Plan Operativo de Producto

Cacao

Región Cusco

Junio - 2005

Mincetur
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

PROYECTO CRECER

Índice

Planes Operativos de Productos Seleccionados de la Región Cusco

1. INTRODUCCIÓN 3
2. PLAN OPERATIVO DEL CACAO 4
2.1. Diamante de la Competitividad del Cacao 5
2.2. Análisis FODA 13
2.3. Visión al 2015 14
2.4. Valores 14
2.5. Objetivos estratégicos 15
2.6. Matriz del Plan Operativo del Cacao 16

1. INTRODUCCIÓN

Los Planes Operativos por Productos (POP's) constituyen una herramienta estratégica que define acciones específicas por parte del sector público y privado destinadas a desarrollar la actividad exportadora del producto seleccionado (inicio en la exportación, incrementar los volumenes exportados y mejorar la calidad de los mismos entre otros), lo cual complementa al PERX ya que se centra en temas más concretos.

Durante el desarrollo del proyecto se identificó, a través de entrevistas, documentos e información de la región, una serie de productos que ya vienen siendo exportados o con gran potencial dentro de los cuales podemos mencionar a las artesanías, café, cacao, maíz blanco, té, menestras, achiote, entre otros que constituyen la canasta exportadora regional. En el presente documento se desarrollan los POP's para los tres primeros productos.

La elaboración del PERX y los POP, forma parte de la agenda interna que viene ejecutando el MINCETUR en nuestro país a fin de preparar a las regiones para aprovechar las ventajas que nos ofrecen los Tratados de Libre Comercio y en general, la actividad exportadora.

2. PLAN OPERATIVO DEL CACAO

2.1. Diamante de la Competitividad del Cacao

La elaboración de este diamante se ha llevado a cabo a través de un análisis cualitativo y cuantitativo, sustentado con fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias utilizadas sirvieron para estudiar principalmente las características y evolución de la competitividad del cacao, así como su demanda internacional. También fueron consultados diversas publicaciones y estudios vinculados a su producción y comercialización. Específicamente para la evaluación cuantitativa de la demanda mundial, se examinó el sistema de información estadística comercial del Centro de Comercio Internacional y el United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Las fuentes primarias se utilizaron para el análisis cualitativo y cuantitativo en base a la dinámica exportadora del cacao. Es decir, se llevaron a cabo entrevistas a empresarios, funcionarios públicos y representantes de la sociedad civil local en general, que luego fueron complementadas con un taller de planificación. Para las exportaciones, se examinó la data de SUNAT/ADUANAS, la cual fue cruzada y constatada con otras fuentes secundarias.

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DEL CACAO

a) Condiciones de los factores[1]

Analizando los factores básicos, se desprende que la región Cusco cuenta con condiciones climáticas y edafológicas favorables para la plantación del cacao. La Convención es la principal zona productora, seguida por Calca pero en una proporción minúscula y cuenta con un gran potencial para ampliar la frontera agrícola que permitiría la generación de mayor oferta. Asimismo, es la primera región de mayor producción a nivel nacional, habiendo producido 6,608 TM en el 2003 en una superficie de cultivo de 18,122 hectáreas. Por otro lado, el rendimiento de la producción en la región alcanzado el mismo año fue de 364.67 kg/ha, lo cual es considerado bajo si se le compara con el promedio nacional que fue de 525 kg/ha[2].

Según los factores avanzados, es importante tomar nota de la deficiencia que existe en la Infraestructura vial a los centros de producción, la cual encarece la logística para la comercialización y exportación, al bajo nivel tecnológico que se relaciona igualmente con la productividad y la rentabilidad. Analizando su desarrollo científico, Cusco cuenta con dos jardines clonales con una capacidad del 70%, sin embargo, no tienen un laboratorio para el control de la calidad del grano[3].

En relación al nivel educativo de los productores, se observa que sólo han completado una formación básica. Sin embargo, es importante resaltar que a pesar de dicha limitación, los agricultores tienen experiencia en el cultivo y conocimientos técnicos prácticos. En lo que a financiamiento se refiere, las organizaciones y los productores no tienen acceso al crédito. En la medida que la región no corrija estas carencias, el sector cacaotero de Cusco no podrá alcanzar el nivel competitivo que se requiere para poder competir con éxito en el mercado internacional.

[1] Los factores de producción son clasificados en básicos y avanzados. Los básicos son aquellos elementos que no han sido objeto de algún tipo de modificación dentro del contexto en donde se desarrolla determinada actividad económica, como es el caso de los recursos naturales. Específicamente, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semi especializada. Los factores avanzados se refieren a aquellos que han sido creados por el hombre, de acuerdo a las necesidades de éste para hacer eficiente y dinámica alguna actividad económica en función de la capacidad de los mismos. En este caso se refiere a la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el desarrollo tecnológico y la innovación.
[2] MINAG, Dirección Nacional de Información Agraria, Febrero de 2005.
[3] MINAG. "Caracterización de las Zonas Productoras de Cacao en el Perú y su Competitividad", Diciembre de 2003.

b) Estrategia, estructura y rivalidad[4]

Si bien existen varias organizaciones de productores en las zonas cacaoteras de la región, la mayoría son de corte gremial y de asistencia técnica, más no empresarial por medio de la cual se fomente la asociatividad con fines netamente exportadores. Sin embargo, a pesar de la presencia de algunas organizaciones, lo cierto es que la articulación organizacional es bastante débil, ya que muchos productores de cacao son independientes y en pocos casos están asociados en comités.

