APCV 2024

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAO VRAE

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
CACAO VRAE

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO VRAE.
2014 -2024

MÁXIMO MEDINA ZAGA
Presidente

MARCO ANTONIO RIVERA OCHOA
Gerente General.

Equipo Técnico Responsable de formulación del Plan:

Anselmo Suárez Gonzáles, *Responsable de la Asistencia Técnica*, , Luis Santibáñez Sánchez , *Responsable de Comercialización*, Vicente Crespo Paredes, Vocal Consejo Directivo, Cirilo Isidro Huamán, Secretario del Consejo Directivo, Pedro Luciano Huaccachi Huamán, Representante zonal Santa Rosa, Noemí Medina Oré, *Representante zonal Pichari*, Aidé Ayala Vizcarra, *Asistente administrativa*, Germán Rojas Velarde, *Representante zonal Villa Virgen* , Cristina Anaya Fernández, *consultora externa en post cosecha y calidad.*

Facilitación y Asesoría Técnica Metodológica:
Tito A. Hernández T., PhD.

Asociación de Productores de cacao VRAE
Av. Circunvalación 549. Ubicado en : *Kimbiri* - La Convención
Dpto de Cusco - Perú

2014

CONTENIDO

CAPÍTULO	PÁG.
1. PRESENTACIÓN	3
2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO	4
3. ESTADO DEL PRESENTE Y TENDENCIAS	15
4. ESTADO DEL FUTURO. Formulación de hipótesis y diseño de escenarios al 2024	40
5. MARCO ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCION	45
ANEXOS	63

PRESENTACIÓN

Aunque a veces se usan las expresiones **Cadena Productiva** y **Cadena de Valor** como sinónimos, lo correcto es diferenciarlas, porque describen diferentes procesos, pero muy ligados entre sí. La primera se refiere a toda cadena de actividades, desde la producción en la unidad agropecuaria, pasando por la etapa de acondicionamiento y por la comercialización.

A su vez, la **Cadena de Valor** es definida como la colaboración y negociación estratégica de empresas u organizaciones y de los actores involucrados, con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los "eslabones" de la cadena.

De acuerdo con lo dicho, la cadena de valor de la Asociación de Productores CACAO VRAE-APCV, será eficiente en la medida que se oriente al cliente, al tiempo que debe proporcionar un beneficio al agricultor socio, transportista, personal técnico, gerencial, administrativo, brokers, etc. Es decir, los principales involucrados, como los socios, los proveedores de bienes y servicios, y la propia APCV, deberán establecer entre ellos negociaciones permanentes, respetando sus propios roles y competencias, para abastecer al cliente en volúmenes y calidad que este demande.

Por tales razones, es muy fuerte la influencia del comprador final sobre los actores sociales de la cadena de valor. Es decir, hay que conocer las demandas de este mercado consumidor para garantizar la sostenibilidad de la cadena de valor de la APCV.

En razón de lo expuesto, este Plan Estratégico se fundamenta en tres abordajes teóricos: 1. El enfoque sistémico de cadena de valor de la APCV; 2. La capacidad y eficiencia de la APCV en cuanto a su asociatividad intra e inter organizacional y, 3. La visión prospectiva empresarial, que permite delinear procesos anticipatorios de construcción de futuro, con el concurso de todos los actores que intervienen en ella, basados en los propios aprendizajes, producto de la interrelación de la organización con su entorno local, regional y nacional; y buscando su competitividad empresarial.

Por acuerdo de la Junta Directiva y la Gerencia General, este documento es la concreción de un trabajo ampliamente participativo, mediante la aplicación colectiva del Modelo Prospectivo-Estratégico, que busca conciliar las voluntades de los diversos actores clave de la cadena de valor de la APCV, que han intervenido en su proceso de formulación, a través de talleres, reuniones técnicas y de expertos.

Consecuentemente, este Plan Estratégico está concebido como un instrumento orientador de la Asociación de Productores CACAO VRAE, a cargo de la Gerencia General, trabajando articuladamente con los consejos directivos, funcionarios y socios, a fin de garantizar competitividad y la sostenibilidad empresarial.

CAPITULO 1

CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

La asociatividad para la competitividad, supone asumir una cultura organizacional de coordinación y negociación permanente al interior y exterior de la cadena de valor de la APCV, con el fin de logar la eficiencia, éxito y sostenibilidad de la misma. Las Cadenas de valor coordinadas (articuladas) consiguen abastecer el mercado consumidor con productos de buena calidad, de forma competitiva y a largo plazo. Cadenas no coordinadas, cuyos conflictos no son negociados entre los grupos de actores sociales de la producción agrícola, acopio, y comercialización, se debilitan; resultado una pérdida en la competitividad y de sostenibilidad de la organización. (1).

Por lo dicho, el presente Plan Estratégico se sustenta en la capacidad organizacional de la Asociación de Productores CACAO VRAE- APCV para articularse interna y externamente, poniendo en relevancia los resultados de su gestión productiva y de comercialización de granos de cacao de calidad, en el contexto del proceso de desarrollo del Valle de los Ríos Apurímac y Ene- VRAE. Por ello es ineludible dar cuenta de la caracterización de la empresa en relación al contexto regional en el cual está inmerso y es interdependiente.

1 HERNANDEZ, Tito. Prospectiva Estratégica y Gestión del Cambio Organizacional. AIU. 2007.

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE INLUENCIA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO VRAE

El valle del rio Apurímac - Ene (VRAE), se ubica en la cuenca formada por los ríos Apurímac y Ene, localizados entre los paralelos 12°18´ a 13°22´ de Latitud Sur y los meridianos 72°55´00" a 74°17´23" de Longitud Oeste, abarcando una superficie de 1´486,077 hectáreas. El ámbito geográfico del VRAE alcanza por el Norte hasta la confluencia del rio Perené que da origen al río Tambo; por el Sur, la confluencia del Río Pampas con el Río Apurímac; por el Este, el espacio comprendido entre la margen derecha del Río Apurímac y Ene hasta la divisoria de agua s y por el Oeste, el espacio ubicado en la margen izquierda del Río Apurímac y Ene hasta la divisoria de aguas.

En este ámbito geográfico se encuentran pisos ecológicos de ceja de selva, selva alta y baja; con altitudes que van desde los 400 a 1900 m.s.n.m.

Las condiciones climáticas, particularmente de los distritos de San Francisco, Quimbiri y Pichari, son favorables en la producción de cacao. Las temperaturas oscilan de 20 – 30°C; con una media de 25°C; la precipitación de es de 2,100 mm por año y tiene una humedad relativa promedio del 80 %. Si bien hay lluvias todo el año, existen dos épocas marcadas: entre mayo y noviembre, las lluvias son escasas, y entre diciembre y abril, son abundantes. El cultivo del cacao se realiza desde los 400 msnm hasta los 1,200 msnm.

En cuanto a las condiciones edáficas, estas son heterogéneas. Hay suelos adecuados y también degradados, desde muy ácidos a ácidos (pH: 4.5 – 5.5), con contenido ligeramente alto de M.O. (4.4%); de textura franca a franco-arcillosa y en algunos lugares cierto nivel de pedregosidad.

En tales condiciones edafo-climáticas el cacao representa el cultivo lícito de mayor importancia económica en el VRAE superado sólo por el cultivo de coca. Se calcula que actualmente la producción total de cacao en el VRAE es de aproximadamente 10 mil TM al año cosechadas de unas 19,000 hectáreas plantadas, con un rendimiento promedio de 480 Kg/ha/año

En este contexto geográfico regional, el ámbito geográfico de la Asociación de Productores Cacao VRAE, se divide en 7 zonas, abarcando algunos distritos de las Provincias de La Mar, Huanta en Ayacucho y de la Convención en Cuzco (Ver mapa).

CUADRO 01 . Ámbito geográfico de la APCV

N°	Zona/Comité Zonal	Distrito/Región
1	Villa Virgen	Vilcabamba/Cusco.
2	Lobo-Palmapampa	Kimbiri/Cusco y Samugari/Ayacucho.
3	Santa Rosa	Santa Rosa/Ayacucho.
4	Kimbiri	Kimbiri/Cusco.
5	Pichari	Pichari/Cusco.
6	Sivia	Sivia/Ayacucho
7	Canayre	Canayre/Ayacucho

Fuente: Asociación de Productores Cacao VRAE-APCV. 2014

MAPA 01. Ámbito de influencia de la Asociación de Productores de Cacao VRAE

Fuente: Asociación de Productores Cacao VRAE-APCV. 2014

LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DEL CACAO EN EL VRAE

El ingreso de las Naciones Unidas en el VRAE en 1995, ejecutando un importante proyecto de ampliación y rehabilitación de plantaciones de cacao, trajo consigo nuevas tecnologías y conocimientos sobre el manejo del cultivo (injertos, podas, sombreamiento, post cosecha). A partir de esa intervención se comenzó a mejorar la calidad final del producto, se incentivó el uso de herramientas adecuadas y equipos para el beneficio, entre ellos los cajones de fermentación y parihuelas de secado.

A partir de 1998 hubo mayor participación de los Proyectos de Desarrollo Alternativo incluyendo a los financiados por USAID y ejecutados por IDA, WINROCK, CARE, CHEMONICS, CEDRO y también por las Naciones Unidas (UNODC). Además entidades del Estado, especialmente el SENASA y el MINAG, y las Asociaciones, brindaron asistencia técnica y fortalecimiento de las capacidades sobre las prácticas de cosecha y beneficio de cacao, logrando importantes avances en el mejoramiento de la calidad

En los últimos 10 años aún con el apoyo del Programa de Desarrollo Alternativo de DEVIDA y otras instituciones estatales, como el MINAG, el SENASA y los Municipios, se han instalado áreas nuevas de cacao en el VRAE.

En la actualidad, la mayoría de los cacaotales del VRAE, incluyendo las parcelas de los socios de la APCV, son conducidas por pequeños productores en parcelas de 5 has en promedio. El 60% de las plantaciones de cacao son del tipo tradicional, que es una mezcla de híbridos procedentes de la Estación Experimental de Tulumayo (Tingo María), los cuales fueron introducidos hace más de 30 años, promovidas en su momento por el Banco Agrario. Aproximadamente el 30% son plantaciones sembradas con el clon CCN 51 y el 10% son plantaciones sembradas con otras variedades clonadas, promovidas por los Programas de Desarrollo Alternativo e instituciones estatales como el MINAG, el SENASA y los Municipios locales y la propia APCV.

Se estima que actualmente, en el VRAE sólo el 10% de superficie total de cacao es conducida con tecnología mejorada , con rendimientos superiores a 1000 Kg/ha/año; el 30% es manejado con una tecnología media cuyos rendimientos promedio oscilan entre 500 - 700 Kg/ha/año y el 60% emplea una tecnología tradicional cuyos rendimientos promedios son menores de 400 Kg/ha/año. De las aproximadamente 10 mil TM anuales que se cosecharían en el VRAE, cosechadas de unas 19,000 hectáreas, con un rendimiento promedio de 480 Kg/ha/año, los socios de la Asociación de productores CACAO VRAE han venido cosechando un promedio de 900 TM procedentes de unas 1,500 hectáreas aproximadamente.

En tal contexto, los rendimientos en las parcelas de los socios de la Asociación de Productores Cacao VRAE no superan los 600 kg/ha. Ello demuestra que aunque hubo avances importantes en el manejo de este cultivo, aún hace falta alcanzar metas significativas de eficiencia a fin de lograr una mayor competitividad de la actividad cacaotera de todos los socios de la APCV.

ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES.

Contando el apoyo de la Cooperación Internacional con fondos USAID y a través del Programa de Desarrollo Alternativo, en el año 2000 se constituyó la empresa denominada CACAO VRAE S.A. con el objetivo de comercializar granos de cacao producidas por 410 familias socias. El primer año, la empresa logró acopiar y comercializar cacao convencional destinado al mercado nacional.

A partir del año 2001, el proyecto del Consorcio WINROCK INTERNACIONAL-Acción Agraria inicia el contacto con el Broker español LEBUAF S.R.L., que logra colocar 200 TM de cacao orgánico y Convencional producido por CACAO VRAE SA, en mercados europeos.

A partir del año 2002 se establecieron contratos con la empresa italiana ICAM para el acopio y exportación de cacao orgánico a Italia, exportándose ese año 214 TM de cacao orgánico, luego 218 TM en el año 2003, 276 TM en el 2004, y 290 TM en el 2005.

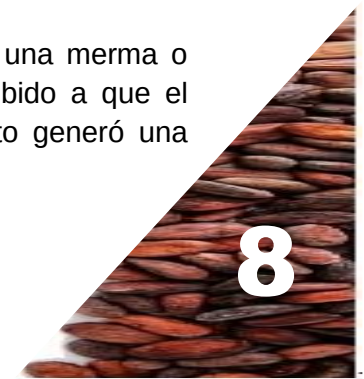
En el año 2005 se evidencia una crisis financiera de la empresa debido a deudas tributarias con la SUNAT, lo cual obligó a cambiar de modelo empresarial.

Así, el 26 de marzo del 2006 la base social de la empresa CACAO VRAE SA constituyó la Asociación de Productores CACAO VRAE-APCV, continuando con la exportación de cacao con certificación orgánica a Italia , en el marco de un proyecto financiado por la empresa italiana ICAM, que aportó USD 220.000, para la compra de cacao en baba y para implementar a la asociación con infraestructura y movilidad , logrando acopiar y vender los siguientes volúmenes de cacao en grano:

CUADRO 02. Exportaciones de cacao orgánico de la Asociación productores CACAO VRAE. Periodo 2006-2014

AÑO	TM	TIPO DE CACAO
2006	75	Orgánico
2007	900	Orgánico
2008	1000	Orgánico
2009	1396	Orgánico
2010	1232	Orgánico
2011	357	Orgánico
2012	734	Orgánico
2013	919	Orgánico
2014	900	Orgánico

En el año 2009 se acopió 1456.9 TM. y se exportaron 1396.9 TM. con una merma o pérdida de 60 TM y en el 2010 se perdieron otras 80TM por mermas, debido a que el rendimiento del cacao en baba fue de 37 como se calculaba sino 33. Esto generó una segunda crisis en la empresa.



Fue entonces que ICAM suprime capital de trabajo y en febrero 2011 se rompe el contrato con esta empresa italiana. En febrero 2011 con una nueva gerencia, se reinicia una nueva negociación con ICAM y la APCV se compromete a venderle un total 4,000 TM o unas 800 TM anuales hasta el año 2016.

Es decir, luego de que esta organización experimentara dos severas crisis en su gestión empresarial, y después de renegociar las deudas con la empresa italiana ICAM, en el año 2011 reinicia sus actividades, logrando acopiar granos de cacao al crédito, situación que está permitiendo una recuperación de la organización.[2]

Actualmente la APCV viene analizando la posibilidad de cambiar su Modelo organizacional y convertirse en Cooperativa, por motivos tributarios e incentivos de gobierno.

Se debe tener en cuenta que en los casi 15 años de esfuerzos de los socios, directivos, gerentes y funcionarios, con apoyo de la cooperación nacional e internacional, para producir y comercializar eficientemente granos de cacao orgánico, la Asociación de Productores de Cacao VRAE ha acumulado experiencias, aprendizajes, y conocimientos. Ello constituye su valioso capital social.

De acuerdo con lo dicho, el aprendizaje organizacional de APCV nunca termina, porque es una función vital que se hace permanentemente y así debe ser percibido, como una necesidad, por los propios socios e demás involucrados, para consolidar y mantener su competitividad empresarial.

[2] Es importante señalar que la APCV ha logrado refinanciar la deuda de US$ 90,000 que tiene de años anteriores con Rabobank, la cual debe terminar de pagar en el año 2017.
Para afrontar la campaña 2015 se cuenta con una línea de crédito aprobada por Rabobank por US$ 400,000, con el cual se estaría asegurando desde el arranque de la campaña la liquidez y por ende el cumplimiento del contrato de compra-venta de 900 toneladas anuales de cacao pactadas hasta el año 2016 con el principal cliente ICAM

ENTORNO ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL DE LA APCV

La APVC se fundó el 25 de marzo del año 2006, y quedó inscrito en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, Zona registral Nº XI sede Ica, oficina Registral Ayacucho, con la partida Nº: 11030095, Titulo 2009-00005593, del Tomo diario 0033,03 de abril 2006, bajo la denominación de **Asociación de Productores CACAO VRAE**

LA ORGANIZACIÓN DE BASE DE APCV

En la actualidad la asociación cuenta con 310 asociados distribuidos territorialmente en 7 zonas (comités zonales), que a su vez tienen registradas 1,456.13 ha .

CUADRO N° 03 – Base social de la Asociación de productores CACAO VRAE

N°	Zona/Comité Zonal	Nro. de socios	Distrito/Región
1	Villa Virgen	62	Vilcabamba/Cusco.
2	Lobo-Palmapampa	36	Kimbiri/Cusco y Samugari/Ayacucho.
3	Santa Rosa	37	Santa Rosa/Ayacucho.
4	Kimbiri	37	Kimbiri/Cusco.
5	Pichari	41	Pichari/Cusco.
6	Sivia	41	Sivia/Ayacucho
7	Canayre	56	Canayre/Ayacucho/Junin
	TOTAL	**310**	

Fuente: Asociación de Productores Cacao VRAE-APCV. 2014

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE APCV

La estructura asociativa de la APCV

Según los estatutos de la Asociación de productores la Dirección, Administración y Control estará a cargo de la Asamblea General de Representantes, el Consejo Directivo, la Gerencia General y el Comité de Vigilancia.

