo anual de mantención para una hectárea de cacao varía de 1750 a 2250 soles, comparando con los datos obtenidos de MINAGRI, nos dice que la región San Martín posee un rendimiento de 920 kg por hectárea, multiplicándolo al precio actual que es de 6 nuevos soles saldría 5520 nuevos soles, descontando los costos hay un margen de ganancias de 3250 soles para el agricultor, Sin embargo Walter (2017) Investigo sobre un “Plan de negocios para el establecimiento de una exportadora de cacao fino de aroma en Cobán, Guatemala” en el concluye que se generará competitividad al operar bajo las políticas de comercio justo con EE.UU. y para que el plan de negocio sea exitoso se ayudara a los proveedores mediante asistencia técnica y capacitaciones durante todo el año. No coincide con el sustento de Arbaiza, (2013). Siendo para la autora lo más importante estudiar los factores internos y externos que podrían influir en el negocio. También agrega que es posible optar por financiamiento del Estado, el cual demanda un plan de negocio muy detallado y preciso.

No coinciden las teorías de los autores ya que Walter se enfoca más en el cuidado de los proveedores de cacao ya que de ellos depende el vender un buen producto, y Arbaiza hace énfasis en hacer más investigación del entorno y del mercado e implementar al plan de negocio con los resultados de la investigación. Estando de acuerdo con ambos autores cuidaremos la productividad de nuestros asociados mediante acuerdos de alianzas productivas con organizaciones como el Ministerio de Agricultura y Riego, también mediante asistencia técnica para incrementar productividad y la calidad y por último mejorar la tecnología de la cosecha y post cosecha del cacao. Sobre lo mencionado de Arbaiza, es necesario identificar que oportunidades tengo que aprovechar y que amenazas superar, como también hacer investigación de mercados para estimar los costos de toda la logística del cacao y encontrar un punto de equilibrio que me beneficie a mí y a los proveedores. Es por ello que estaríamos comprando a 0.60 céntimos por encima del mercado, el precio de venta al cliente sería lo estipulado en la bolsa de valores de Nueva York más los 300 dólares que pagan por ser un cacao orgánico y de calidad, esos dos factores es lo que equivale a las ventas FOB que registra la competencia.

5. Conclusiones

Se concluye que los requisitos y permisos necesarios para la exportación de cacao a Estados Unidos son, el Certificado de Origen debidamente legalizado y traducido que es utilizado para acogerse a los beneficios arancelarios, el registro FDA, que es la Administración de Alimentos y Medicamentos, el Certificado de Origen, el Certificado fitosanitario emitido por el SENASA y lo puede tramitar el agente de aduana mediante la VUCE y por último el Certificado de Transacción Orgánica que lo emite la certificadora orgánica siempre y cuando el producto a exportar en este caso cacao sea orgánico.

Sobre la evaluación económica y financiera del proyecto de acuerdo a lo establecido en el análisis económico se pretende un incremento en producción y ventas del 10% anual en un escenario moderado, con una inversión total de S/ 122,112.69 en un horizonte de evaluación de cinco años, para ello se obtiene un VAN de S/ 103,393.03. En el escenario esperado la TIR es 36%, siendo superior al valor del costo de oportunidad de 16%, se consideran diversas variables de EE.UU. Entre ellas, la más determinante es la capacidad de compra ya que es el segundo país del mundo que más importa cacao y el Acuerdo de Promoción Comercial.

Se concluye que, los principales países a los que exporta Perú son Holanda, Bélgica, Países bajo, Estados Unidos, siendo las principales zonas productoras San Martín con el 45%, Ucayali, Junín, Piura y Cusco, y por otro lado según la Organización Internacional del Cacao en su estudio de la oferta y demanda del cacao al 2023 proyecta que la demanda es superior a la oferta, de igual manera se proyecta que los precios van a crecer sostenidamente al mismo ritmo que la demanda, EE.UU. es un mercado en crecimiento las tasas de crecimiento anuales de confitería en Estados Unidos han sido entre tres y cuatro por ciento en los últimos años (3,2% en 2017).

6. Referencias

- Adolfo, M. (2015). *Factores determinantes de la competitividad del cacao para la toma de decisiones y su mejor desarrollo en la región San Martín*, Facultad de Ciencias Económicas – EAP Economía – UNSM.
- Arbaiza, F. (2013). *Como Elaborar un Plan de Negocio*. Lima, Perú: ESAN ediciones.
- Barrientos, F. (2015). *Pensamiento crítico: El comercio del cacao y su influencia en la agricultura peruana*. Pensamiento Crítico. Lima.
- Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). El comportamiento de exportación de las pequeñas empresas manufactureras de Wisconsin. *Revista de Estudios Empresariales Internacionales*. Bogotá, Colombia: Editorial: Banco de la República.
- Carrión, P. (2018). *Perú aumenta sus exportaciones de chocolate en 20% debido a premios internacionales*. Artículo publicado en Diario Gestión.
- Gonzalo, J. (2015). Evaluación socioeconómica de la producción sostenible del cultivo de cacao nacional boliviano (*Theobroma cacao* L.) en la Asociación Chocoleco, municipio de Guanay, *Revista de ciencias de la Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia*. Recuperado de: <http://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/5688/T-2066.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huesca, R. (2012). *Comercio Internacional*. México: Red Tercer Milenio s.c.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Evolución de las exportaciones de cacao y sus derivados 2005-2014*, Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/volumen-exportado-de-cacao-y-sus-derivados-crecio-159-8825/>
- Lavaggi, J., Mori, P. & Rozas, G. (2016). *Plan de negocio para una empresa de exportación de chocolate orgánico* (Magister en Administración) Universidad del Pacífico, Lima - Perú. Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1520?show=full>
- León, V. (2015). Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en el Ecuador. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad Espíritu Santo*.

- León, V., Calderón, S. & Mayorga, Q. (2016). Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*. pp. 45 – 55.
- Maldonado, G. (2015). La competitividad y sostenibilidad en las exportaciones de cacao: Un análisis comparativo de los casos de Ecuador y Costa de Marfil. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo*.
- Montes, C. & Quispe, H. (2014). Exportaciones de cacao en grano entero o partido crudo certificado en el departamento de San Martín. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porres*. pp. 18-27.
- Romero, A. (2015). Plan de exportación para el proceso documentario de la Asociación Urocal en la provincia de El Oro. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica de Machala*.
- Sevilla, R. (2017). Análisis de las causas de variación en las exportaciones del cacao peruano. *Revista de ciencias empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola*. Lima - Perú. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2846/1/2017_Sevilla_Analisis-de-las-causas-de-las-variaciones.pdf
- Thomas, A. & Derammelaere, S. (2008). *Escribir un plan de negocios convincente*. Nueva York, Estados Unidos: La Serie Educativa de Barron.
- Walter, O. (2017). *Plan de negocios para el establecimiento de una exportadora de cacao fino de aroma en Cobán, Alta Verapaz, Guatemala* (Ingeniero en Administración en Agro negocios) Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano Honduras - Honduras. Recuperado de: <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/6136/1/AGN-2017-001.pdf>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima, Perú: Nathan Associates Inc.
- Zurita, M. (2017). *Perspectivas globales de la ICCO. Cacao: La demanda crece, la oferta en déficit y los precios en alza*. Organización Internacional del Cacao. Recuperado de: <http://www.redagricola.com/pe/perspectivas-globales-la-icco-cacao-la-demanda-crece-la-oferta-deficit-los-precios-alza/>