Otra debilidad evidente del sector cacaotero es la atomización de la producción, debido principalmente a que casi el 90% de los productores tienen una extensión menor de 2 hectáreas[5]. Por otro lado, el cultivo de esta región se caracteriza por estar conformado en un alto porcentaje por empresas familiares, las cuales consideran a este cultivo como complementario a otros, así como por tener una gestión marcada por el corto plazo y donde se hace poco uso de las herramientas de planeamiento estratégico.

Existen diversas empresas u organizaciones que compran la producción regional para la exportación y para las empresas transformadoras locales, tales como COCLA, APROCAV, INDACO, CAPACY, Cooperativa Mateo Pumacahua, HVC, entre otros[6]. No obstante, el desarrollo industrial para la transformación del cacao es limitado, motivo por el cual es acopiado como grano. Por otro lado, la cadena productiva del cacao necesita ser fortalecida y mejorada, especialmente en lo que se refiere a la postcosecha si se quiere tener éxito en lograr mayores niveles de desarrollo en la actividad cacaotera.

Tomando en cuenta las tendencias del mercado internacional, es indispensable que los agricultores tomen conciencia de la importancia de producir cacao de calidad. Esto requerirá la implementación de sistemas fitosanitarios para el control de plagas, de postcosecha adecuados y de abonamiento que en su

[4] Este determinante de la competitividad se refiere al contexto en el que se crean, articulan, gestionan y operan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.
[5] MINAG. "Caracterización de las Zonas Productoras de Cacao en el Perú y su Competitividad", Diciembre de 2003.
[6] Ibid.

conjunto garanticen un mayor rendimiento del cultivo y una mejora de la calidad.

Pese a estas debilidades, se aprecia una vocación de mejorar las condiciones productivas para la exportación. El problema que enfrentan los agricultores es que la experiencia y conocimiento exportador está primordialmente en manos de COCLA, razón por la cual hace falta generar las capacidades necesarias para poder incursionar con éxito en dicha actividad.

c) Condiciones de la demanda[7]

Dinámica de las exportaciones

Entre las alternativas de presentación del cacao peruano, la más demandada durante los últimos años es la manteca, grasa y aceites de cacao con el 62.5% de importancia sobre las exportaciones nacionales de cacao; seguidamente se encuentran los chocolates y demás preparaciones sin rellenar con un 13.6%; y en menor importancia pero con altas tasas de crecimiento son las exportaciones de cacao en grano crudo o tostado.

Principales presentaciones de cacao exportados por el Perú (en miles de USD)

	2000	2001	2002	2003	2004
Manteca, grasa y aceite de cacao	8,915	6,825	9,946	15,290	21,266
Chocolates y sus preparaciones sin rellenar	1,607	1,527	1,450	1,230	4,662
Demás chocolates y preparaciones que contengan cacao	2,555	1,491	637	609	2,197
Pasta de cacao desgrasada	552	505	2,011	2,120	1,893
Cacao en grano crudo o tostado	36	206	1,163	1,338	1,705
Cacao en polvo con adicion de azúcar	735	433	430	1,131	874
Cacao en polvo sin adicion de azúcar	256	493	964	1,430	745
Chocolates y sus preparaciones rellenos	1,717	156	457	432	115
Demás preparaciones en bloque	346	135	506	10	91
Pasta de cacao sin desgrasar	37	52	142	-	45
Total general	**16,755**	**11,822**	**17,706**	**23,589**	**33,595**

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

En el periodo 2003-2004, Cusco exportó por medio de la Central de Cooperativas Agrarias COCLA US$63 mil de cacao en grano crudo, representando el 4% a nivel nacional y el 100% del total enviado por la región, el cual tuvo como destino Estados Unidos.

[7] Si bien Porter en su explicación del diamante en relación a este determinante está dirigida a la demanda interna, en este caso el análisis se circunscribe al estado actual y a las proyecciones de la demanda externa de los productos identificados como principales, ya que el enfoque del PERX es facilitar el desarrollo exportador de la región.