Los Comités Zonales, son una instancia de base de la Asociación, tienen autonomía relativa, son el eje productivo y social que impulsa y sostiene el desarrollo de la Asociación. La directiva está constituida por cinco miembros, presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal, los mismos que serán renovados cada dos años, elegidos mediante sufragio a cargo del Comité Electoral.

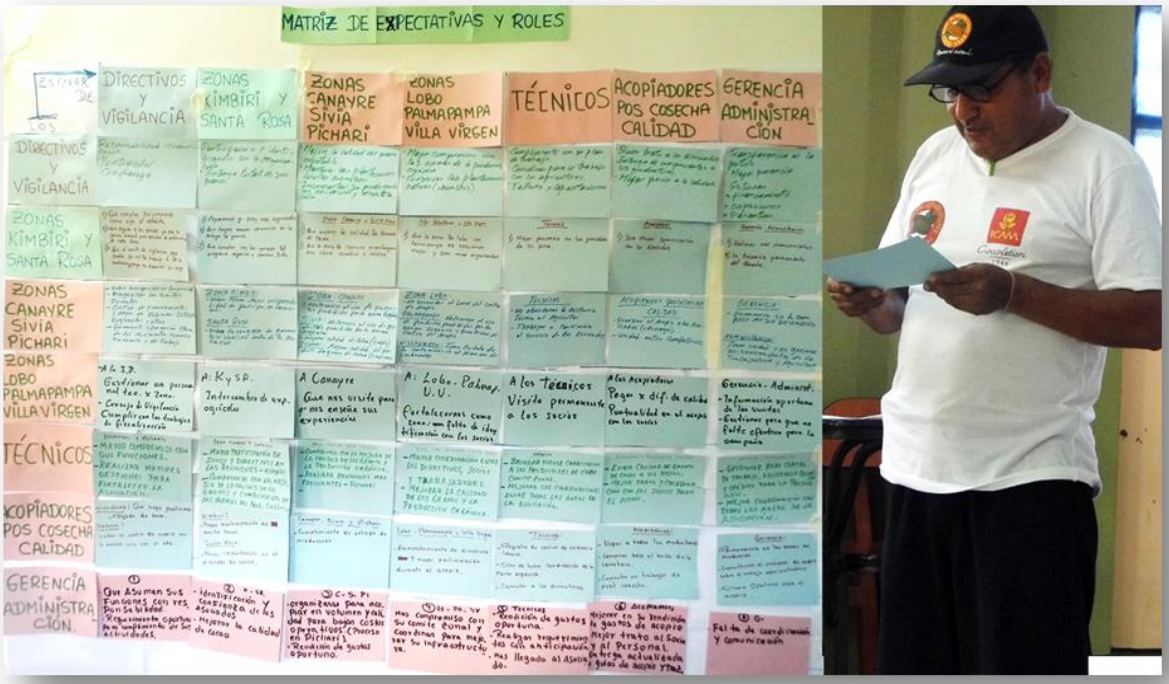
Los representantes de los Comités Zonales, participan en las Asambleas de representantes tanto Ordinarias como Extraordinarias de la asociación con voz y voto. Pudiendo ser reelegidos para un periodo inmediato.

Los trabajadores, son también parte de la base social de la Asociación, en el proceso de desarrollo de la Asociación, el asociado trabajador aporta su conocimiento, trabajo y experiencia para obtener productos de calidad y volumen para la comercialización**.** El representante de los trabajadores, ante la asamblea de representantes ordinaria y extraordinaria de la asociación, deben ser elegidos mediante sufragio a cargo del Comité Electoral, los mismos que serán renovados cada dos años.

La Estructura de Gestión de la APCV

Los órganos de Gestión de la Asociación y, por ende, del Presente Plan Estratégico, lo constituyen la **Gerencia General** y las Gerencias de línea con sus respectivas áreas: Sub **Gerencia de Producción y Sub Gerencia de Comercialización.**

El **Gerente General** es funcionario del más alto nivel en la Asociación, y como tal ejerce su representación administrativa y legal. La Gerencia General es el órgano administrativo a cargo de un profesional y será el encargado de dar un buen uso de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales de la Asociación.



HITOS DE LA GESTIÓN DE APCV Y SU NUEVA VISIÓN ORGANIZACIONAL

Pese a haber experimentado serias crisis en su gestión, las cuales viene superando gracias a su fortaleza organizativa y capacidad de negociación por la confianza ganada, la Asociación de Productores de Cacao VRAE –APCV, tiene un posicionamiento y diferenciación importante en el mundo del cacao.

A largo de su historia destacan los siguientes logros alcanzados por la APCV:

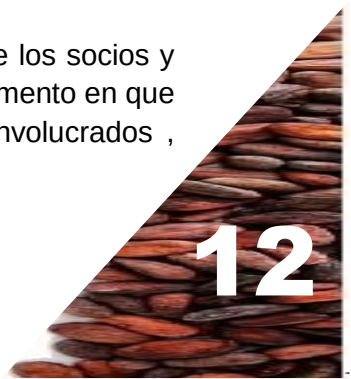
- 2000-2002: Primera organización en estandarizar calidad, sobre la base de cacao del tipo tradicional (híbridos), mediante un programa efectivo de asistencia técnica en post cosecha, posicionando así al Cacao VRAE en los mercados internacionales.
- 2002: Certificación Orgánica.
- 2010: Certificación FAIRTRADE.
- 2002-2010: Identificación, siembra y evaluación de Clones locales :VRAE 81, VRAE 44, VRAE 6, y VRAE 62, entre otros, con rendimientos potenciales que superan los 1,500 kgs /ha, cuyas muestras fueron catalogadas como “cacao fino” en Italia y Francia.
- 2002-2014: Primera empresa de productores exportadora de cacao orgánico y calidad.
- 2002-2014: La APCV regula los precios del cacao en la región del VRAE.
- 2014: Es una organización referente para los programas de Desarrollo Alternativo en el VRAEM.

Considerando estos logros, los socios representantes zonales, directivos, personal técnico y administrativo de Asociación de Productores Cacao VRAE-APCV, participantes en el Primer Taller de Involucrados, realizado el 18 de octubre del 2014, plantearon una nueva visión de competitividad de la Asociación, en las tendencias y escenarios actuales y futuros:

Al 2024,

Se ha alcanzado la competitividad empresarial de la Asociación de Productores CACAO VRAE, con una presencia sostenida en los mercados internacionales, incrementando la productividad y calidad de sus productos, sobre la base organizacional fortalecida y comprometida con el desarrollo empresarial, con responsabilidad social y ambiental y a partir de ello se ha mejorado la calidad de vida de sus asociados.

Esto implica, iniciar un proceso de negociación y compromiso permanente entre los socios y otros actores involucrados para la implementación del Plan, desde el mismo momento en que esta visión se formula. Por lo tanto, los y las participantes en el Taller de Involucrados , asumieron los siguientes compromisos al 2024:



1.-Para alcanzar la competitividad empresarial de la Asociación de productores CACAO VRAE incrementando su liderazgo y presencia en los mercados internacionales, y aumentando el compromiso de los socios con la empresa, y obteniendo ventajas competitivas de sus certificaciones orgánicas del cacao:

- Plantear metas y compromisos para incrementar la producción.
- Acopiar el mayor porcentaje de la producción de los asociados.
- Elaborar propuestas y buscar nuevas fuentes financieras.
- Realizar planes de negocios para buscar nuevos mercados.
- Cumplir con los parámetros de calidad y los establecidos en los procesos de certificación.
- Comprometer a cada comité zonal, para asociar nuevos agricultores.

2.-Para alcanzar la fortaleza socio-organizacional de la Asociación de Productores de CACAO VRAE .

- Cumplir y hacer cumplir las funciones y obligaciones según el estatuto y los planes de trabajo, por parte del Consejo Directivo y demás órganos de gobierno.
- Asumir las responsabilidades de acuerdo al organigrama establecido.
- Fortalecer la confianza de los comités zonales, a través de un programa sostenido de bajada de base,
- Practicar la transparencia en la gestión de la empresa, mediante capacitaciones e informes oportunos por parte de los directivos.
- Incrementar la identificación de los socios con la organización, haciendo cumplir con las obligaciones establecidas.

3.-Para alcanzar la competitividad de los socios de la Asociación de Productores de CACAO VRAE,mejorando la productividad sus cultivos de cacao en sistemas de producción sostenibles.

- Renovar las plantaciones, gradualmente y de acuerdo a la posibilidad económica del socio, y gestionando proyectos y créditos ante entidades públicas y privadas.
- Cumplimiento estricto de la Asociación Cacao VRAE y los socios en el control de plagas y enfermedades con el apoyo de SENASA.
- Gestionar proyectos para el financiamiento de asistencia técnica y asignar un porcentaje del comercio justo.
- Buscar financiamiento a través del municipio y otras entidades y que cada socio cumpla las normas de la producción orgánica.

4.-Para garantizar la calidad del grano de cacao producido por los socios, como base fundamental de la sostenibilidad y competitividad empresarial.

- Asistir a todas las capacitaciones sobre la gestión de la calidad y poner en práctica lo aprendido.
- Entregar masa fresca, en los lugares cercanos y granos limpios en los lugares lejanos, obtenidos con técnicas recomendadas.
- Renovar las plantaciones con variedades reconocidas como finas de aroma, y de alto rendimiento por hectárea.
- No usar insumos químicos como herbicidas, insecticidas y otros usados en abonamiento.

Considerando estos 15 años de experiencia organizacional la Asociación de Productores CACAO VRAE debe delinear procesos anticipatorios de construcción de futuro, con el concurso de todos los actores que intervienen en ella, utilizando instrumentos de Planificación Prospectiva Estratégica, basados en los propios aprendizajes, producto de la interrelación de la organización con su entorno local, regional y nacional; y buscando su competitividad empresarial, en los escenarios y tendencias actuales.

Todo ello en el marco del siguiente Modelo Prospectivo Estratégico, empleado como ruta metodológica para la formulación del este Plan Estratégico de APCV al 2024 (3) :

I Taller de involucrados : socios representantes de las 7 zonas, directivos, personal técnico y administrativo se reunieron en Kimbiri 18 de octubre del 2014, para iniciar el proceso de formulación del Plan Prospectivo Estratégico de la Asociación de Productores CACAO VRAE al 2024.

(3). LA PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA- ESTRATEGIA EMPRESARIAL, es un conjunto de principios teóricos, procedimientos metodológicos y técnicas que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización social que demande un objetivo, que persigue un cambio situacional futuro de la empresa. (HERNANDEZ , T. Prospectiva y cambio organizacional. INCADES-2006. (www.incades.org)

CAPITULO 2

ESTADO PRESENTE Y TENDENCIAS:

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA VISIÓN DE COMPETITIVIDAD DE APCV

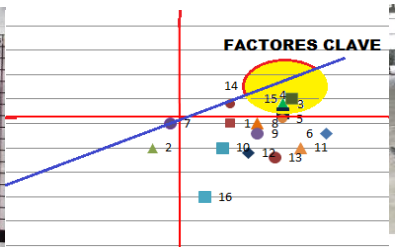
El alineamiento estratégico del presente Plan pasa necesariamente por el análisis de los factores que mejor expliquen cuatro sub sistemas o ejes temáticos: Empresarial –comercial, Agrícola productivo, Asociativo-Organizacional, y Calidad del cacao para la competitividad, en los escenarios y tendencias actuales y del futuro.

LOS FACTORES CLAVE QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LA APCV

En los talleres de involucrados y revisión de la documentación disponible, se han identificado 63 factores que explican la situación de APCV actualmente. De estos, 19 factores están relacionados con su competitividad empresarial comercial; 17 factores con su dimensión asociativo-organizacional; 16 factores con su dimensión agrícola productiva; y 11 factores relacionados con la calidad de grano de cacao.

Con esos resultados, el Equipo Técnico de APCV, en sucesivas reuniones de trabajo realizó el Análisis Estructural de esos 63 factores identificados, logrando seleccionar los siguientes Factores clave, en los cuatro subsistemas indicados:

SUB SISTEMA	FACTORES CLAVE, SEGÚN ANÁLISIS ESTRUCTURAL
EMPRESARIAL - COMERCIAL	SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN EFICIENTES ACCESO A NUEVOS MERCADOS. NUEVOS CLIENTES AMPLIACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ORGÁNICA DEL CACAO LA CALIDAD DEL CACAO ASISTENCIA TÉCNICA SOSTENIDA PARA LA CALIDAD
ASOCIATIVO-ORGANIZACIONAL	DEBILITAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL COMPROMISO DE DIRECTIVOS Y SOCIOS DESARROLLO DE CAPACIDADES DE SOCIOS
AGRÍCOLA PRODUCTIVO	ADOPCION Y ADAPTACION DE TECNOLOGIAS ASISTENCIA TECNICA DE CAMPO VISION EMPRESARIAL DEL SOCIO MANEJO DEL CULTIVO ORGANICO PRODUCTIVIDAD DEL CULTIVO CACAO
LA CALIDAD DEL CACAO	ASISTENCIA TÉCNICA Y COMPROMISO DE LOS SOCIOS PARA LA CALIDAD CERTIFICACIÓN MERCADO ORGÁNICO FINANCIAMIENTO PARA LA CALIDAD POSICIONAMIENTO DEL CACAO VRAE



A continuación se describe la situación actual y tendencial de los factores clave que influyen en la Visión empresarial competitiva de APCV.

SITUACION ACTUAL Y TENDENCIAL DE LOS FACTORES CLAVE QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL-COMERCIAL DE LA APCV

SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN EFICIENTES

La cadena de valor de la APCV contiene un sistema de comercialización que comprende una serie de actividades interconectadas que van desde la planificación de la producción, acopio, almacenamiento, acondicionamiento, transporte, y venta de los granos de cacao. Tales actividades no pueden tener lugar sin el intercambio de información y a menudo dependen de la disponibilidad de recursos financieros suficientes.

Desde el inicio de sus actividades en el año 2001, buscando cacao de calidad, la Asociación de Productores CACAO VRAE decidió comprar cacao en fresco (baba). Sin embargo ello requiere de esfuerzos importantes para la capacitación de los acopiadores, a fin de que conozcan las buenas prácticas en el campo y sobre todo los análisis sensoriales. Hace falta conocimientos y su aplicación práctica en el manejo post cosecha, realizar controles de temperatura y de análisis durante la fermentación, secado y almacenamiento de los granos de cacao. Unido a esto se debe buscar la fidelidad del socio. [4]

La APCV, cuenta con 6 plantas de beneficio, en las principales zonas productoras: Kimbiri,Canayre, Sivia, Pichari, Lobo, Palmapampa, Villa virgen. Cuenta con almacenes de acopio en los principales centros de producción: Leche Mayo, Amargura, San Antonio, Anchiway, Monterrico, Lobo Tahuantinsuyo, Pueblo Libre, Mantaro, Canayre, y Florida, donde compra cacao seco y húmedo que es sometido a un secado adicional y clasificación para su posterior comercialización. Estos centros de acopio necesitan implementarse adecuadamente con instrumentos como termómetro, higrómetro, guillotina y con acopiadores capacitados, para análisis de fermentación, con conocimientos básicos de los cambios bioquímicos que se dan en la misma.

En una cadena de valor eficiente, el sistema de comercialización de la APCV debe orientarse al cliente, al tiempo que debe proporcionar un beneficio al agricultor, transportista, personal técnico, gerencial, administrativo, brokers, etc. Por ello requiere que los implicados en dicha cadena de comercialización comprendan las necesidades de los clientes compradores, tanto en términos de producto como de condiciones de negocio.

4 En el 2006, la APCV inicia el acopio al 100% de grano en fresco (baba), lo que permitió obtener un grano de cacao – grado I. Sin embargo, por la necesidad de cumplir con los contratos firmados por la asociación y agilizar el proceso de comercialización, la compra de grano seco fue ganando espacio, lo cual trajo consigo una merma en el rendimiento y calidad de granos para la exportación.

Entre los principales problemas que enfrenta hoy el sistema de comercialización de la APCV son: Alta informalidad en la comercialización local (acopiadores), con competidores que no exigen calidad deficiente tratamiento en la etapa post–cosecha, desconocimiento de los productores sobre precios y comportamiento de los mercados, limitada implementación de centros de acopio y beneficio y programas de capacitación de acopiadores, altos costos de transporte interno y externo, deficiente infraestructura vial, la limpieza y clasificación de granos y embalaje final aun es manual y deficiente.

Otro problema fundamental es que los socios no se han comprometido con entregar granos de calidad de cacao aduciendo que no reciben un buen precio por la preparación de los granos de cacao de calidad. [5],

Tendencias:

Para el próximo año 2015, se tiene previsto renovar las plantas de beneficio y acopio[6], entonces se debe retomar las compras de cacao en baba y el proceso centralizado para poder uniformizar la calidad de los granos y se espera contar con profesionales competentes que realicen una asesoramiento en cosecha y pos cosecha para uniformizar la calidad de los granos, para que los socios se comprometan y entreguen granos de cacao de calidad a la asociación y exista un diferencial de precio mayor, garantizando así la sostenibilidad de la calidad de los granos de cacao que ofrece la asociación.

En cuanto al financiamiento, desde el 2012 la APCV tiende a asegurar la disponibilidad de recursos financieros para el acopio y comercialización, renegociando con éxito sus deudas.

[5] El diferencial de precio por cacao de calidad es mínimo por decir S/. 0.30 a veces S/. 0.50 por Kg. lo que no hace atractivo al socio y prefieren preparar su granos en forma tradicional fermentando en costales por dos o tres días, entregan con una humedad del 10 -12 % de humedad, impurezas 8%.

6 La APCV ha venido instalando e implementando módulos de beneficio conforme las exigencias del cliente que iba ganando, en el mercado internacional. Actualmente se requiere que funcionen adecuadamente centros de acopio descentralizados en las 7 zonas implementadas con equipos para el control de calidad de granos y proceso de beneficio.

ACCESO A NUEVOS MERCADOS.

Hace dos décadas, el mercado externo no era prioridad debido a sus exigencias en volúmenes y calidad. Se tenía un escaso conocimiento de información, nula participación en ferias internacionales y giras de negocios, y ningún contacto con clientes y financieras internacionales. Nuestro país no había firmado los tratados de libre comercio (TLC), en los que la Asociación podría hacer negocios, tal como ocurre en la actualidad, en contexto del comercio globalizado.

Actualmente hay una brecha importante entre la producción mundial de cacao en grano y la demanda por el mismo.[7] En Australia, Japón, Federación Rusa, Croacia, Suiza y Noruega se ha incrementado el consumo per cápita de cacao en grano, mercados interesantes como China y Japón presentan una tendencia creciente de consumo de chocolate y por tanto de las importaciones del cacao en grano.

En el contexto internacional, según las normas establecidas en los acuerdos de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), los productos de cacao se clasifican en dos grandes categorías: cacao corriente (“basic beans” en los Estados Unidos y “bulk beans” en Europa) destinado a la producción de manteca de cacao, cacao en polvo que es usado como aromatizante para recetas culinarias y para la preparación de bebidas instantáneas; y el cacao fino de aroma (“flavor beans” en los Estados Unidos y “ finos ” en Europa), usado en la elaboración de chocolates tipo delikatessen , ya que le confiere características de aroma y sabor especiales al producto.

El mercado de Europa es el más grande a nivel mundial para el cacao y sus derivados. Desde hace más de 20 años el consumo de derivados del cacao, como chocolates, pasta y cacao en polvo, entre otros, ha aumentado de manera constante. Los consumidores de Europa están cada vez más interesados en productos de alta calidad, que sean saludables y que su origen sea conocido (trazabilidad). En el caso del grano cacao, principalmente significa que debe ser producido de una manera social y ambientalmente responsable y que sus productos derivados deben contener un alto contenido de este cacao y muy poca cantidad de otros ingredientes que puedan ser dañinos para la salud.

Los escenarios al 2024 son muy atractivos para que la APCV logre acceder a nuevos mercados y logre una consolidación comercial, porque es una empresa ya posicionada desde el 2001, con relativo éxito en el mercado italiano de los cacaos orgánicos y especiales. Sin embargo, aún se requieren para ello grandes esfuerzos para mejorar la eficiencia en cada uno de los segmentos de su cadena de valor, a partir de un trabajo articulado, como se explicará más adelante.

[7] Por ejemplo, hubo un déficit del grano para la cosecha 2013-2014 de 119.000 toneladas, principalmente por la menor oferta de países africanos como de Costa de Marfil, quien es el mayor productor de cacao en el mundo. Esta situación provoca que países como Estados Unidos, el mayor importador de derivados de cacao en el mundo, seguido por Alemania y Francia, se encuentren en la necesidad de contar con diferentes proveedores.

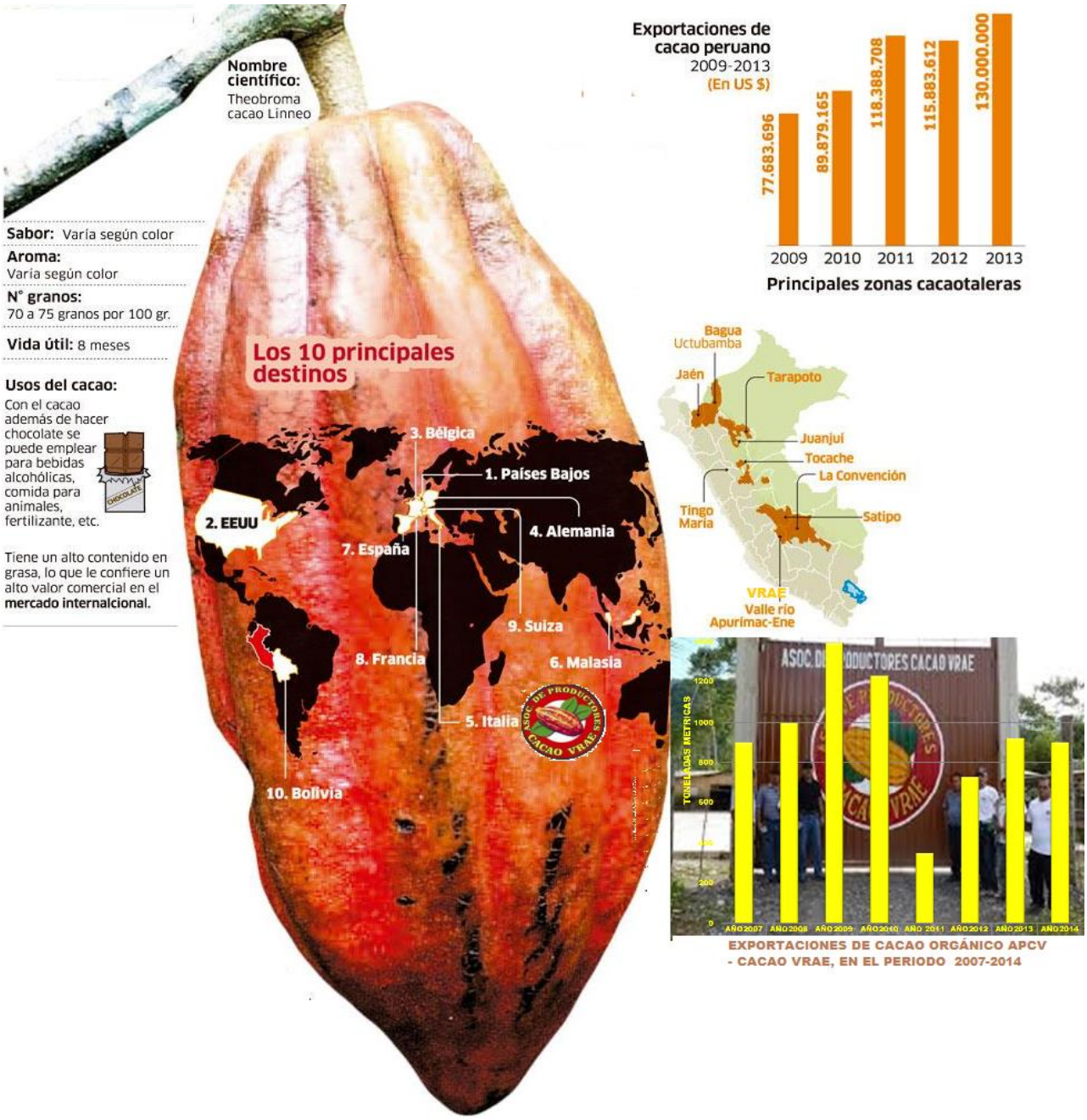


Figura 01. Exportaciones del cacao peruano y de APCV.
(Fuente: ADEX-La Republica, APCV- 2014)

Tendencias:

Se observa un incremento de la demanda mundial por productos orgánicos, así como un creciente consumo de productos elaborados con cacao, principalmente chocolate, Menor oferta de los países africanos productores con conflictos internos.. En los últimos años, los consumidores de chocolate han elevado sus exigencias hacia productos de alta calidad que sean saludables y que su origen sea conocido (trazable).

Se observa el incremento de la demanda de chocolates oscuros, es decir, con mayor contenido de cacao en su composición. Según Barry Callebaut, uno de los principales fabricantes de chocolate industrial en el mundo, el mercado mundial del chocolate oscuro ha crecido en 42% en valor (entre el 2003 y el 2008), y las tasas actuales de crecimiento en el segmento de chocolate "Premium" (incluyendo el chocolate oscuro de origen único y orgánico) son significativamente más altas (17% promedio) que las del mercado de chocolate común (3%) (INIAP, et. al. 2010).

La Organización Internacional del Cacao, (ICCO,2012) señala que el aumento en el consumo de chocolate oscuro impacta en el mercado del cacao de dos maneras diferentes: la primera, aumentando la demanda de cacao porque un chocolate oscuro tiene mayor contenido de cacao que otro chocolate; y, la segunda, aumentando la demanda de granos de cacao de calidad superior para obtener un licor de cacao de calidad superior –principal ingrediente de los chocolates oscuros- antes que granos de calidad estándar para obtener manteca o polvo de cacao.

Además, los nuevos mercados del Asia (China, Japón, Australia) y otros de Europa (Rusia, Suiza y Noruega), muestran una tendencia creciente de consumo de chocolate y por tanto de las importaciones del cacao en grano. Estas del mercado determinan escenarios de futuro muy atractivos para la consolidación competitiva de la Asociación CACAO VRAE. La Organización Mundial del Cacao estima que los precios pueden empezar a crecer de manera sostenida y creciente hacia el 2020, lo cual representa una excelente oportunidad para el Perú, particularmente para APCV.
Se prevé que las fuerzas del mercado continuarán a favor de quienes basan su economía en el cultivo, producción y comercialización del cacao acorde con las exigencias de la demanda en términos de eficiencia, calidad, sustentabilidad e inocuidad. El acceso a nuevos mercados están determinados por:

- Una creciente demanda de los mercados internacionales por productos saludables.
- La demanda creciente de nichos de mercado para cacaos especiales
- La disminución de la calidad y cantidad del cacao procedente del África ha reorienta-do la demanda hacia países productores de América
- Una Política comercial agresiva para posicionar la marca Perú en todos los rubros apoyando la participación en ferias internacionales (PROMPERU).
- La Vigencia del Drawback como mecanismo de promoción de exportaciones

Todo ello explica que los escenarios de futuro son muy atractivos para que la Asociación de productores CACAO VRAEM, comercialice con éxito granos de cacao de calidad en nuevos mercados nacionales e internacionales. La experiencia de APCV , orientada totalmente a las exportaciones de su producto a nichos de mercado con comercio justo y con certificación orgánica, desde el 2001, es una fortaleza organizacional que debe ser reforzada para consolidar su liderazgo y competitividad empresarial, en el mundo del cacao.

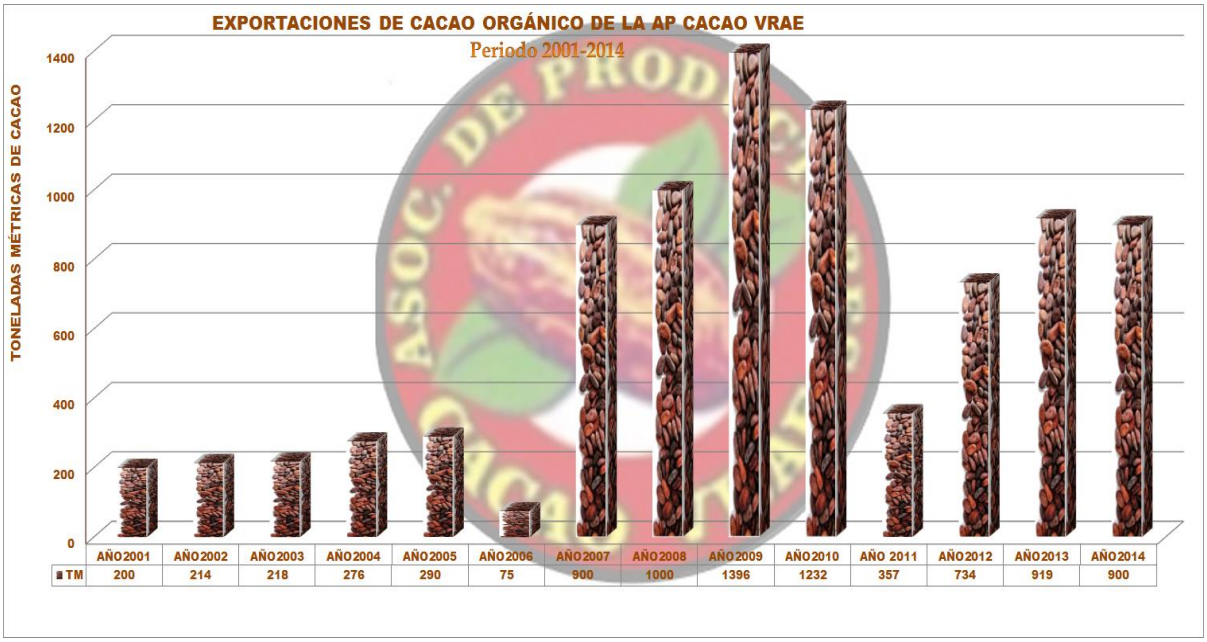
AMPLIACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ORGÁNICA DEL CACAO

La Asociación de Productores CACAO VRAE-APCV, es una organización con amplia trayectoria en la producción y exportación de cacao orgánico. Desde el año 2002, la base social APCV organizados en la Empresa Privada CACAO VRAE, fue la primera organización exportadora de cacao orgánico del VRAEM (más del 80% de los productores socios contaban con la certificación Orgánica) con un cliente principal : ICAM, en Italia.

Desde el 2006 hasta la actualidad, la Asociación de Productores CACAO VRAE, con 310 socios ha logrado certificar 289 fincas con un total de 1340 Has, las cuales cuentan con Certificación Orgánica por Certificadora BIO LATINA, con Certificación Comercio Justo FAIR TRADE por Certificadora FLO CERT, y con Certificación Bioswisse por Certificadora BIO LATINA. Ello implica un trabajo que abarca los ámbitos del comercio, en lo social, y un manejo del cultivo respetuoso con los recursos naturales y el medioambiente.

La experiencia de la APCV en la exportación de cacao orgánico, nos demuestra que esta organización tiene la capacidad productiva de exportar hasta 1400 TM anuales, como muestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO 01. Exportaciones de cacao orgánico de la APCV, en el periodo 2001-2014



Estas cifras podrían incrementarse llevando a cabo mayores esfuerzos técnico –financieros, para el mejoramiento de su cadena de valor. Aún hay deficiencias en el cumplimiento de las normas de producción orgánica en las fincas. Del 80% de los socios que cumplían las normas de certificación en el 2003, hoy sólo el 50-60% cumplen estas normas por exigencia de la APCV, ante para las inspecciones externas de las certificadoras.

Una de las causas para dichas deficiencias es la escasez y alto costo de la mano de obra directa para desarrollar las diferentes actividades en la producción de cacao, y que no puede competir con el precio de la mano de obra el cultivo de coca. Por ejemplo un cacaotero puede pagar un jornal de S/. 35.00/diario mientras que en los cultivos de coca se paga S/.60.00 á 80.00. De esta manera, muchos productores de cacao utilizan herbicidas para el control de malezas, lo cual pone en riesgo al cultivo orgánico de cacao.

Además, los socios no perciben los incentivos a la producción orgánica del cacao, porque la APCV lo utiliza para cubrir costos de comercialización y administración.

Pese a todo, las cifras indicadas otorgan a APCV un puesto relevante en el ranking de las empresas exportadoras de cacao orgánico peruano.

Tendencias:

En los últimos años, los productos certificados en comercio justo (FAIR TRADE) han conseguido que los consumidores europeos muestren una gran preferencia por estos productos y tengan una gran popularidad, sobre todo en el Reino Unido y Francia. De acuerdo a la empresa internacional de comercialización AGRITRADE, el Reino Unido compra alrededor de un tercio de la producción mundial de cacao en grano de comercio justo, siendo el mayor consumidor de productos de cacao de este tipo.

El cacao con sellos diferenciados en la Unión Europea, es el nuevo sistema de certificación que está ingresando al mercado internacional. Actualmente para el cacao los más importantes son la Certificación UTZ y la Alianza para Bosques (conocida como RAINFOREST ALLIANCE). UTZ está iniciando su certificación de cacao en África, y casi la totalidad de cacao que tiene este certificado está dirigido a Europa.

Finalmente la tendencia para comercializar cacao en la economía verde se hace cada vez más evidente, al haberse introducido nuevos conceptos, como nutracéutico, antioxidantes del producto cacao. También se incrementará el consumo de cacao con trazabilidad en los estándares de economía verde.

LA CALIDAD DEL CACAO

La calidad final del grano de cacao es la base fundamental para establecer la cadena de valor y la sostenibilidad y competitividad la APCV. Los parámetros de calidad están dadas por las exigencias del cliente en el mercado internacional.

Los estándares internacionales requieren que el cacao de calidad sea fermentado, completamente seco, libre de granos con olor a humo, libre de olores anormales y de cualquier evidencia de adulteración. Debe encontrarse libre de insectos vivos, de granos partidos, fragmentos y partes de cáscara y razonablemente uniforme en tamaño. Adicionalmente, Japón y la Unión Europea han impuesto límites máximos a la presencia de pesticidas, por lo que se debe tener mucho cuidado la manipulación de agroquímicos durante el manejo del cultivo de cacao, en la post cosecha y en el almacenamiento.