Empresas exportadoras de *Cacao en Grano Crudo* de la Región Cusco (en miles de USD)

	2003	2004
Central de Cooperativas Agrarias Cocla	-	62.86
Total Cusco	-	**62.86**
Total Nacional	1,337.73	1,704.96
% de Cusco	0%	4%

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

Demanda mundial del cacao

A nivel mundial, la demanda del cacao ha seguido una tendencia creciente desde inicios de siglo a tasas superiores al 31%. Dentro de este cluster, el producto de mayor relevancia es el cacao en grano crudo o tostado[8] con una importancia del 26.4%, y que para el 2003 ascendió a US$4,940 millones, comparado con los US$3,435 millones logrados en el 2002 y que ha estado creciendo a un promedio anual de 29% entre el 2000-2003. Este crecimiento es explicado por las mayores compras de los principales importadores. Otros productos de igual importancia fueron la manteca, grasas y aceite de cacao, y pasta de cacao desgrasada, los cuales crecieron en 75% y 51% en el 2002 y 2003 respectivamente.

Evolución de la demanda mundial de cacao y cacao peruano exportado

Descripción	% del sector	*	Demanda mundial estimada (en millones USD) 1999	2000	2001	2002	2003
Cacao en grano crudo o tostado	26.4	M	3,209.00	2,358.00	2,539.00	3,435.00	4,940.00
		P	0.71	0.04	0.21	1.16	1.34
Demás chocolates y preparaciones que contengan cacao	22.2	M	2,937.00	2,910.00	3,153.00	3,408.00	4,163.00
		P	1.73	2.56	1.49	0.64	0.61
Manteca, grasa y aceite de cacao	10.4	M	1,677.00	1,211.00	1,145.00	1,431.00	1,945.00
		P	13.86	8.92	6.82	9.95	15.29
Chocolates y sus preparaciones sin rellenar	8.5	M	1,205.00	1,070.00	1,140.00	1,250.00	1,581.00
		P	4.57	1.61	1.53	1.45	1.23
Cacao en polvo sin adicion de azúcar	6.9	M	429.00	446.00	516.00	816.00	1,285.00
		P	0.35	0.26	0.49	0.96	1.43
Pasta de cacao desgrasada	1.6	M	88.00	117.00	113.00	198.00	299.00
		P	0.07	0.55	0.50	2.01	2.12
Cacao en polvo con adicion de azúcar	1.1	M	143.00	155.00	158.00	165.00	201.00
		P	1.17	0.73	0.43	0.43	1.13
Otros		M	2,873.00	2,705.00	2,976.00	3,525.00	4,296.00
		P	3.22	2.10	0.34	1.11	0.44
Total		**M**	**12,561.00**	**10,972.00**	**11,740.00**	**14,228.00**	**18,710.00**
		P	**25.68**	**16.76**	**11.82**	**17.71**	**23.59**

*M=Mundo, P=Perú, %=participación de Perú en las exportaciones mundiales.

Fuente: Centro de Comercio Internacional / Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

[8] Se hace el análisis de mercado de este producto debido a que es el que más exporta la región.

Los principales países compradores de cacao en grano crudo o tostado son Holanda, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia, países que en conjunto importaron en el 2003 el 62% de la demanda mundial. El crecimiento de la demanda de este producto ha sido muy alto en comparación con el promedio ponderado de los últimos cinco años, y el país que tuvo mayor dinamismo y potencial de importación fue Turquía a una tasa de 115%.

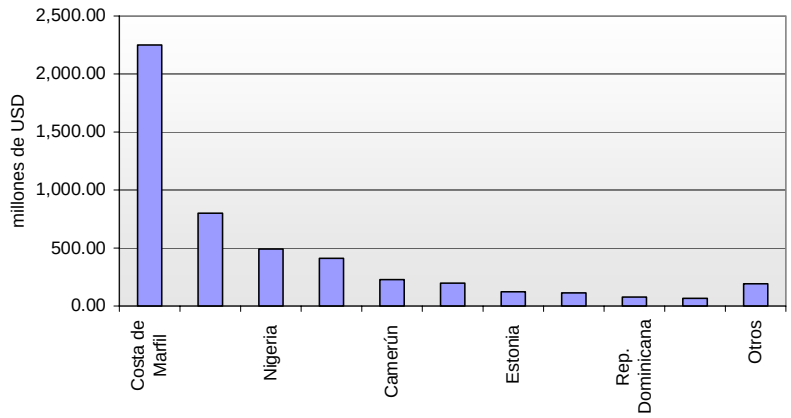
Principales países importadores de *Cacao en Grano Crudo o Tostado* (en millones USD)

	1999	2000	2001	2002	2003
Holanda	688.15	434.51	541.01	604.68	974.89
Estados Unidos	611.83	445.98	472.37	538.37	729.38
Alemania	344.27	258.12	215.36	307.83	449.93
Francia	188.07	158.85	178.13	233.69	332.23
Malasia	63.02	76.95	93.44	143.53	283.31
Bélgica	70.03	108.48	103.20	198.15	275.97
Reino Unido	322.51	125.36	178.66	232.01	266.27
Italia	108.04	88.70	78.67	97.96	165.54
Turquía	46.52	36.07	48.61	68.88	148.02
Japón	78.49	61.23	59.80	90.62	147.59
Otros	688.07	563.75	569.74	919.27	1,166.88
Total	**3,209.00**	**2,358.00**	**2,539.00**	**3,435.00**	**4,940.00**

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

Respecto a los proveedores, está monopolizada por Costa de Marfil con el 44%, seguido por Indonesia, Ghana y Nigeria con menores proporciones. Es decir, el 72% de la oferta se produce en África. Cabe destacar que Ecuador vendió US$112.5 millones y en conjunto con República Dominicana US$190 millones, es decir, el 5.6% de la oferta mundial; el Perú se encuentra bastante rezagado.