Una muestra de cacao bien fermentado debe tener menos de 5% de moho, menos de 5% de pizarras y menos de 1,5% de materia extraña. La Asociación de Comerciantes de Cacao de Norteamérica (CMMA) reconoce dos categorías: Grado I y Grado II, basados en los estándares de Ghana.

- Cacao en grano Grado I: granos mohosos máximo 3%; granos pizarras máximo 3%; dañados por insectos, germinados o vanos, un máximo de 3%.
- Cacao en grano Grado II**:** granos mohosos máximo 4%; granos pizarras máximo 8%; dañados por insectos, germinados o vanos máximo 6%.

Mediante la prueba de corte se cuentan los granos mohosos, pizarras, dañados por insectos, germinados y vanos.

La ASOCIACION CACAO VRAE compraba el cacao en baba para someterlo en sus instalaciones al proceso de fermentado, secado, limpieza y almacenaje obteniendo un grano exportable. Las operaciones de cosecha y quiebra,que son las más exigentes en mano de obra, las realizaba el productor en su misma parcela.

Para ello la APCV realizaba el beneficio, en 6 centros de acopio zonales, en el marco de un proyecto de comercialización de cacao de calidad, financiado por la Empresa ICAM de Italia. Por lo tanto, el cacao que producía estaba en función a los parámetros de calidad establecidos por el cliente.

GRÁFICO 02. Parámetros de calidad del grano del cacao orgánico y precios obtenidos por la APCV,

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de la APCV: 2014.

Así, una de las fortalezas importantes de la APCV es experiencia y capacidad para producir y ofertar granos de una calidad aceptada por el exigente mercado europeo, durante casi 15 años. Esta fue la base para el posterior posicionando del Cacao VRAE en los mercados internacionales, particularmente en el italiano (ICAM), a precios promedio de USD 3,000 por TM entre los años 2006-2014.

A pesar de esos importantes avances, aún hace falta mucho trabajo para lograr una cultura de calidad en los productores de la APCV. Los participantes en los talleres de formulación de este plan estratégico, manifestaron que existe conocimiento y tecnología de post cosecha en la mayoría de sus socios productores, pero que requieren de más capacitación para mejorar el proceso y la calidad, considerando las nuevas exigencias del mercado.

Actualmente, la APCV necesita implementar mejores servicios de acopio, ya que estos no son controlados adecuadamente. Aún se requiere estandarizar la calidad del grano en todos los centros de acopio y replantear la compra de cacao en baba, ya que actualmente solo la zona de Santa Rosa vende un 20% de cacao en fresco, las otras 6 zonas solo venden granos secos.

En tal contexto, y cuando se trabaje la Trazabilidad del producto, por exigencia de los mercados, el rol del acopiador es clave. Este debe manejar un programa de acopio, teniendo claro la procedencia del cacao. Así, el acopiador será el garante de la calidad del grano y , por lo tanto, debe manejar instrumentos como el termómetro, higrómetro, guillotina, y tener competencias para análisis de fermentación, con conocimientos básicos de los cambios bioquímicos que se dan en la fermentación.

La Asociación de Productores CACAO VRAE - APCV debe considerar que los negocios que progresan son los que tienen un costo menor, son más eficientes, y pueden ofrecer productos de calidad. Aquellos que tienen costos altos, no se adaptan a los cambio de demanda del mercado y ofrecen una calidad pobre, a menudo se ven obligados a retirarse del mercado.

Tendencias:

Como ya indicamos, en el contexto internacional, según las normas establecidas en los acuerdos de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), los consumidores de Europa están cada vez más interesados en productos de alta calidad, que sean saludables, que su origen sea conocido (trazabilidad), y que debe ser producido de una manera social y ambientalmente responsable. Además, los nuevos mercados del Asia (China, Japón, Australia), muestran una tendencia creciente de consumo de chocolate y por tanto de las importaciones del cacao en grano.

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. Todo ello con granos cosechados en plantaciones tradicionales (híbridos) y CCN 51, pero trabajados eficientemente en las labores de post cosecha.

ASISTENCIA TÉCNICA PARA ASEGURAR LA CALIDAD DEL CACAO

Entre los años 2000-2002, la empresa CACAO VRAE .S.A. (hoy Asociación de Productores CACAO VRAE) fue la primera organización en estandarizar calidad, sobre la base de cacao del tipo tradicional (híbridos) que aún predomina (60%) en el VRAE, mediante un programa efectivo de asistencia técnica en post cosecha. Esto fue logrado con el apoyo técnico financiero de la cooperación internacional, que destacó un equipo técnico para realizar importantes programas de asistencia técnica en cosecha y post cosecha.

Ya a partir del ingreso de las Naciones Unidas en el VRAE en 1995, se comenzó a mejorar la calidad final del producto. Se incentivó el uso de herramientas adecuadas y equipos para el beneficio, entre ellos los cajones de fermentación y parihuelas de secado. Luego, a partir de 1998 hubo mayor participación de los Proyectos de Desarrollo Alternativo incluyendo a los financiados por USAID y ejecutados por IDA, WINROCK, CARE, CHEMONICS, CEDRO y también por las Naciones Unidas (UNODC). Posteriormente, entidades del Estado, especialmente el SENASA y el MINAG, municipalidades y las Asociaciones, brindaron asistencia técnica y fortalecimiento de las capacidades sobre las prácticas de cosecha y beneficio de cacao, logrando importantes avances en el mejoramiento de la calidad.

Es decir, desde su fundación de CACAO VRAE como empresa S.A. ha sido la organización beneficiaria directa de dicha asistencia técnica, lo que permitió poder negociar granos de cacao Grado I.

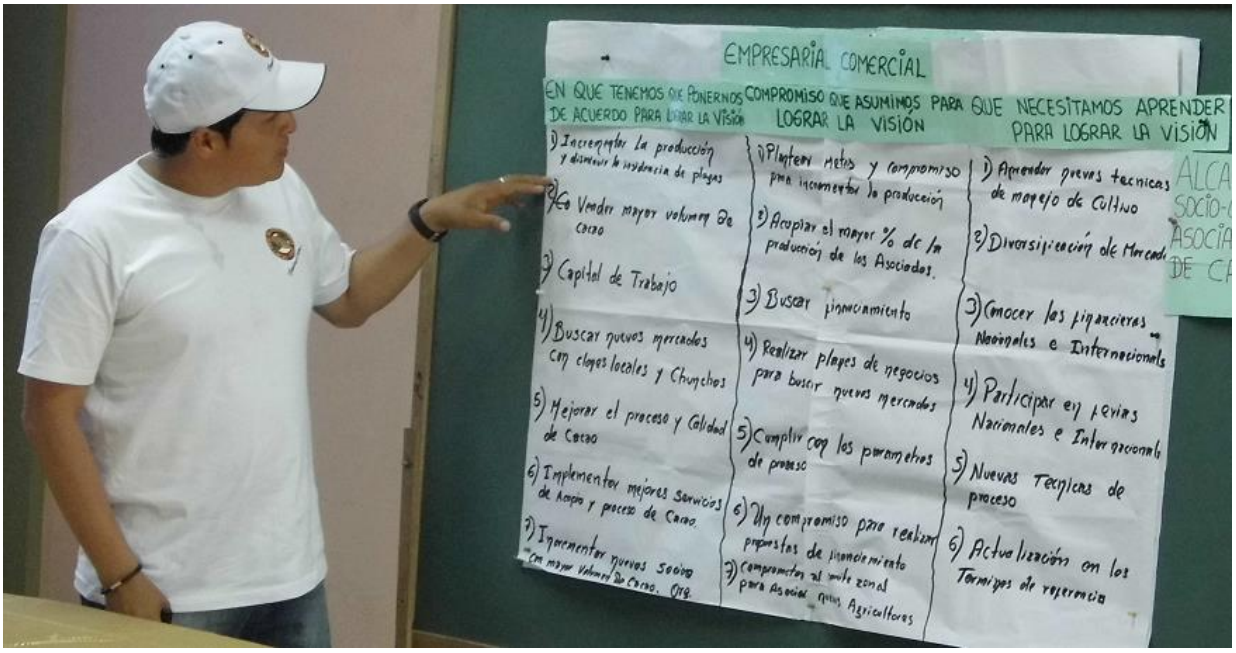
La experiencia demuestra que la búsqueda de cacao de calidad a partir de la compra de cacao en fresco(baba), implica el desarrollo de esfuerzos importantes para la capacitación de los acopiadores, a fin de que conozcan las buenas prácticas en el campo y sobre todo los análisis sensoriales y mayores conocimientos en el manejo post cosecha, en controles de temperatura y de análisis durante la fermentación, secado y almacenamiento de los granos de cacao.

En la actualidad no se brinda servicio de asistencia técnica y se compra cacao al socio y a terceros de diferentes calidades, es decir con diferentes grados de fermentación y humedad. Los y las participantes en los talleres de formulación del presente Plan Estratégico, manifestaron que los productores socios de la APCV poseen experiencia, pero requieren de mayor capacitación técnica para uniformizar los procesos de manejo considerando todos los factores que influyen sobre la calidad del cacao, en el marco de la producción del cacao orgánico.

Indicaron que hacen falta recursos económicos y que falta gestión para buscar proyectos y de esa manera financiar la asistencia técnica que llegue a todos los socios cacaoteros. Se carece de intercambios de experiencias internas, externas y pasantías. Finalmente manifestaron que aún hace falta desarrollar una cultura de calidad en los productores socios.

Tendencias:

Hay que tener en cuenta que, el desarrollo de capacidades en forma sostenida no es una tarea rápida ni sencilla. Según opinión de los especialistas que participaron en la formulación de este Plan Estratégico, pese a los importantes logros, APCV aún requiere estandarizar la calidad del grano en todos los centros de acopio de esta empresa, desarrollando protocolos de calidad específicos para cada una de la 7 zonas y considerando el origen genético de las plantaciones, dada la rica diversidad de tipos de cacao existentes en el VRAE.



Además, el incremento de nuevas áreas, con nuevos clones locales del Tipo VRAE, garantizarán una oferta exportable, que consolidarían la competitividad de la APCV en estas nuevas tendencias y escenarios en cuanto a la calidad del cacao demandado.

SITUACION ACTUAL Y TENDENCIAL DE LOS FACTORES CLAVE QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD ASOCIATIVO-ORGANIZACIONAL DE LA APCV

DEBILITAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Como se ha indicado, la organización CACAO VRAE-APCV incursionó con fuerza al acopio y comercialización de cacao en grano, contando para ello con la subvención operativa de WINROCK, que además le otorgo capital de trabajo para poder iniciar sus acciones. Durante 05 años de operatividad hasta diciembre del 2006 la APCV ha tenido altos y bajos debido a problemas de gestión, habiéndose dado una primera crisis en el año 2005. Gracias al financiamiento de la banca privada y apoyo de algunas organizaciones logró mantenerse en un ambiente de inestabilidad negativa que lo llevo a acumular deudas que hasta hoy no ha podido subsanarlas totalmente, sino hasta el 2016, según sus negociaciones financieras.

Debido a esos problemas, en marzo del 2006 los accionistas deciden el cambio de modelo organizativo empresarial, transformándose en Asociación de productores "CACAO VRAE"-APCV. Actualmente viene ejecutando un importante proyecto financiado por empresarios italianos para acopiar cacao en baba y cacao en grano en el VRAE para la empresa ICAM (Italia). Sin embargo en el año 2010 la APCV experimentó una segunda crisis en su gestión. En febrero 2011 con una nueva gerencia, se reinicia una nueva negociación con ICAM y la APCV se compromete a venderle un total 4,000 TM o unas 800 TM anuales hasta el año 2016.

Es decir que, luego de que esta organización experimentara dos severas crisis (en el 2005 y 2010), en su gestión empresarial, y después de renegociar las deudas con la empresa italiana ICAM, en el año 2011 reinicia sus actividades, logrando acopiar granos de cacao al crédito, situación que está permitiendo una recuperación de la organización.

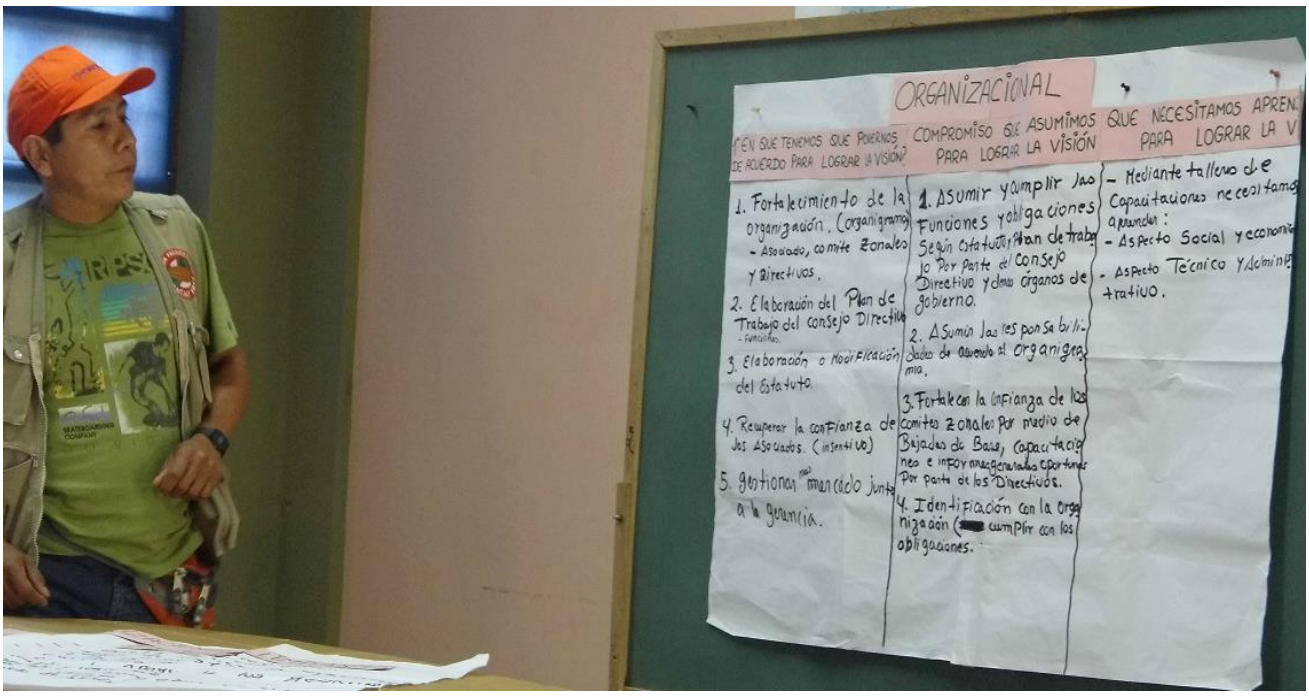
Los socios que participaron en los talleres de formulación del presente Plan Estratégico, manifestaron se requiere que los y las representantes zonales, directivos, funcionarios, técnicos y socios conozcan suficientemente sus roles y competencias, así como elevar su disposición para un trabajo coordinado y articulado, respondiendo a las preguntas: ¿Tenemos claro nuestros roles y competencias institucionales?; ¿En qué medida conocemos los roles y competencias de los otros?; ¿Qué esperan los otros de mi?, ¿Qué esperamos de los demás?, ¿Qué esperamos de nosotros mismos?

Las primeras respuestas a esas interrogantes, fueron dadas por los participantes del Taller de involucrados, en octubre 2014, quienes manifestaron abierta y francamente las expectativas sobre su propio desempeño organizacional y del desempeño esperado de los otros actores organizacionales, para llevar a cabo un trabajo articulado de competitividad. Para ello construyeron participativamente, una Matriz de Expectativas (ver anexo), que podría constituir una primer aproximación de diagnóstico sistémico organizacional de la APCV, y en la que se demuestra claramente la necesidad inmediata de definición de roles y acciones de articulación interna para gestionar efectivamente el presente Plan Estratégico de la APCV al 2024.

Además, los socios reconocieron que se trabaja solo en función al presente y no planifican para el mediano y largo plazo, y de esta forma su trabajo es improvisado.

Tendencias:

Actualmente viene analizando la posibilidad de cambiar su Modelo organizacional y convertirse en Cooperativa, por motivos tributarios e incentivos de gobierno.



COMPROMISO INSTITUCIONAL

La Asociación APCV conforme su irregular desempeño organizacional aún no ha desarrollado mecanismos y políticas de incentivos económicos más sostenidos, tales como:

- *Reintegros y utilidades.-* Si bien los incentivos económicos estarán en función de las ventas. Posteriormente la política empresarial de incentivo a los socios de APCV deberá constituirse en un factor determinante para el nivel de confianza y compromiso de ellos por su organización.
- *Precios competitivos .-*Aunque la APCV compra del grano de cacao a precios competitivos, sus resultados económicos aún no permite distribuir utilidades entre sus asociados, debido a los efectos financieros de las dos crisis que afrontó en el 2005 y 2010.

Los participantes en los talleres de formulación de este plan estratégico, manifestaron que, hay poco acceso a la información del socio y ello trae consigo desconfianza.