Principales países exportadores de *Cacao en Grano Crudo o Tostado - 2003*



Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

Es debido al cuasi-monolopio cacaotero de Costa de Marfil que este producto se ha convertido en un commodity de alta volatilidad. La constante variación de precios del cacao se debe básicamente a la inestabilidad política del país africano y a su clima. Ante cualquier disminución de su oferta, los precios se elevan o ante una mejora en la situación civil del país, los precios caen[9].

Como se indicó anteriormente, el Perú cuenta con una participación casi nula en la oferta mundial, de modo que no tiene incidencia alguna en la determinación de precios de este commodity. En tal sentido, expertos recomiendan exportar cacao con mayor nivel de procesamiento, como las mantecas, grasas y aceite de cacao, chocolates y sus preparaciones, cacao en polvo, pasta de cacao, entre otros. El Perú tiene experiencia en la exportación de tales productos, habiendo vendido en el 2003 al exterior más de US$15 millones en manteca de cacao, US$2.2 millones en chocolates y sus preparaciones, US$2.1 millones en pasta de cacao desgrasada, y así otros productos que superan en monto a la exportación de cacao como materia prima.

El mercado de estos derivados del cacao es muy atractivo, así, los principales compradores de manteca, grasa y aceite de cacao son Alemania, Estados Unidos, Bélgica, Francia y Holanda, y los de pasta de cacao desgrasada Estados Unidos y España, que conjuntamente representan más del 50% de las importaciones mundiales. A nivel de oferta, Holanda exportó en el 2003 el 31% de la manteca, grasa y aceite de cacao y Costa de Marfil el 35% de pasta de cacao desgrasada.

[9] Para evitar distorsionar la información de las exportaciones mundiales, en el gráfico que a continuación sigue sólo se incluyó data del año 2003 debido a que para el periodo 1999-2002 el CCI no publica información sobre Costa de Marfil, principal país exportador del producto en mención.

Manteca, grasa y aceite de cacao Principales países importadores 2003 (en millones US$)		
Alemania	271	13.9%
EE.UU.	253	13.0%
Bélgica	222	11.4%
Francia	194	10.0%
Holanda	171	8.8%
Otros	835	42.9%
Total	**1,946**	**100%**

Pasta de cacao desgrasada Principales países importadores 2003 (en millones US$)		
EE.UU.	87	29.1%
España	79	26.4%
Francia	36	12.0%
Canadá	17	5.7%
Alemania	12	4.0%
Otros	68	22.7%
Total	**299**	**100%**

Principales países exportadores 2003		
Holanda	568	30.8%
Francia	234	12.7%
Costa de Marfil	222	12.0%
Malasia	148	8.0%
Indonesia	118	6.4%
Otros	557	30.2%
Total	**1,847**	**100%**

Principales países exportadores 2003		
Costa de Marfil	86	35.1%
Malasia	36	14.7%
Brasil	35	14.3%
Reino Unido	16	6.5%
EE.UU.	15	6.1%
Otros	57	23.3%
Total	**245**	**100%**

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

d) Industrias relacionadas y de apoyo[10]

Se puede afirmar que el desarrollo de la industria del cacao depende en gran medida de los productores y su organización, sin embargo, las industrias o servicios conexos cumplen un rol importante en este proceso. Precisamente los diversos programas de cooperación técnica ejecutados en Cusco por agencias de cooperación bilateral y las ONGs, han contribuido enormemente al desarrollo de la actividad cacaotera y continúan haciéndolo.

Para el caso específico de la exportación, los productores de cacao carecen de los servicios conexos básicos para afianzar la actividad exportadora. Por ejemplo, no cuentan con acceso a información de mercados, oportunidades de capacitación sobre temas vinculados al cultivo y comercio internacional, servicios de consultoría técnica especializada y de promoción y facilitación de la exportación, entre otros. Esta realidad es mucho más acentuada cuando se trata de pequeños agricultores, así como de micro y pequeños empresarios ávidos de incursionar en mercados externos.

[10] En este determinante se toman en consideración aquellos proveedores o industrias vinculadas que complementan el desarrollo y la operatividad de un sector, las cuales tienen que ser competitivos. Específicamente, se refiere a aquellas empresas que suministran insumos, comparten tecnologías comunes, canales de distribución, productos complementarios, clientes y servicios.

Complementando el análisis de competitividad realizado, en la siguiente sección se presenta el análisis FODA desarrollado por los actores regionales en el Taller de Diseño y Elaboración del PERX Cusco.

2.2. Análisis FODA

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA que fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 16, 17 y 18 de febrero del 2005 en Cusco y validado los días 31 de marzo y 1 de abril por los actores regionales.