COMPROMISO DE DIRECTIVOS Y SOCIOS

Compromiso de directivos

Los socios que participaron en los talleres de formulación del presente Plan Estratégico, manifiestan que últimamente hay un creciente compromiso de Directivos con la gestión empresarial, aunque no suficientemente.

Si se llevara a cabo un cambio de la APCV a un modelo organizacional **cooperativo**, como está propuesto, hará falta realizar acciones que tiendan a generar una mayor confianza entre los socios y la Dirección de la empresa. Mientras tanto, los socios proponen establecer, como cultura organizacional, los "encuentros o bajadas de base", en los comités zonales descentralizados y desarrollar un programa de capacitación a Directivos y Delegados en temas de Gestión y definición de roles para un trabajo articulado.

Compromiso de los socios con la empresa.

Hace falta fortalecer la confianza de los socios mediante los incentivos. Los socios participantes en los talleres de formulación de este Plan Estratégico refirieron que existe un 30% de socios que tienen confianza con su Asociación y el resto están poco comprometidos. Hace falta más trabajo para lograr el cumplimiento de las obligaciones con la asociación, por parte de los socios.

Hoy, los socios necesitan sentir otros beneficios sociales y económicos, que la organización puede gestionar ante los entes de cooperación nacional e internacional.

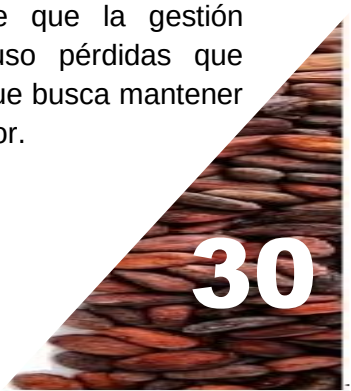
Además, la poca difusión de las actividades y logros obtenidos por la Asociación, también influyen en los bajos niveles de compromiso con la empresa.

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

La imagen corporativa o imagen institucional de APCV es consistente con el posicionamiento de su producto estrella: Granos de cacao de calidad. Cualquier incongruencia entre la imagen lograda y la calidad de su producto principal será confusa para los clientes actuales y potenciales y tenderá a reducir la rentabilidad y competitividad y liderazgo de la empresa.

La imagen institucional ganada es el resultado del liderazgo empresarial alcanzado. APCV ha recibido importantes aportes de fuentes de cooperación nacionales e internacionales y asiste con frecuencia, como invitado especial, a los principales ferias y foros internacionales relacionadas con el negocio del cacao. Además, a la empresa llegan agricultores, para realizar pasantías.

El cambio de modelo empresarial de CACAO VRAE Sociedad Anónima a Asociación de Productores CACAO VRAE, y ahora a cooperativa, es un indicador de que la gestión organizacional no ha sido la más adecuada, llegando a acumular incluso pérdidas que determinaron su liquidación, para dar paso a un nuevo modelo organizacional que busca mantener la presencia en el mercado en base a la experiencia asimilada en la etapa anterior.



La APCV debe considerar que en los escenarios y tendencias globales los consumidores son llevados hacia marcas y empresas consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial (hacia adentro y hacia afuera) y la eco eficiencia. Ello también influirá significativamente en la su imagen institucional entre la comunidad empresarial, incrementando así la capacidad de la empresa para atraer capital y aliados estratégicos, pero también para incrementar la confianza y articulación de los socios y funcionarios con la nueva visión de la empresa.

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN SOCIOS

Los participantes en los talleres de formulación del presente Plan Estratégico han resaltado la importancia de desarrollar acciones de capacitación en gestión empresarial. Ellos han manifestado que no hubo capacitaciones en el tema Asociativo y empresarial. A partir del 2010 con las exigencias del Comercio Justo se hubo un poco de interés en desarrollar las capacidades de los socios. Este aspecto se vio forzado a raíz de las inspecciones en el tema social por parte de la certificadora.

"La Asociación CACAO VRAE trabaja con el criterio de comerciante, no hay suficiente preocupación en desarrollar las capacidades tanto de los socios como del personal técnico y administrativo".

SITUACION ACTUAL Y TENDENCIAL DE LOS FACTORES CLAVE QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD AGRÍCOLA DE LOS SOCIOS

ASISTENCIA TECNICA DE CAMPO

Como fuera explicado, a partir del ingreso de los proyectos promovidos por CONTRADROGAS (hoy DEVIDA) y financiados por la cooperación internacional, en el marco del desarrollo alternativo, en la década de 1990, se ha brindado asistencia técnica a los productores de cacao en el VRAE.

Una vez terminado el apoyo del programa de desarrollo alternativo, en el año 2002,, la asistencia técnica hacia los socios ha sido muy limitado, considerando que hasta el 2005 la organización ha funcionado como empresa privada y solamente se han realizado capacitaciones grupales, al 50% de los socios.

Desde el 2006-2007 empiezan a operar algunos proyectos de cacao en el VRAEM, sobre todo en los distritos de Kimbiri y Pichari, donde sólo el 20% de los socios participaron en estos proyectos.

Del 2010- a la fecha a nivel del VRAEM en ambas márgenes se vienen ejecutando proyectos de cacao, apoyados por las municipalidades y otras entidades, aunque en forma desarticulada. En estos participan aproximadamente el 70% de los socios, recibiendo capacitación con la metodología de Escuelas de Campo (ECA) con pocos resultados significativos a la fecha.

ADOPCION Y ADAPTACION DE TECNOLOGIAS

La adopción y adaptación de tecnologías es la aplicación de conocimientos y técnicas por parte del productor cacaotero, que han sido transferidas a través de la asistencia técnica de los extensionistas, para mejorar el rendimiento y calidad del producto

Según informaciones del Ministerio de Agricultura, desde el año 2005 al 2010 solamente el 20% de los socios han adoptado algunas nuevas innovaciones tecnológicas para el manejo de sus cultivos de cacao, sobre todo en los distritos de Kimbiri y Pichari. Desde el año 2010 con la ejecución de proyectos de cacao promovido por DEVIDA en convenio con los municipios del margen izquierdo del rio Apurímac, el 30 % de los socios está adoptando las tecnologías con ciertas deficiencias y el 50 % todavía está en proceso de adopción.

Se estima que actualmente sólo el 10% de superficie total de cacao en el VRAEM es conducido con una tecnología mejorada y que obtienen rendimientos superiores a 1000 Kg/ha/año; el 30% es manejado con una tecnología media cuyos rendimientos promedio oscilan alrededor de 600 Kg/ha/año y el 60% emplea una tecnología tradicional cuyos rendimientos promedios son menores a 400 Kg/ha/año. Esta limitada adopción y adaptación de tecnologías es aún una limitante para alcanzar la competitividad agrícola de los socios, debido principalmente a que los agricultores compiten o dan una mayor atención al cultivo la coca.

Pese a todo lo indicado, la Asociación CACAO VRAE ha realizado importantes trabajos de investigación participativa , logrando identificar y evaluar 10 clones de cacao, con características de aroma, productividad y cierta tolerancia a enfermedades, que recientemente están siendo tomados en cuenta por los proyectos de cacao que se desarrolla en el VRAEM.

Respecto al nivel tecnológico alcanzado en la zona, actualmente se tienen los siguientes indicadores:

- El 70% de los agricultores cuentan con nivel medio de tecnología, seguido por el 15% con bajo nivel y finalmente el 15% cuentan con un alto nivel de tecnología.
- El 40% de los agricultores de la zona acepta medianamente la innovación tecnológica; mientras que un 40% similar rechazan dicha innovación, siendo aceptada totalmente por un 20%.
- El 60% de los agricultores conocen las técnicas del cultivo gracias a instituciones diversas; el 30% por conocimientos propios; y, el 10% por ambas fuentes.
- El 90% de los agricultores del VRAE no realizan prácticas de conservación de suelos. La acción de los proyectos de desarrollo ha llevado a que un grupo pequeño de agricultores (10%) empiece con actividades de conservación de suelos, mediante la aplicación del sistema de siembras en triángulo en las laderas.

Los participantes del taller de involucrados para la formulación del presente Plan estratégico, manifestaron que los socios de la Asociación CACAO VRAE, requieren la renovación de plantaciones antiguas con clones altamente productivos y tolerantes a plagas y enfermedades; así como capacitaciones en el manejo de renovación del cultivo de cacao.

Tendencias:

En la actualidad se tienen alternativas tecnológicas con material vegetal de cacao de alto rendimiento asociado con especies vegetales de ciclo corto y largo, que ofrecen un potencial de producción superior a los 1500 kg/Ha/año.

Se dispone de paquetes tecnológicos para incrementar nuevas áreas de cacao, adoptando un modelo agroforestal "cacao de alto rendimiento asociado con especies comercializables y árboles maderables". Ello constituye un medio eficaz para mejorar la actividad cacaotera al nivel de los agricultores de las principales zonas cacaoteras del país

VISION EMPRESARIAL DEL SOCIO

Es necesario un mejoramiento de la gestión empresarial a nivel de parcela productiva en cada socio.

Los participantes del taller manifestaron que se requiere de formación de promotores con visión empresarial, para que en su calidad de representantes, elaboren propuestas técnicas a las instituciones del sector, y obtener financiamiento para mejorar toda la cadena productiva del cacao, con enfoque empresarial.

PRODUCTIVIDAD DEL CULTIVO DEL CACAO

Como se ha señalado, sólo el 10% de superficie total de cacao en el VRAE es conducida con tecnología mejorada y que se obtienen rendimientos superiores a 1000 Kg/ha/año; el 30% es manejado con una tecnología media cuyos rendimientos promedio oscilan entre 500 - 700 Kg/ha/año y el 60% emplea una tecnología tradicional cuyos rendimientos promedios son menores de 400 Kg/ha/año.

En tal contexto, específicamente las productividad de las parcelas de los socios son conducidas con tecnología media, es de 514 kg/há . en promedio .

CUADRO 03..Productividad de los cultivos de cacao de los socios de la APCV

ZONA No.	COMITÉ ZONAL	RENDIMIENTO KG/Ha.
1	Villa Virgen	450
2	Lobo-Palmapampa	500
3	Santa Rosa	500
4	Kimbiri.	500
5	Pichari	700
6	Sivia	450
7	Canayre	500

Fuente: APCV 2014

Estas cifras reflejan que, pese a los esfuerzos realizados por más de una década, aún hay mucho que hacer en términos de asistencia técnica y adopción de nuevas tecnologías.

Según lo manifestado por los y las participantes en los talleres de formulación del presente Plan Estratégico y la información disponible, este nivel de productividad se explica, fundamentalmente por:

- La necesidad de renovar aproximadamente el 60% de las plantaciones de cacao que son el tipo tradicional o mezcla de híbridos que fueron introducidos hace más de 30 años, que han mostrado una buena calidad del grano, pero ya no tienen una productividad alta.
- La necesidad de ampliar y/o mejorar el 40% de las plantaciones restantes. Estas fueron sembradas con el clon CCN 51 (30%) y otras con material clonal local (10%), que han mostrado una alta productividad y calidad del grano comprobada.
- La necesidad de realizar buenas prácticas de manejo de suelos que incluyen abonamientos. Hay una escasa cultura de abonamiento y el bajo acceso a créditos para insumos se traduce en un deficiente manejo de los suelos que repercute en la productividad.
- El productor promedio no realiza podas adecuadas.
- El productor no cuenta con otras fuentes importantes de ingresos que le ayuden a solventar la etapa inicial del cultivo
- Escasa disponibilidad de material genético certificado con altos estándares de calidad, productividad y resistencia a plagas y enfermedades, comprobadas. Hay que iniciar un

programa agresivo de nuevas áreas con los clones desarrollados y evaluados por la APCV.

- Los efectos del cambio climático ocasionan largos períodos de sequía o intensas lluvias que afectan importantes áreas de cultivo por inundación o estrés hídrico. “Por efectos del cambio climático estamos expuestos a la aparición de nuevas plagas y enfermedades”. Hay que aplicar nuevos sistemas agroforestales, como por ejemplo Cacao-Caucho, en áreas adecuadas que garanticen una buena productividad de ambos.
- Se requiere de un plan de control y manejo de plagas y enfermedades en el cultivo de cacao. Según entrevistas realizadas a profesionales que laboran en el VRAE la alta incidencia de las enfermedades se debe al abandono en que han estado los cacaotales por varios años de la violencia subversiva y el narcotráfico cuando la coca tuvo su mayor apogeo. Aún existen plantaciones abandonadas que dificultan las medidas de control pues constituyen focos de diseminación. Se observan casos donde las enfermedades alcanzan niveles alarmantes que ocasionan pérdidas de más del 70 % de la producción
- Falta de cobertura de la asistencia técnica, especialmente para implementar prácticas culturales que permitan recobrar los niveles de productividad perdidos desde hace años.

Todo ello en un entorno difícil , por los efectos que genera la economía de la coca, la cual genera escasez y encarecimiento de la mano de obra y otros costos que limitan la adopción de tecnologías mejoradas en el cultivo de cacao. Por ello aún se debe gestionar recursos del canon y de los programas de desarrollo alternativo.

MANEJO DEL CULTIVO ORGANICO

Los participantes del taller de involucrados en el proceso de formulación del presente Plan Estratégico. resaltaron la importancia de este factor, y manifestaron que el cumplimiento de las normas de producción orgánica en las fincas aún requiere ser consolidada, ya que cumplen en un 50-60% de estas normas por exigencia de la asociación para las inspecciones externas de las certificadoras.

Una gran limitante es la mano de obra para desarrollar las diferentes actividades en el cacao. Esta es muy cara y escasa, porque no puede competir con el precio de la mano de obra que se paga en el cultivo de coca. Además, ninguna cooperativa de VRAE, reconoce el incentivo a la producción orgánica del cacao.

Ante la escasez y alto costo de la mano de obra algunos de los productores socios optan por utilizar pesticidas, poniendo en riesgo la certificación orgánica obtenida por la APCV.

Tendencias:

Habrá un aumento en la demanda por productos orgánicos. El reto para superar los factores limitantes señalados. tanto para los implementadores de políticas como para los operadores como la APCV, es grande y de largo aliento.

SITUACION ACTUAL Y TENDENCIAL DE LOS FACTORES CLAVE QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DEL CACAO

ASISTENCIA TÉCNICA Y COMPROMISO DE LOS SOCIOS PARA LA CALIDAD

El objetivo que plantea la APCV es lograr cumplir con las siguientes especificaciones de calidad de cacao en grano**:**

CALIDAD "FAIR FERMENTED" (GRADO 1)

1. Tamaño mínimo :100 granos en 100 gramos
2. Humedad : minino 7.00 % . máximo 8.00 %
3. Defectos : máximo 3 % entre todos los siguientes: atacados por insectos, enmohecidos, partidos, pasillas (flat beans), dobles y múltiples y otros.
4. Granos pizarrosos : máximo 3 %
5. Granos violeta : máximo 15 %
6. Ausencia total de olores y sabores extraños

La experiencia ha demostrado que si es posible cumplir con estos parámetros en el VRAE. Sin embargo, hay limitaciones y problemas que se deben resolver para alcanzar este objetivo, como:

- No todos los socios se han comprometido con entregar granos de calidad de cacao aduciendo que no reciben un buen precio por ello.
- Pese a los importantes logros conseguidos entre 1998 y 2004, con la cooperación internacional, la Asistencia Técnica en post cosecha y mejora de la calidad no ha sido sostenida.
- Para el próximo año 2015 la APCV tiene previsto renovar las plantas de beneficio, entonces se debe retomar las compras de cacao en baba y el proceso centralizado para poder uniformizar la calidad de los granos. Se espera contar con profesionales competentes que realicen una asesoramiento en cosecha y pos cosecha para uniformizar la calidad de los granos.
- Los y las participantes en los talleres de formulación del presente Plan Estratégico, manifestaron que el 30% de socios están comprometidos con su organización.
- Se espera que los socios se comprometan y entreguen granos de cacao de calidad a la asociación, cuando exista un diferencial de precio mayor, y así se garantice la sostenibilidad de la calidad de los granos de cacao en la asociación.

CERTIFICACIÓN

Los participantes en los talleres de formulación de este plan estratégico, manifestaron que a pesar de las grandes dificultades la mayoría de los productores tratan de que su producción orgánica de cacao sea sostenible en el tiempo. Sin embargo, aún existe la presencia de agricultores que usan pesticidas en el cultivo del cacao poniendo en peligro la certificación orgánica en sus fincas.
A pesar de todo, la APCV es una organización líder en producción y exportación de cacao orgánico, y que se esfuerza por cuidar el medio ambiente, La base social constituida por 310 socios busca mantener las 3 certificaciones que se renuevan cada año:

- 289 fincas con 1340 hectáreas cuentan con Certificación Orgánica por Certificadora BIO LATINA.
- 289 fincas con 1340 hectáreas cuentan con Certificación Comercio Justo FAIR TRADE por Certificadora FLO CERT.
- 289 fincas con 1340 hectáreas cuentan con Certificación Bioswisse por Certificadora BIO LATINA.

Es indispensable que la APCV haga las alianzas con la cooperación nacional e internacional, para superar los factores limitantes, entre ellos los efectos del cultivo de coca en los altos costos de producción del cacao, que afectan negativamente a esos importantes logros.