Fortalezas
F1. Existen organizaciones de productores de cacao.
F2. La producción de cacao es en forma orgánica.
F3. Hay condiciones geográficas apropiadas para el cultivo de cacao.
F4. Se cuenta con una variedad de cacao (chuncho orgánico) con demanda en mercado externo.

Debilidades
D1. La escasa producción no permite ser competitivos internacionalmente.
D2. Malas vías de acceso a los centros de acopio.
D3. Escaso conocimiento del manejo de post cosecha del cultivo de cacao.
D4. Los productores de cacao son minifundistas.
D5. El desconocimiento de tecnologías acordes a las exigencias.
D6. Hay pocas empresas transformadoras e industrializadoras de cacao.
D7. Poca asociatividad.
D8. La infraestructura de transporte es ineficiente e insuficiente.

Oportunidades
O1. Hay una creciente demanda por productos orgánicos.
O2. La apertura de nuevos mercados.
O3. Productos ligados directamente a la transformación para la exportación.
O4. Hay una vocación productiva óptima para la agroindustria.
O5. Los tratados de libre comercio.
O6. Hay una demanda insatisfecha.

Amenazas
A1. La demanda internacional por la cocoa desplaza al uso del cacao.
A2. Los altos impuestos.
A3. Los principales países exportadores compiten con un cacao de mejor calidad y menores precios.
A4. Alta incidencia de plagas y enfermedades.

2.3. Visión al 2015

"En el año 2015 Cusco es una región competitiva, exportadora de cacao orgánico de alto valor agregado y cuyos productores han mejorado su calidad de vida."

2.4. Valores

Se presentan los alcances de cada uno de los valores seleccionados por el grupo que participó en el taller para elaborar el PERX, los que constituyen la plataforma de valores compartidos, entendido como el conjunto de normas, preceptos, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura exportadora de la Región Cusco, los cuales deben guiar la conducta de los actores involucrados:

- **Confianza:** Seguridad que se tiene de una persona porque sabemos que en sus actos no existe la ambigüedad o el rebuscamiento, trabaja con intensidad por cumplir con la tarea encomendada, llegar puntual si así fue acordado o guardar un secreto confiado.
- **Excelencia:** Es el logro de una calidad superior y de resultados óptimos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- **Identidad:** Equivale a la identificación con la visión exportadora regional, traducida en una actitud positiva y constructiva.
- **Perseverancia:** Es la fortaleza que nos impulsa a lograr nuestros propósitos y hacer realidad nuestros sueños. El combustible para que la perseverancia se mantenga siempre viva es el de la visión de largo plazo.
- **Responsabilidad:** Valor que significa hacerse cargo de las consecuencias de las palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos. La responsabilidad tiene efecto directo sobre otro valor fundamental: la confianza. Es un signo de madurez. Es clave para el cumplimiento de planes y acuerdos. Es importante para fortalecer las cadenas productivas.

2.5. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico 1.	Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
Objetivo estratégico 2.	Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios cusqueños en los mercados de destino priorizados.
Objetivo estratégico 3.	Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones.
Objetivo estratégico 4.	Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.