MERCADO ORGÁNICO

Aproximadamente la mitad del cacao orgánico producido en todo el mundo ingresa al mercado europeo (Alemania, Austria, Suiza, Dinamarca, Reino Unido y Francia) países que han venido incrementando sus compras de cacao orgánico.[8]

El Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico, alberga el 60% de las variedades de cacao que existen en el mundo, y es poseedor de una increíble diversidad y variabilidad genética (MINAGRI).

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. Estos mercados se interesan en aspectos como: Naturaleza del producto, Calidad del producto, Calidad de la plantación, cantidades que pueden ser despachadas y Requerimiento de muestras.

[8] El incremento significativo de la oferta de cacao orgánico en el mercado, hará que, en algún momento, el precio disminuya y las regulaciones (leyes o reglamentos) para entrar al mercado europeo serán cada vez más exigentes; no se debe usar ningún tipo de plaguicidas en la producción del cacao si se quieren vender sostenidamente como productos orgánicos.

En este contexto, como ya se ha mencionado, la APCV es líder regional en la producción y comercialización de cacao orgánico, desde el año 2002 cuando logra la certificación, y en el año 2010 ha logrado la Certificación en Mercado justo (FAIRTRADE).

Hoy ,esta organización es referente para los programas de Desarrollo Alternativo en el VRAEM. Se espera que la nueva estrategia de desarrollo del VRAEM tome en cuenta los aprendizajes, logros y limitaciones de la APCV, para lograr su competitividad empresarial.

La tendencia creciente de la demanda por productos orgánicos es una muestra clara del cambio en las preferencias de un número creciente de consumidores, que ahora buscan estilos de vida más saludables y/o se inclinan más por vivir en armonía con el ambiente..

FINANCIAMIENTO PARA LA CALIDAD

La mayor parte de los agricultores no han logrado una capitalización de sus plantaciones, por esta razón no son sujetos de créditos. El financiamiento formal no existe en el VRAE, algunos agricultores consiguen de los intermediarios. Actualmente, La Asociación viene realizando el procesamiento centralizado de cacao dentro del marco de un proyecto de comercialización de cacao de calidad financiado por la Empresa ICAM de Italia. Esta alianza con la empresa ICAM, le ha permitido no sólo la implementación de los módulos de beneficio centralizado, sino también financiar la adquisición de vehículos, construcción de almacenes y centros de acopio.

Se está buscando el financiamiento complementario, para renovar las plantas de beneficio, para poder uniformizar la calidad de los granos, sobre la base de un programa sostenido de asistencia técnica y sensibilización a fin de uniformizar la calidad de los granos.

POSICIONAMIENTO DEL CACAO VRAE.

El sector cacaotero, actualmente es uno de los más dinámicos en el agro peruano, debido a su estrategia de posicionamiento a nivel nacional e internacional, desarrollada por todos los actores que han participado y aun participan en la cadena. Esta estrategia aprovecha la diversidad genética existente, donde sobresalen cacaos finos y de aroma muy apreciadas por chocolateros a nivel mundial. Sin embargo este crecimiento aún no va a la par con la mejora en la calidad de vida de los productores.

Como hemos indicado, diversos los factores influyen para que este crecimiento no trascienda a nivel del eslabón primario de la cadena de valor de la APCV, siendo uno de ellos el bajo rendimiento obtenido a nivel de parcela, que afecta directamente el ingreso económico de las familias cacaoteras y limitados programas de asistencia técnica.

El cacao peruano es un producto bandera, que figura entre los 10 primeros puestos del ranking de la oferta agroexportable peruana, beneficiando a más de 40 mil familias de manera directa y a 225 mil personas de manera indirecta. En este contexto nacional y pese a las dificultades señaladas el cacao del VRAE conducido por los socios de la APCV han logrado posicionarse

en el mercado europeo por casi 15 años. El precio del cacao está mejorando, indicador que actúa a favor de la APCV . El reto es mejorar la productividad, posicionando su marca para ingresar a nichos de chocolates finos y de cacaos aromáticos, ya que cuentan con potencial de variedades.

Los y las participantes en los talleres de formulación de este Plan Estratégico, manifestaron que en función al plan estratégico, buscarán alcanzar gradualmente:

- Posicionamiento del grano de cacao como un producto trazable: Se busca generar una Marca con un producto 100% trazable.
- Exportar lotes 100% estandarizados, teniendo la posibilidad de ser parte de la gran industria de productos terminados, considerando al cacao VRAE como parte principal en la formula.
- Posicionar el CACAO VRAE mediante campañas de promoción del cacao peruano de alta calidad tanto a nivel nacional e internacional.
- Establecer convenios con brokers en Europa y EEUU dedicados exclusivamente a la promoción del cacao y derivados.
- Establecer alianzas estratégicas entre productores, agroindustriales y exportadores, promoviendo la firma de contratos de abastecimiento a largo plazo.
- CACAO VRAE en función de su cadena de valor, apoyara a la formación de cadenas productivas, incorporando a otros pequeños productores de cacao.

Capítulo 3

ESTADO FUTURO:

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS DE LA APCV AL 2024

Para la construcción de escenarios, se ha requerido del apoyo reflexivo de especialistas , con conocimientos y experiencias en los sub sistemas antes descritos. Todos ellos cuentan con una cultura general que permite contextualizar correctamente esos conocimientos y formular hipótesis de futuro, considerando los factores clave identificados en el proceso de formulación del Plan.

Los especialistas calificaron las probabilidades de ocurrencia de las hipótesis formuladas, así como de las hipótesis condicionadas positivas y negativas Estas calificaciones, fueron procesadas mediante el Método de Impactos Cruzados (SMIC). El SMIC, es un método computarizado que permite escoger los escenarios, considerando sus probabilidades de ocurrencia.

FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS AL 2024

El éxito de las apuestas y acciones de los involucrados en la formulación y ejecución del Plan Estratégico de la APCV, para enfrentar el futuro, dependerá en gran medida de la capacidad que tengan estos de adaptarse a escenarios probables, reducir el nivel de incertidumbre que el entorno impone, y saber anticiparse a las rupturas posibles vayan a ocurrir. Esto requiere plantearse hipótesis de futuro, que configuran escenarios probables.

Las Hipótesis de futuro planteadas van a configurar los escenarios probables al 2024, en los cuales se gestionará la APCV, desde la Gerencia General, la Junta Directiva y las otras gerencias y dependencias Técnico administrativas de APCV.

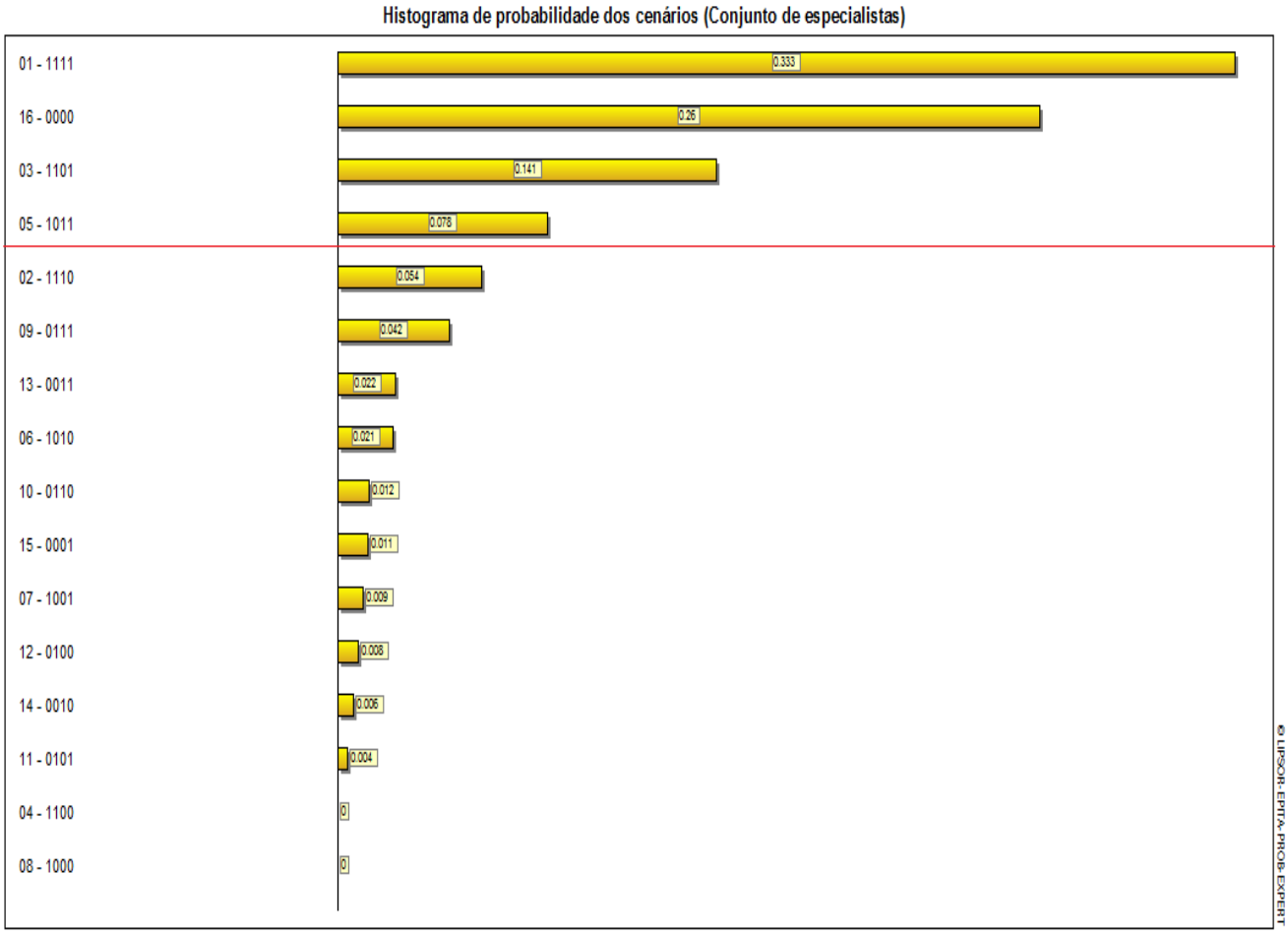
Con los resultados de la valoración y validación de los Factores Clave, los y las especialistas y profesionales invitados, han planteado las siguientes hipótesis correspondientes cada uno de los cuatro subsistemas:

HIPÓTESIS	DESCRIPCION DE LA HIPOTESIS AL 2024	RESULTADOS O METAS ALCANZADAS AL 2024, EN CADA HIPÓTESIS
H1	Al 2024 se ha alcanzado la competitividad empresarial de la asociación de productores de cacao VRAE incrementando su liderazgo y presencia en los mercados internacionales, y aumentando el compromiso de los socios con la empresa, y obteniendo ventajas competitivas de sus certificaciones orgánicas del cacao.	ASISTENCIA TÉCNICA SOSTENIDA PARA LA CALIDAD SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN EFICIENTES ACCESO AL MERCADO NUEVOS CLIENTES AMPLIACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ORGÁNICA DEL CACAO GESTIÓN DE LA CACAO DE CALIDAD,NEGOCIACIONES POR CALIDAD
H2	Al 2024 se ha alcanzado la fortaleza socio-organizacional de la asociación de productores de cacao VRAE .	SE HA FORTALECIDO LA ORGANIZACIÓN SE INCRMENTA EL COMPROMISO INSTITUCIONAL CON LOS SOCIOS Y COMUNIDAD LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA REGIÓN SE INCREMENTA EL COMPROMISO DE DIRECTIVOS Y SOCIOS DESARROLLO DE CAPACIDADES DE SOCIOS, EN FORMA PERMANENTE
H3	Al 2024 se ha alcanzado la competitividad de los socios de la asociación de productores de cacao VRAE,mejorando la productividad sus cultivos de cacao en sistemas de producción sostenibles.	LOS SOCIOS ADOPTAN NUEVAS TECNOLOGIAS ASISTENCIA TECNICA SOSTENIDA DE CAMPO SE INCREMENTA LA VISION EMPRESARIAL DEL SOCIO HAY UN MANEJO EFICIENTE DEL CULTIVO ORGANICO SE INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD DELCULTIVO CACAO
H4	Al 2024 se garantiza permanentemente la calidad del grano de cacao producido por los socios de la asociación de productores de cacao VRAE, como base fundamental de la sostenibilidad y competitividad empresarial.	ASISTENCIA TÉCNICA SOTENIDA Y COMPROMISO DE LOS SOCIOS PARA LA CALIDAD SE INCREMENTA LA CERTIFICACIÓN DESARROLLO DE MÁS MERCADO ORGÁNICO SE INCREMENTA EL FINANCIAMIENTO PARA LA CALIDAD EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL SE DA UN NUEVO POSICIONAMIENTO DEL CACAO VRAE

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LAS HIPÓTESIS Y ESCENARIOS AL 2025

Algunas de las especialistas participantes en el taller del 15 de Octubre 2014, según su percepción, conocimientos y experiencias, han calificado (en %) la probabilidad de ocurrencia de esas 04 hipótesis formuladas anteriormente.

De hecho, no habrá un solo escenario, sino 16 (2^4 = 16 escenarios posibles). Según las calificaciones de probabilidad de ocurrencia de las hipótesis al 2024, dadas por los especialistas, equipo técnico y gerente, de los 16 escenarios posibles, es altamente probable (81%), que se cumplan cuatro escenarios.



De esos cuatro escenarios, el escenario más probable (33%) es aquel en el cual se cumplen todas las 04 hipótesis planteadas, seguido de otro escenario en el cual no se cumplen esas cuatro hipótesis planteadas (26% de probabilidad) y otros dos escenarios, con menos probabilidad de ocurrencia (14% y 8 %).

A continuación se describe el escenario más probable, por el que se apuesta en el presente plan y se indican los otros escenarios alternos:

ESCENARIO MÁS PROBABLE (1111), O ESCENARIO APUESTA AL 2024, EN RELACIÓN A LAS TENDENCIAS

HIPÓTESIS	TENDENCIA Y ESCENARIO MAS PROBABLE AL 2024	
	TENDENCIAS	ESCENARIO APUESTA
HIPÓTESIS 01: EMPRESARIAL COMERCIAL	POSITIVAS: ➢ Incremento de la demanda mundial por productos orgánicos. ➢ Menor oferta de países productores africanos con conflictos internos. La disminución de la calidad y cantidad del cacao procedente del África ha reorienta-do la demanda hacia países productores de América ➢ Los consumidores de chocolate elevarán más sus exigencias hacia productos de alta calidad que sean saludables y que su origen sea conocido (trazable). ➢ Se incrementará la demanda de chocolates oscuros, es decir, con mayor contenido de cacao en su composición. Especialmente el chocolate "Premium" (incluyendo el chocolate oscuro de origen único y orgánico). ➢ Los nuevos mercados del Asia (China, Japón, Australia) y otros de Europa (Rusia, Suiza y Noruega), muestran una tendencia creciente de consumo de chocolate y por tanto de las importaciones del cacao en grano. ➢ Los precios pueden empezar a crecer de manera sostenida y creciente hacia el 2020, lo cual representa una excelente oportunidad para APCV. ➢ Se prevé una demanda creciente de nichos de mercado para cacaos especiales .	Al 2024 se ha alcanzado la competitividad empresarial de la asociación de productores de cacao VRAE incrementando su liderazgo y presencia en los mercados internacionales, y aumentando el compromiso de los socios con la empresa, y obteniendo ventajas competitivas de sus certificaciones orgánicas del cacao. METAS A ALCANZAR: ☑ Asistencia técnica sostenida para la calidad ☑ Sistemas de comercialización eficientes ☑ Acceso al mercado nuevos clientes ☑ Ampliación de la certificación orgánica del cacao ☑ Gestión de la cacao de calidad, negociaciones por calidad
HIPÓTESIS 02: ASOCIATIVO ORGANIZACIONAL	POSITIVA: ➢ La tendencia es a cambiar el actual Modelo organizacional (Asociación) y convertirse en Cooperativa, por motivos tributarios e incentivos de gobierno. ➢ Los consumidores preferirán marcas y empresas consideradas por tener una buena reputación en responsabilidad social empresarial (hacia adentro y hacia afuera) y la eco eficiencia. Ello también influirá significativamente en la su imagen institucional entre la comunidad empresarial, incrementando así la capacidad de la empresa para atraer capital y aliados estratégicos, pero también para incrementar la confianza y articulación de los socios y funcionarios con la nueva visión de la empresa. NEGATIVA: Si bien como Asociación ya lleva 8 años, con una crisis en el 2010. Aún es distante el logro de su competitividad y real liderazgo organizacional.	Al 2024 se ha alcanzado la fortaleza socio-organizacional de la asociación de productores de cacao VRAE. METAS A ALCANZAR: ☑ Se ha fortalecido la organización ☑ Se incrementa el compromiso institucional con los socios y comunidad ☑ Liderazgo organizacional en la región ☑ Se incrementa el compromiso de directivos y socios ☑ Desarrollo de capacidades de socios, en forma permanente

HIPÓTESIS	TENDENCIA Y ESCENARIO MAS PROBABLE AL 2024	
	TENDENCIAS	ESCENARIO APUESTA
HIPÓTESIS 03: AGRÍCOLA PRODUCTIVO	POSITIVAS: ➢ Se dispondrá de alternativas tecnológicas con material vegetal de cacao de alto rendimiento y calidad. El incremento de nuevas áreas, con nuevos clones locales del Tipo VRAE. ➢ Habrá un aumento en la demanda por productos orgánicos. ➢ Programas de lucha contra las drogas que incentivan el cultivo de productos alternativos como el cacao. NEGATIVA: ➢ Los efectos que genera la economía de la coca, continuarán generando escasez y encarecimiento de la mano de obra y otros costos que limitan la adopción de tecnologías mejoradas en el cultivo de cacao.	Al 2024 se ha alcanzado la competitividad de los socios de la asociación de productores de cacao VRAE ,mejorando la productividad sus cultivos de cacao en sistemas de producción sostenibles. METAS A ALCANZAR: ☑ Los socios adoptan nuevas tecnologías ☑ Asistencia técnica sostenida de campo ☑ Se incrementa la visión empresarial del socio ☑ Hay un manejo eficiente del cultivo orgánico ☑ Se incrementa la productividad del cultivo cacao
HIPÓTESIS 04:CALIDAD	➢ La APCV incrementa sus compras de cacao orgánico. El incremento significativo de la oferta de cacao orgánico en el mercado, hará que, en algún momento, el precio disminuya y las regulaciones (leyes o reglamentos) para entrar al mercado europeo serán cada vez más exigentes. ➢ El cacao con sellos diferenciados en la Unión Europea, es el nuevo sistema de certificación que continuará ingresando al mercado internacional. ➢ La tendencia para comercializar cacao en la economía verde se hace cada vez más evidente, al haberse introducido nuevos conceptos, como nutracéutico, antioxidantes del producto cacao. ➢ También se incrementará el consumo de cacao con trazabilidad en los estándares de economía verde. ➢ Los consumidores de Europa estarán cada vez más interesados en productos de alta calidad, que sean saludables, que su origen sea conocido (trazabilidad), y que debe ser producido de una manera social y ambientalmente responsable. Además, los nuevos mercados del Asia (China, Japón, Australia), muestran una tendencia creciente de consumo de chocolate y por tanto de las importaciones del cacao en grano.	Al 2024 se garantiza permanentemente la calidad del grano de cacao producido por los socios de la asociación de productores de cacao VRAE, como base fundamental de la sostenibilidad y competitividad empresarial. METAS A ALCANZAR: ☑ Asistencia técnica sostenida y compromiso de los socios para la calidad ☑ Se incrementa la certificación ☑ Desarrollo de más mercado orgánico ☑ Se incrementa el financiamiento para la calidad ☑ En el contexto internacional se da un nuevo posicionamiento del cacao VRAE

OTROS ESCENARIOS PROBABLES AL 2024:

Escenario alterno 1 : (0000). En este escenario no cumplen ninguna de las cuatro hipótesis planteadas.