2.6. Matriz del Plan Operativo del Cacao

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 1: Fomentar y desarrollar la investigación para mejorar la calidad del cacao.				
Indicador de logro:	Mejorar la calidad del cacao a través de la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.			
Indicador de avance:	A fines de 2007 se crea un fondo privado dirigido a la investigación.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Crear incentivos tributarios para la inversión en investigación y desarrollo tecnológico.	Propuesta legislativa con ordenanza aprobada.	• Para fines de 2007 las empresas del sector crean un fondo para promover investigación. • A fines de 2010 el 70% de las empresas financia algún programa de investigación y desarrollo.	***Gobierno Regional*** MINAG Congreso MEF SUNAT Universidades INIA
T2	Investigar y seleccionar clones altamente productivos de la variedad cacao chuncho.	Mejorar las especies cultivadas.	• A fines de 2005 se ha identificado los clones. • A fines de 2010 hay 4000 hectáreas sembradas. • A fines de 2014 hay 10000 has. sembradas con estos clones.	UNSAAC ***INIA*** MINAG APROCAV Gobierno Regional Gobiernos Locales Cooperación técnica SENASA PRONAMACH
T3	Transferir las nuevas tecnologías al productor del cacao.	Mejora de la productividad y la competitividad.	• A fines de 2006 la productividad de los procesos ha mejorado en 30% como resultado directo de la aplicación de las investigaciones realizadas. • A fines de 2014, 10 mil productores adoptan tecnología nueva.	***INIA*** MINAG Productores APROCAV UNSAAC Cooperación técnica
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 2: Desarrollar productos con mayor valor agregado.				
Indicador de logro:	Consolidar una oferta exportable de calidad y mayor valor agregado.			
Indicador de avance:	Consolidación de una reconversión tecnológica para el procesamiento del cacao al 2008.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Incorporar procesos de certificación ecológica	Contar con Hectáreas Certificadas	• A inicios del 2007 se cuenta con 150 ha. certificadas • Al 2010 entre 150 y 200 has. son certificadas.	SENASA ***Certificadoras*** Gremios Empresariales
T2	Fomentar el desarrollo de la Agroindustria del Cacao	Instalar una planta de procesamiento de productos primarios del cacao. Instalar una planta de procesamiento de chocolatería fina.	• A fines del 2005 la planta de procesamiento de productos primarios del cacao se encuentra operando • A fines del 2007 la planta de procesamiento de chocolatería fina se encuentra operando	BID-INDACO PRA ***CERX*** Cooperación técnica Gremios empresariales
T3	Implementar sistemas de aseguramiento de la calidad en la cadena del cacao.	Implementar HACCP e ISO y el uso de buenas prácticas de post cosecha.	• A inicios de 2007 los empresarios han sido capacitados en ISO y HACCP. • A fines de 2009 se ha contratado una empresa para implementar HACCP en empresas del sector. • A fines de 2012, 10 empresas tienen certificación ISO.	***DIRCETUR*** PROMPEX MINAG Gremios empresariales Organizaciones de productores
T4	Incorporar tecnologías de punta en el procesamiento del cacao.	Mejorar la competitividad.	• En el 2008 hay una reconversión tecnológica para el procesamiento del cacao.	MINCETUR MINAG Gobierno Regional ***Asociación de empresarios*** CERX PARA APROCAV INDACO BID-INDACO
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 3: Fortalecer las cadenas productivas.				
Indicador de logro:	Enlazar eficientemente todos los eslabones de la cadena del cacao.			
Indicador de avance:	Al 2007 se ejecuta un programa de fomento de la asociatividad empresarial.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Promover mesas de diálogo y concertación.	Lograr acuerdos y contratos.	• A inicios de 2006 se ha organizado un encuentro regional del Cacao. • A mediados de 2006 los productores establecen mecanismos de coordinación en torno a temas clave. • A fines de 2007 se constituye un gremio regional de Cacao.	MINAG INIA Gobierno Regional Organizaciones de productores Gremios empresariales ***CERX***
T2	Organizar y capacitar a los productores y procesadores del cacao.	Desarrollo de talleres y programa de asistencia técnica.	• A mediados de 2006 se realiza un diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación. • A mediados de 2010, el 80% de los empresarios y productores han sido capacitados en temas vinculados a la cadena productiva del cacao.	MINCETUR MINAG CERX ***INIA*** Gobiernos Locales PRODUCE
T3	Fomentar la asociatividad entre productores tradicionales e industriales exportadores.	Consolidar eficiencias en la producción y comercialización del cacao.	• A mediados de 2007 se pone en marcha un programa de promoción de la asociatividad empresarial entre productores tradicionales e industriales exportadores. • En el 2008 se ha creado el primer esquema de asociatividad empresarial.	Organización de productores Transformadores PROMPYME ***CERX*** MINAG MINCETUR
T4	Promover la creación de la Junta Nacional del Cacao	Creación de la Junta Nacional del Cacao	• A fines del 2005 la Junta Nacional del Cacao ha sido creada.	***APROCAV*** Cámara de Comercio
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1: Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.				
ACTIVIDAD # 4: Innovar procesos, desarrollar nuevos productos y difundir las bondades del cacao.				
Indicador de logro:	Mejoramiento y mayor valor agregado del cacao a través de la transferencia de conocimientos sobre mejores prácticas.			
Indicador de avance:	Implementación del programa de intercambio y pasantías al 2007.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Promover pasantías e intercambio de experiencias a nivel internacional.	Conocer mejores prácticas productivas y de transformación a nivel internacional.	• Al 2006 se han realizado 2 pasantías e intercambios. • Al 2010 se han organizado 10 pasantías e intercambios. • Al 2015 se están ofreciendo 5 pasantías e intercambios anualmente.	BID-APROCAV CERX MINCETUR Gobierno Regional PROMPEX Empresas privadas Cooperación técnica PRODUCE
T2	Capacitar en desarrollo de productos.	Fomentar la innovación entre los empresarios del cacao.	• A partir de 2006 se ofrece anualmente dos eventos de capacitación. • A fines de 2009 20 empresas han desarrollando nuevos productos. • A fines de 2010 hay 400 personas capacitadas.	MINCETUR PROMPEX CERX MINAG Empresas Organizaciones de productores ***Gremios empresariales*** PRODUCE
T3	Promover y difundir derivados del cacao por diferentes medios de difusión.	Sensibilizar a la región sobre el potencial y beneficios de impulsar al cacao como principal producto de exportación.	• Al 2007 lanzar una campaña a través de los medios de comunicación.	***CERX*** Gobierno Regional Gobiernos Locales Organización de productores Empresarios PRODUCE
T4	Difundir las bondades del consumo del cacao	Educar y concientizar acerca de las bondades del consumo del cacao. Incrementar el consumo de cacao. Incluir el % de grasa de cacao en la composición de los productos.	• Al 2006 el chocolate de Cusco esta posicionado en el mercado nacional con su sello de calidad • A inicios del 2007 se cuenta con una norma establecida por INDECOPI que vuelva a hacer vigente la necesidad de contar con el % de grasa de cacao en la composición de los productos.	INDECOPI MINSA (DIGESA) PRODUCE ***Gremios Empresariales***

Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios cusqueños en los mercados de destino priorizados.				
ACTIVIDAD # 1: Promocionar los productos y consolidar la presencia del cacao en el mercado internacional.				
Indicador de logro:	Posicionar el cacao en mercados prioritarios.			
Indicador de avance:	A partir de 2008 un stand del cacao inicia su participación en ferias internacionales.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Crear un centro de promoción e información a nivel nacional y regional.	Promover el cacao de la región en los principales mercados internacionales.	• A fines de 2006 el centro entra en operación. • A fines de 2007 se ha completado una campaña promocional del Cacao de la región.	***PROMPEX*** CERX DIRCETUR MINCETUR Gobierno Regional Gremios del cacao
T2	Participar en ferias nacionales e internacionales.	Presencia en eventos internacionales.	• A fines de 2006 una delegación regional ha participado en una feria internacional del Cacao. • A partir de 2008 hay un stand regional en las principales ferias.	***PROMPEX*** CERX DIRCETUR Gobierno Regional PRODUCE Gremios empresariales
T3	Promover los productos derivados del cacao de la región a través de las oficinas comerciales en los principales países demandantes del mundo.	Establecer vínculos comerciales con mercados prioritarios.	• A fines de 2006 hay un plan integral de utilización de las oficinas comerciales. • A fines de 2007 se está trabajando intensa y coordinadamente con 5 embajadas. • A fines de 2008 se tiene presencia en las embajadas de los 15 principales mercados.	Gobierno Regional Gobierno Locales Cámara de Comercio Cancillería Consejeros Comerciales ***PROMPEX***
T4	Elaborar un catálogo del cacao amazónico chuncho y sus derivados.	Promover la especie de cacao cultivada en la región.	• A fines de 2006 se ha impreso el catálogo. • A inicios de 2007 los principales líderes mundiales de la industria han recibido una copia del catálogo.	PROMPEX MINCETUR ***DIRCETUR*** Cancillería Consejeros Comerciales
T5	Exhibir productos de Cacao mediante vitrinas de embajadas, aeropuertos, terminales y puertos.	Promover los productos en mercados prioritarios.	• A mediados de 2005 hay un diseño de vitrinas de exposición. • A fines de 2005 se exhiben los productos en aeropuertos y terminales nacionales e internacionales.	PROMPEX ***MINCETUR***

				DIRCETUR Cancillería Consejeros Comerciales INDACO ONGs
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios cusqueños en los mercados de destino priorizados.				
ACTIVIDAD # 2: Posicionar el cacao de la región en el mercado internacional a través de slogan distintivo.				
Indicador de logro:	Fomentar y consolidar el cacao de origen cusqueño en los mercados prioritarios.			
Indicador de avance:	Implementación de una estrategia de promoción internacional a inicios de 2007.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Desarrollo y gestión de un sello de calidad y certificado de origen	Definir un sello de calidad y certificado de origen como instrumentos distintivos de promoción.	• A inicios de 2006 se forma una comisión ad hoc para la definición del sello de calidad y certificado de origen. • A finales de 2006 se tiene el sello de calidad y certificado de origen.	***CERX*** DIRCETUR PROMPEX Asociación de productores Cooperación técnica
T2	Desarrollar una estrategia de promoción del cacao regional.	Consolidación del cacao regional en los mercados prioritarios.	• Elaboración de la estrategia a finales de 2006. • Implementación de la estrategia a inicios de 2007.	PROMPEX ***CERX*** Gobierno Regional MINCETUR Cancillería Consejeros Comerciales
T3	Desarrollar y monitorear el impacto de la promoción del cacao.	Medir el impacto de la campaña de promoción en función al desenvolvimiento de las exportaciones.	• A fines del 2006, 2007 y 2008 se realiza un monitoreo anual de la campaña de promoción.	***CERX***
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios cusqueños en los mercados de destino priorizados.				
ACTIVIDAD # 3: Impulsar las capacidades para desarrollar y consolidar mercados.				
Indicador de logro:	Generar capacidades en la región sobre inteligencia y desarrollo de mercados.			
Indicador de avance:	Al 2007 la región cuenta con el primer grupo de técnicos en inteligencia de mercados y negocios internacionales.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Ofrecer capacitación en desarrollo de inteligencia de mercados y negocios internacionales.	Formar técnicos para el análisis y elaboración de estudios de mercado internacionales.	• A mediados del 2006 se forma el primer grupo de técnicos. • A partir de 2008 se ofrece un programa anual.	***Cámara de Comercio*** DIRCETUR MINCETUR PROMPEX Universidades ADEX
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