Escenario alterno 2 : (1101). En este escenario no se cumple las que se cumpla la hipótesis 03 como planteada.

Escenario alterno 3 : (1011). En este escenario no se cumple la hipótesis 02 como planteada.

Capítulo 4

MARCO ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN

Los resultados del Taller de Involucrados, para la selección y descripción de factores clave y el Taller de Especialistas, para plantear hipótesis y escenarios al 2024, nos indican que APCV deberá organizarse alrededor de cuatro dismensiones o componentes centrales de su cadena de valor, para contribuir al logro de su Visión de competitividad Empresarial :

- Dimensión Organizacional Empresarial
- Dimensión –Comercial
- Dimensión de la Calidad del cacao.
- Dimensión Agrícola-Productivo.

Sobre la base de las probabilidades de ocurrencia de las hipótesis planteadas al 2024, en estas cuatro dimenssiones, se describe a continuación el Marco Estratégico y Plan de Acción, en el escenario apuesta.

MARCO ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAO VRAE

El Marco Estratégico del presente Plan Estratégico de la APCV al 2024, ha quedado así planteado:

VISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA APCV AL 2024

Se ha alcanzado la competitividad empresarial de la Asociación de Productores CACAO VRAE, con una presencia sostenida en los mercados internacionales, incrementando la productividad y calidad de sus productos, sobre la base socio organizacional fortalecida y comprometida con el desarrollo empresarial, con responsabilidad social y ambiental.

EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN

Bajo un enfoque sistémico de cadena de valor, la Gestión prospectivo -estratégica de la APCV al 2024, se sustentará en la interdependencia de estos cuatro componentes u objetivos estratégicos.:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO 01: Incrementar la Fortaleza socio-organizacional de la Asociación de Productores CACAO VRAE -APCV, obteniendo ventajas competitivas de su desarrollo organizacional y responsabilidad social
OBJETIVO ESTRATÉGICO 02 : Alcanzar la competitividad comercial de la asociación de productores de cacao VRAE incrementando su liderazgo y presencia en los mercados internacionales, obteniendo ventajas competitivas de sus certificaciones orgánicas del cacao.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 03 : Garantizar la calidad del grano de cacao producido por los socios de la Asociación de Productores CACAO VRAE -APCV, como base fundamental de la sostenibilidad y competitividad empresarial.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 04. Alcanzar la competitividad de los socios de la Asociación de Productores CACAO VRAE, mejorando la productividad sus cultivos de cacao de calidad, en sistemas de producción sostenibles.

ESTRATEGIA PROGRAMATICA.

Considerando las probabilidades de ocurrencia de las hipótesis y escenarios planteados al 2024, el presente Plan Estratégico de la Asociación de Productores CACAO VRAE – APCV, tiene los siguientes objetivos estratégicos y objetivos inmediatos:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 01: Incrementar la Fortaleza socio-organizacional de Asociación de Productores CACAO VRAE -APCV, obteniendo ventajas competitivas de su desarrollo organizacional y responsabilidad social

Objetivos inmediatos:

01. La Asociación de Productores CACAO VRAE se ha fortalecido organizacional y empresarialmente

02. Se incrementa la responsabilidad social de la Asociación de Productores CACAO VRAE con sus socios y comunidad.

03. Se incrementa el compromiso de directivos y socios con su organización.

04. La Asociación de Productores CACAO VRAE ha consolidado su liderazgo organizacional en la región

OBJETIVO ESTRATÉGICO 02: Alcanzar la competitividad comercial de la asociación de productores de cacao VRAE incrementando su liderazgo y presencia en los mercados internacionales, obteniendo ventajas competitivas de sus certificaciones orgánicas del cacao.

Objetivos Inmediatos:

01. La Asociación de Productores CACAO VRAE cuenta con un sistema de comercialización funcionando eficientemente

02. La Asociación de Productores CACAO VRAE ha accedido competitivamente a nuevos mercados y nuevos clientes.

03. La Asociación de Productores CACAO VRAE ha ampliado su certificación orgánica

OBJETIVO ESTRATÉGICO 03. Garantizar la calidad del grano de cacao producido por los socios de la Asociación de Productores CACAO VRAE -APCV, como base fundamental de la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Objetivos inmediatos:

01. Se han consolidado las capacidades, competencias y compromiso de los agricultores socios para la calidad.

02. Se dispone de financiamiento para asegurar la calidad

03. Se posiciona la marca CACAO VRAE en el contexto internacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO 04. Alcanzar la competitividad de los socios de la Asociación de Productores CACAO VRAE-APCV, mejorando la productividad sus cultivos de cacao de calidad, en sistemas de producción sostenibles.

Objetivos Inmediatos

01. Se ha incrementado la productividad del cultivo cacao, adoptando nuevas tecnologías ecológicamente eficientes de manejo del cultivo.

02. Se han incrementado nuevas áreas y el manejo eficiente de los cultivos orgánicos cacao en función de los requerimientos del mercado

03. Se ha incrementado la visión empresarial del socios de la Asociación de Productores CACAO VRAE, mejorando la productividad

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN EL ESCENARIO MAS PROBABLE AL 2024

Objetivos específicos, instancias responsables, actividades y resultados esperados, en el escenario más probable:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 01: INCREMENTAR LA FORTALEZA SOCIO-ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAO VRAE -APCV, OBTENIENDO VENTAJAS COMPETITIVAS DE SU DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL							
Objetivos Inmediatos	**Acciones, Planes o Proyectos estratégicos**	**Instancia Responsable**	**Metas al término del 2016**	**Metas al término del 2018**	**Metas al término del 2020**	**Metas al término del 2022**	**Resultados y Metas al término del 2024**
OI.01. La Asociación de Productores CACAO VRAE se ha fortalecido organizacional y empresarialmente	1.1.1. Desarrollar un Programa de capacitación, en temas Asociativos y empresariales, dirigido al a los Directivos, Comités zonales y socios. (Contratar asesorías externas especializadas)	Consejo Directivo Gerencia Comités Zonales Área Desarrollo Social	Al menos el 40% de Socios y Directivos, han incrementado sus competencias en lo asociativo y empresarial .	Al menos el 50% de Socios y Directivos, han incrementado sus competencias en lo asociativo y empresarial .	Al menos el 65% de Socios y Directivos, han incrementado sus competencias en lo asociativo y empresarial .	Al menos el 75% de Socios y Directivos, han incrementado sus competencias en lo asociativo y empresarial .	Al menos el 90% de Socios y Directivos, han incrementado sus competencias en lo asociativo y empresarial .
	1.1.2. Desarrollar un Programa de capacitaciones en temas empresariales, dirigido a funcionarios y técnico. (Contratar asesorías externas especializadas)	Consejo Directivo Gerencia Comités Zonales Área Desarrollo Social	Al menos el 60% de, funcionarios y técnicos, han incrementado sus competencias en la gestión empresarial y asociativa de la APCV	Al menos el 75% de, funcionarios y técnicos, han incrementado sus competencias en la gestión empresarial y asociativa de la APCV	Al menos el 90% de, funcionarios y técnicos, han incrementado sus competencias en la gestión empresarial y asociativa de la APCV	100% de, funcionarios y técnicos, han incrementado sus competencias en la gestión empresarial y asociativa.	100% de, funcionarios y técnicos, han incrementado sus competencias en la gestión empresarial y asociativa.
	1.1.3. Desarrollar un Plan de Desarrollo organizacional , basada en la definición de roles , para un trabajo articulado y responsabilidad social (Contratar asesorías externas)	Consejo Directivo Gerencia	Al menos un 40% de los funcionarios, técnicos, y directivos desempeñan sus funciones, con enfoques de articulación interna y externa, manejo adecuado de conflictos y de responsabilidad social.	Al menos un 50% de los funcionarios, técnicos, y directivos desempeñan sus funciones, con enfoques de articulación interna y externa, manejo adecuado de conflictos y de responsabilidad social.	El 70% de los funcionarios, técnicos, y directivos desempeñan sus funciones ,con enfoques de articulación interna y externa, manejo adecuado de conflictos y de responsabilidad social.	90% de los funcionarios, técnicos, y directivos desempeñan sus funciones ,con enfoques de articulación interna y externa, manejo adecuado de conflictos y de responsabilidad social.	100% de los funcionarios, técnicos, y directivos desempeñan sus funciones, con enfoques de articulación interna y externa, manejo adecuado de conflictos y de responsabilidad social.

	1.1.4.Definir e implementar un modelo organizacional, acorde con la situación actual de la APCV y las exigencias en su entorno político, social , económico y financiero(Contratar asesoría externa especializada)	Consejo Directivo	Se ha definido e implementado un modelo organizacional asociativo y/o cooperativo, según el estudio previo.	El Modelo organizacional asociativo y/o cooperativo funciona exitosamente en un 50%, según los indicadores de gestión	El Modelo organizacional asociativo y/o cooperativo funciona exitosamente en un 60%, según los indicadores de gestión	El Modelo organizacional asociativo y/o cooperativo funciona exitosamente, en un 70%según los indicadores de gestión	El Modelo organizacional asociativo y/o cooperativo funciona exitosamente, según los indicadores de gestión
OI.02. Se incrementa el compromiso de directivos y socios con su organización	1.2.1.Establecer una política de incentivos a los socios, en función a los logros de la empresa. Estos incentivos deben incluir, especialmente: - Reintegros y utilidades.- - Precios competitivos. - Créditos - Fondo Social para premios para rendimiento, calidad y certificación.	Consejo Directivo Gerencia Comités Zonales Área Desarrollo Social Comités Zonales Área de Acopio	-Los incentivos de la organización mejoran en un 30%, respecto a la situación actual, en función a las utilidades de la empresa y de acuerdo al comportamiento del productor y del mercado	-Los incentivos de la organización mejoran en un 60% ,respecto a la situación actual, en función a las utilidades de la empresa y de acuerdo al comportamiento del productor y del mercado	Los incentivos de la organización mejoran en un 80%, respecto a la situación actual, en función a las utilidades de la empresa y de acuerdo al comportamiento del productor y del mercado	Los incentivos de la organización mejoran en un 90%, respecto a la situación actual, en función a las utilidades de la empresa y de acuerdo al comportamiento del productor y del mercado	Los incentivos de la organización mejoran en un 100%, respecto a la situación actual, en función a las utilidades de la empresa y de acuerdo al comportamiento del productor y del mercado
	1.2.2. Establecer un Plan sostenido de comunicación y de motivación hacia los socios basados en la difusión de los logros de la empresa	Consejo Directivo Comités Zonales Área Desarrollo Social Comités Zonales Área de Acopio	Se ha institucionalizado y establecido como cultura organizacional, los “encuentros o bajadas de base”. -Se incrementa la confianza y compromiso de los socios en un 40% entregando productos de calidad.	Se ha institucionalizado y establecido como cultura organizacional, los “encuentros o bajadas de base”. -Se incrementa la confianza y compromiso de los socios en un 60% entregando productos de calidad.	Se ha institucionalizado y establecido como cultura organizacional, los “encuentros o bajadas de base” Se incrementa la confianza y compromiso de los socios en un 80%, entregando productos de calidad.	Se ha institucionalizado y establecido como cultura organizacional, los “encuentros o bajadas de base” Se incrementa la confianza y compromiso de los socios en un 90% ,entregando productos de calidad.	-El 90 % de los socios y el 100 % de los directivos están comprometidos con su empresa con principios y valores. -Respecto a la situación actual, se duplica las exportaciones de la APCV, con mejores precios,especialmente en los mercados justos.

OI.03. La Asociación de Productores CACAO VRAE ha consolidado su liderazgo organizacional en la región	1.3.1. Plan de comunicación hacia la comunidad local, regional y nacional, para difundir los logros de la empresa e incrementar la imagen empresarial de APCV .	Consejo Directivo Gerencia Comités Zonales Área Desarrollo Social	Se mejora en 30% la imagen corporativa o imagen institucional de APCV en relación a la situación actual.	Se mejora en 50% la imagen corporativa o imagen institucional de APCV en relación a la situación actual.	Se mejora en 70% la imagen corporativa o imagen institucional de APCV en relación a la situación actual.	La imagen corporativa o imagen institucional de APCV ha mejorado en una 90%, respecto a la situación actual , y es consistente con el posicionamiento de su producto estrella: Granos de cacao de calidad	La imagen corporativa o imagen institucional de APCV ha mejorado en una 90%, respecto a la situación actual , y es consistente con el posicionamiento de su producto estrella: Granos de cacao de calidad
	1.3.2. Establecer convenios con el Ministerio de Agricultura, DEVIDA, Municipalidades, y entidades de cooperación internacional, para el financiamiento de las acciones contempladas en este Plan Estratégico al 2024.	Consejo Directivo Gerencia Área Técnica	-Se diseñan y ejecutan acciones y proyectos, basados en la gestión del conocimiento de 15 años de experiencias de la APCV, como líder en el desarrollo de la actividad cacaotera en el VRAEM. -Estos Proyectos y acciones son financiados por fuentes de cooperación local, regional, nacional e internacional.	Se ejecutan Proyectos y acciones son financiados por fuentes de cooperación local, regional, nacional e internacional.	Se ejecutan acciones y proyectos, financiados por fuentes de cooperación local, regional, nacional e internacional.	Se ejecutan acciones y proyectos, financiados por fuentes de cooperación local, regional, nacional e internacional.	-Se ejecutan acciones y proyectos, financiados por fuentes de cooperación local, regional, nacional e internacional. -Está funcionando una asociación Estado-Empresa (CITE),liderado por la APCV , para el desarrollo sostenible del cacao en la región del VRAEM.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 02: ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD COMERCIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO VRAE INCREMENTANDO SU LIDERAZGO Y PRESENCIA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES, OBTENIENDO VENTAJAS COMPETITIVAS DE SUS CERTIFICACIONES ORGÁNICAS DEL CACAO							
Objetivos Inmediatos	**Acciones, Planes o Proyectos estratégicos**	**Instancia Responsable**	**Metas al término del 2016**	**Metas al término del 2018**	**Metas al término del 2020**	**Metas al término del 2022**	**Resultados esperados y metas al término del 2024**
OI.01.La Asociación de Productores CACAO VRAE cuenta con un sistema de comercialización funcionando eficientemente	2.1.1.Implementar un plan de ampliación y mejoramiento de la infraestructura del sistema de comercialización, acorde con las exigencias actuales. (Construcción de 07 módulos implementados con capacidades mayores a 300 TM, según el Modelo MAKAO-Tipo Lineal.)	Gerencia General Área Técnica Área de comercialización	-Se han construido 7 módulos zonales de acopio y beneficio de cacao calidad, según el Modelo MAKAO-Tipo Lineal. -Se ha implementado un almacén o centro de limpieza, selección y embalaje de granos, en Kimbiri y Pichari. -Esos 7 Módulos zonales y los dos almacenes centralizados, funcionan adecuadamente, al 40% de su capacidad instalada.	-Los 7 Módulos zonales y los dos almacenes centralizados, funcionan adecuadamente, al 70% de su capacidad instalada. -	-Los 7 Módulos zonales y los dos almacenes centralizados, funcionan adecuadamente, al 80% de su capacidad instalada.	-Los 7 Módulos zonales y los dos almacenes centralizados, funcionan adecuadamente, al 100% de su capacidad instalada.	-Un nuevo sistema de comercialización funcionando. -La APCV acopia al menos 80 % de cacao en fresco, producido por sus socios .
	2.1.2.Implementación de módulos que cumplan los criterios de las certificaciones e inocuidad de alimentos	Gerencia General Área Técnica Área de comercialización	Centros de acopio y beneficio implementados con instrumentos: Termómetro, Higrómetro, Guillotina. Un Laboratorio de control de calidad funcionando en Kimbiri o Picahri.	Se ha asegurado la obtención del 60% de cacao en grano Grado I: (Granos mohosos máximo 3%; granos pizarras máximo 3%; dañados por insectos, germinados o vanos, un máximo de 3%).	Se ha asegurado la obtención del 80% de cacao en grano Grado I: (Granos mohosos máximo 3%; granos pizarras máximo 3%; dañados por insectos, germinados o vanos, un máximo de 3%).	Se ha asegurado la obtención del 90% de cacao en grano Grado I: (Granos mohosos máximo 3%; granos pizarras máximo 3%; dañados por insectos, germinados o vanos, un máximo de 3%).	-95 % del grano de cacao obtenido cumplen con todos los parámetros de calidad exigidos. -Los acopiadores administran correctamente los módulos zonales.