OBJETIVO ESTRATÉGICO #3: Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones.				
ACTIVIDAD # 1: Crear un fondo de financiamiento a empresas productoras, transformadoras y exportadoras.				
Indicador de logro:	Garantizar el acceso a financiamiento.			
Indicador de avance:	Se crea el fondo a mediados de 2007.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Crear un fondo regional para el desarrollo del cultivo y la industria del cacao.	Consolidar un mayor valor agregado del cacao.	• A fines de 2005 se crea una comisión ad hoc para el establecimiento del fondo • A fines de 2006 se ha creado el fondo.	***Gobierno Regional*** Municipios MINAG PRODUCE ***Cooperación técnica*** APROCAV
T2	Gestionar capitales de cooperación internacional para el fondo.	Consolidar el fondo.	• A mediados de 2006 hay un plan de desarrollo del fondo coordinado con potenciales participantes en el fondo. • A inicios de 2007 se ha conseguido el financiamiento.	APROCAV MINAG Municipios Cooperación internacional Organismos multilaterales ***Gobierno Regional*** CERX INDACO
T3	Articular a las entidades financieras al proceso de desarrollo del cacao.	Participación de la banca comercial y cajas municipales y rurales.	• A mediados de 2005 la banca comercial, cajas municipales y rurales empiezan a participar en el fondo.	***CERX*** APROCAV Empresarios Gobierno Regional Entidades financieras
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones.				
ACTIVIDAD # 2: Promover la inversión en infraestructura para servicios de movimiento de carga y almacenaje.				
Indicador de logro:	Consolidar una infraestructura adecuada para el manejo de carga de la región.			
Indicador de avance:	La primera inversión para la construcción del centro de movimiento de carga y almacenaje al 2009.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Diseñar una estrategia de carácter logístico para el transporte del producto.	Reducir costos logísticos.	• A mediados de 2006 se tiene una estrategia definida. • Se implementa la estrategia en el 2007.	Gobierno Regional Gobiernos Locales PROINVERSION ADUANAS/SUNAT CERX ***Gremios empresariales*** INDACO
T2	Fomentar la creación de un puerto seco en Urcos-Cusco.	Reducir costos logísticos.	• A fines de 2005 se cuenta con los Términos de Referencia y el perfil para el proyecto. • A fines de 2007 se opera el puerto seco.	***Gobierno Regional*** MINCETUR Gobiernos Locales
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4: Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.				
ACTIVIDAD # 1: Fortalecer y practicar los valores de una cultura exportadora y competitiva.				
Indicador de logro:	Consolidar a la actividad exportadora como actividad primordial para garantizar la competitividad, el crecimiento y la rentabilidad de los empresarios vinculados al cacao.			
Indicador de avance:	Para finales de 2009 los productores y transformadores del cacao han implementado programas de mejoramiento continuo y aseguramiento de la calidad.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Ofrecer capacitación permanente en temas de cultura exportadora.	Forjar una conciencia entre los productores e industriales del cacao sobre la importancia de la actividad exportadora.	• Desarrollo del programa a mediados de 2006. • Al 2008 el 50% de los empresarios vinculados al cacao han sido capacitados. • Al 2010 el 100% de los empresarios vinculados al cacao han sido capacitados.	MINCETUR DIRCETUR ***CERX*** PROMPEX Gremios empresariales Organización de productores
T2	Fomentar la excelencia como valor primordial de exportación.	Lograr incrementar los niveles de competitividad como valor primordial.	• A fines de 2006 se lanza una campaña a favor de la excelencia en la cadena del cacao. • A fines de 2009 el sector ha implementado programas de mejoramiento continuo y aseguramiento de la calidad.	MINCETUR DIRCETUR PROMPEX ***Gremios empresariales*** Organizaciones de productores Empresarios
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4: Crear e impulsar una cultura exportadora y por la competitividad				
ACTIVIDAD # 2: Sensibilizar y capacitar una cultura empresarial moderna y eficiente.				
Indicador de logro:	Consolidar una clase empresarial eficiente y competitiva.			
Indicador de avance:	Para finales de 2007, 40 empresarios han sido capacitados.			
TAREAS		**METAS**	**INDICADORES**	**RESPONSABLES**
T1	Crear un centro de capacitación y asistencia técnica al productor y exportador.	Contribuir al desarrollo de una clase empresarial moderna y con vocación exportadora.	• A mediados de 2007 se inaugura el centro. • A mediados de 2009 el centro se ha consolidado como la opción de capacitación por excelencia en cacao.	***CERX*** PROMPYME Ministerio de Trabajo MINAG Gobierno Regional Organizaciones de productores
T2	Capacitar a los productores y empresarios en gestión empresarial.	Mejorar las habilidades empresariales del sector.	• A fines de 2007 se ha capacitado a 40 empresarios. • A mediados de 2011 los empresarios del sector aplican herramientas modernas de gestión.	CERX ***PROMPYME*** Ministerio de Trabajo MINAG Gobierno Regional Organizaciones de productores
Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?				
Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?				