	2.1.3.Estandarización de criterios, manuales y protocolos de calidad, para la administración de módulos descentralizados de acopio	Gerencia General y Área de comercialización Junta directiva	Personal de acopio capacitado y aplicando los parámetros de calidad en forma sostenida.	Personal de acopio capacitado y aplicando los parámetros de calidad en forma sostenida Protocolos de calidad por zona productora funcionando.	Personal de acopio capacitado y aplicando los parámetros de calidad en forma sostenida Protocolos de calidad por zona productora funcionando.	Personal de acopio capacitado y aplicando los parámetros de calidad en forma sostenida Protocolos de calidad por zona productora funcionando.	Se cumplen los parámetros de calidad en forma sostenida 01 manual elaborado y validado en campo. Protocolos de calidad por zona productora, funcionando. Se cumple con los estándares de calidad que exige nuestro segmento de mercado.
	2.1.4.Desarrollo de talleres, sobre análisis sensorial de grano de cacao, para la mejora de la calidad. (Asesoría especializada para mejorar las capacidades de los encargados del acopio y comercialización de cacao de calidad)	Gerencia General y Área de comercialización Junta directiva	Acopiadores capacitados, para análisis de fermentación, con conocimientos básicos de los cambios bioquímicos que se dan en la misma. Los acopiadores, definen la calidad del 60 % del cacao producido por los socios, según cualidades físicas y sensoriales.	Se han mejorado las capacidades de los encargados del acopio y comercialización de cacao de calidad. Los acopiadores, definen la calidad del 70 % del cacao producido por los socios, según cualidades físicas y sensoriales. .	Se han mejorado las capacidades de los encargados del acopio y comercialización de cacao de calidad. Los acopiadores, definen la calidad del 80 % del cacao producido por los socios, según cualidades físicas y sensoriales. .	Se han mejorado las capacidades de los encargados del acopio y comercialización de cacao de calidad. Los acopiadores, definen la calidad del 90% del cacao producido por los socios, según cualidades físicas y sensoriales. .	Se han mejorado las capacidades de los encargados del acopio y comercialización de cacao de calidad. Los acopiadores, definen la calidad del 100 % del cacao producido por los socios, según cualidades físicas y sensoriales.
OI.02. La Asociación de Productores CACAO VRAE ha accedido competitivamente a nuevos mercados y nuevos clientes.	2.2.1.Identificación de mercados específicos para posicionar la Marca de Cacao VRAE como cacao de calidad especial.	Gerencia General y Área de comercialización Junta directiva	Incremento del volumen en las ventas de cacao de las 800 TM actuales con 100 TM de granos de cacao especiales.	Incremento del volumen en las ventas de cacao de las 800 TM actuales con 200 TM de granos de cacao especiales.	Incremento del volumen en las ventas de cacao de las 800 TM actuales con 300 TM de granos de cacao especiales.	Incremento del volumen en las ventas de cacao de las 800 TM actuales con 400 TM de granos de cacao especiales.	Incremento del volumen en las ventas de cacao especiales (500 TM.), sobre las 800 TM de cacao actuales.

	2.2.2.Realizar giras de negocios para conseguir nuevos nichos de mercados.	Gerencia General y Área de comercialización Junta directiva	Participación activa en ferias nacionales e internacionales aumenta la cartera de clientes de la APCV.	La cartera empresarial de la APCV está compuesta por clientes selectos que exigen calidad y pagan por ello.	La cartera empresarial de la APCV está compuesta por clientes selectos que exigen calidad y pagan por ello.	La cartera empresarial de la APCV está compuesta por clientes selectos que exigen calidad y pagan por ello.	La cartera empresarial de la APCV está compuesta por clientes selectos que exigen calidad y pagan por ello.
OI.03. La Asociación de Productores CACAO VRAE ha ampliado su certificación	2.3.1.Consolidar la certificación orgánica del cacao producido por los socios de APCV, con implementación de software de trazabilidad	Junta directiva	30% de la producción con SoftWare de trazabilidad	50% de la producción con SoftWare de trazabilidad	70% de la producción con SoftWare de trazabilidad	90% de la producción con SoftWare de trazabilidad	100% del producto con software de trazabilidad
	2.3.2.Plan de participación de socios líderes en la gestión de la calidad de cacao de la empresa.	Gerencia y Área de comercialización	APCV cuenta con escuela líderes que difunden la imagen de APCV en el campo, para ser un referente internacional en calidad de cacao	APCV cuenta con escuela líderes que difunden la imagen de APCV en el campo, para ser un referente internacional en calidad de cacao	APCV cuenta con escuela líderes que difunden la imagen de APCV en el campo, para ser un referente internacional en calidad de cacao	APCV cuenta con escuela líderes que difunden la imagen de APCV en el campo, para ser un referente internacional en calidad de cacao	APCV cuenta con escuela líderes que difunden la imagen de APCV en el campo, para ser un referente internacional en calidad de cacao .
	2.3.3. Consolidar la capacidad y competencia empresarial de la APCV frente a la demanda de Cacao de Calidad.	Gerencia y Área de comercialización	Se ha introducido en mercados europeos y asiáticos, los tipos de cacao identificados en las zonas productoras con cacao especiales, con sus perfiles sensoriales (mapas de sabores).	Se logra exportar toda la producción procedente del incremento del 10% de nuevas áreas con certificación de cacao especiales, y con sus perfiles sensoriales (mapas de sabores).	Se logra exportar toda la producción procedente del incremento del 20% de nuevas áreas con certificación de cacao especiales, y con sus perfiles sensoriales (mapas de sabores).	Se logra exportar toda la producción procedente del incremento del 40% de nuevas áreas con certificación de cacao especiales, y con sus perfiles sensoriales (mapas de sabores).	Se logra exportar toda la producción procedente del incremento del 50% de nuevas áreas con certificación de cacao especiales, y con sus perfiles sensoriales (mapas de sabores).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 03. GARANTIZAR LA CALIDAD DEL GRANO DE CACAO PRODUCIDO POR LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAO VRAE -APCV, COMO BASE FUNDAMENTAL DE LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.							
Objetivos Inmediatos	**Acciones, Planes o Proyectos estratégicos**	**Instancia Responsable**	**Metas al término del 2016**	**Metas al término del 2018**	**Metas al término del 2020**	**Metas al término del 2022**	**Resultados y Metas al término del 2024**
OI.01.Se han consolidado las capacidades, competencias y compromiso de los agricultores socios para la calidad.	3.1.1.Identificación de zonas productoras con cacao especiales y desarrollar sus perfiles sensoriales (mapas de sabores).	Área de Acopio Gerencia General	Se han identificado eco tipos de cacao especiales en las 07 zonas de influencia de la APCV y se han negociado muestras comerciales.	Se logra identificar eco tipos de cacao especiales cubriendo el 20% del área de influencia de la APCV. -Se logra establecer sus perfiles sensoriales (mapas de sabores), y se han negociado muestras comerciales. -Se logra exportar los primeros lotes.	Se logra identificar eco tipos de cacao especiales cubriendo el 40% del área de influencia de la APCV. -Se logra establecer sus perfiles sensoriales (mapas de sabores), y se han negociado muestras comerciales. -Se incrementa las exportaciones de cacao fino en un 10%	Se logra identificar eco tipos de cacao especiales cubriendo el 50% del área de influencia de la APCV. -Se logra establecer sus perfiles sensoriales (mapas de sabores), y se han negociado muestras comerciales. -Se incrementa las exportaciones de cacao fino en un 20%	Se han identificado eco tipos de cacao especiales en las 07 zonas de influencia de la APCV y se han negociado muestras comerciales. -Se incrementa las exportaciones de cacao fino en un 30%
	3.1.2.Plan de capacitación a agricultores socios, para el desarrollo de competencias técnicas con enfoque económico, calidad y ambiental. (Contratación de Asesoría externa de desarrollo de capacidades, para un plan de calidad total y trazabilidad)	Gerencia General y Área de comercialización Junta directiva	Un 40% de los socios realizan innovaciones para un producto de calidad	Un 60% de los socios realizan innovaciones para un producto de calidad	Un 80% de los socios realizan innovaciones para un producto de calidad	Un 90% de los socios realizan innovaciones para un producto de calidad	Todos los socios realizan innovaciones para un producto de calidad
OI.02.Se dispone de financiamiento para asegurar la calidad	3.2.1.Elaborar un plan financiero de la empresa, con enfoque de calidad total (trazabilidad)	Gerencia General Junta directiva	Un plan financiero ejecutándose sostenidamente y asegurando los	Un plan financiero ejecutándose sostenidamente y asegurando los	Un plan financiero ejecutándose sostenidamente y asegurando los	Un plan financiero ejecutándose sostenidamente y asegurando los	Un plan financiero ejecutándose sostenidamente y asegurando los

			volúmenes de acopio (Al menos 1000 TM), con certificación y premios de calidad.	volúmenes de acopio (Al menos 1200 TM), con certificación y premios de calidad.	volúmenes de acopio (Al menos 1400 TM), con certificación y premios de calidad.	volúmenes de acopio (Al menos 1500 TM), con certificación y premios de calidad.	volúmenes de acopio (Al menos 1500 TM), con certificación y premios de calidad.
OI.03.Se posiciona la marca CACAO VRAE en el contexto internacional	3.3.1.Posicionar sostenidamente la marca CACAO VRAE como cacao de calidad.	Gerencia General y Área de comercialización Junta directiva	APCV es una empresa reconocida por su cacao de calidad, y se enfoca en sus clientes internos y externos	APCV es una empresa reconocida en el contexto del comercio mundial del cacao de calidad, y se enfoca en sus clientes internos y externos	APCV es una empresa reconocida en el contexto del comercio mundial del cacao de calidad, y se enfoca en sus clientes internos y externos	APCV es una empresa líder, reconocida en el contexto del comercio mundial del cacao de calidad.	APCV es una empresa líder, reconocida en el contexto del comercio mundial del cacao de calidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 04. ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAO VRAE-APCV, MEJORANDO LA PRODUCTIVIDAD SUS CULTIVOS DE CACAO DE CALIDAD, EN SISTEMAS DE PRODUCCIÓN SOSTENIBLES.							
Objetivos Inmediatos	**Acciones, Planes o Proyectos estratégicos**	**Instancia Responsable**	**Metas al término del 2016**	**Metas al término del 2018**	**Metas al término del 2020**	**Metas al término del 2022**	**Resultados y Metas al término del 2024**
OI.01.Se ha incrementado la productividad del cultivo cacao, adoptando nuevas tecnologías ecológicamente eficientes de manejo del cultivo.	4.1.1.Diseñar y ejecutar un Diagnóstico de la productividad en campo y zonificación del cacao.	Gerencia y área técnica de APCV	50 % levantamiento de la información de campo actualizado y zonas productivas	100 % levantamiento de la información de campo actualizado y zonas productivas	100 % levantamiento de la información de campo actualizado y zonas productivas	100 % levantamiento de la información de campo actualizado y zonas productivas	100 % levantamiento de la información de campo actualizado y zonas productivas
	4.1.2. Diseñar y ejecutar un Plan de Asesoría Técnica Especializada, para incrementar la productividad.	Gerencia y área técnica de APCV	Al menos un 10% de los socios alcanzan una productividad de 1200 a 1500 kg/ha.	Al menos un 20% de los socios alcanzan una productividad de 1200 a 1500 kg/ha.	Al menos un 40% de los socios alcanzan una productividad de 1200 a 1500 kg/ha.	Al menos 50% de los socios alcanzan una productividad de 1200 a 1500 kg/ha.	Más del 50% de los socios alcanzan una productividad de 1200 a 1500 kg/ha. -
	4.1.3. Diseñar y ejecutar un Plan de capacitaciones para el desarrollo de competencias técnicas con enfoque económico y ecológico..	Gerencia y área técnica de APCV	40% de los socios realizan análisis económico y ecológico de su parcela y conducen sus parcelas eficientemente (criterio empresarial) y sostenibleme nte (con certificación orgánica y social).	80% de los socios realizan análisis económico y ecológico de su parcela y conducen sus parcelas eficiente(criterio empresarial) y sostenibleme nte (con certificación orgánica y social).	90% de los socios realizan análisis económico y ecológico de su parcela y conducen sus parcelas eficiente(criterio empresarial) y sostenibleme nte (con certificación orgánica y social). .	100% de los socios realizan análisis económico y ecológico de su parcela, y conducen sus parcelas eficiente(criterio empresarial) y sostenibleme nte (con certificación orgánica y social). .	-100% de los socios realizan análisis económico y ecológico de su parcela. -100% de los socios conducen sus parcelas eficiente(criterio empresarial) y sostenibleme nte (con certificación orgánica y social).
OI.02.Se han incrementado nuevas áreas y el manejo eficiente de los cultivos	4.2.1.Diseñar y ejecutar un Plan para la ampliación de nuevas áreas de cultivos. (Para ello	Gerencia y área técnica de APCV	200 has nuevas con plantaciones clonales de cacao tipo VRAE, CCN 51 y de otra procedencia, adaptados a las condiciones edafo	300 has nuevas con plantaciones clonales de cacao tipo VRAE,CCN51 y de otra procedencia, adaptados a las condiciones edafo	400 has nuevas con plantaciones clonales de cacao tipo VRAE , CCN51 y de otra procedencia, adaptados a las condiciones edafo	500 has nuevas con plantaciones clonales de cacao tipo VRAE, CCN51 y de otra procedencia, adaptados a las condiciones edafo	600 has nuevas con plantaciones clonales de cacao tipo VRAE, CCN51 y de otra procedencia, adaptados a las condiciones edafo

orgánicos cacao en función de los requerimientos del mercado	establecer Convenios con instituciones de cooperación)		climáticas, así como las tendencias y exigencias del mercado.	climáticas, así como las tendencias y exigencias del mercado.	climáticas, así como las tendencias y exigencias del mercado.	climáticas, así como las tendencias y exigencias del mercado.	climáticas, así como las tendencias y exigencias del mercado.
	4.2.2. Diseñar y ejecutar un Plan de ampliación de áreas en sistemas agroforestales, especialmente en sistemas cacao-caucho, según zonificación (Para ello establecer Convenios con instituciones de cooperación)	Gerencia y área técnica de APCV	Más del 10 % de los socios están involucrados en el manejo sostenible de sus parcelas aplicando el modelo agroforestal.	Más del 20 % de los socios están involucrados en el manejo sostenible de sus parcelas aplicando el modelo agroforestal.	Más del 30 % de los socios están involucrados en el manejo sostenible de sus parcelas aplicando el modelo agroforestal.	Más del 40 % de los socios están involucrados en el manejo sostenible de sus parcelas aplicando el modelo agroforestal.	Más del 40 % de los socios están involucrados en el manejo sostenible de sus parcelas aplicando el modelo agroforestal.
	4.2.3. Identificar e implantar nuevas áreas con eco tipos de cacao especiales finos aromáticos para mercados específicos . (Para ello establecer Convenios con instituciones de cooperación)	Gerencia General y Área de comercialización Junta directiva	Se cosechan 50 has ,con eco tipos de cacao especiales finos aromáticos para mercados específicos	Se cosechan 100 has ,con eco tipos de cacao especiales finos aromáticos para mercados específicos	Se cosechan 200 has ,con eco tipos de cacao especiales finos aromáticos para mercados específicos	Se cosechan 300 has ,con eco tipos de cacao especiales finos aromáticos para mercados específicos	Se cosechan 300 has ,con eco tipos de cacao especiales finos aromáticos para mercados específicos
	4.2.4.Generar y transferir nuevas tecnologías en áreas nuevas. (Para ello establecer Convenios con instituciones de	Gerencia y área técnica de APCV	Desarrollo de paquetes técnicos por zonas de acuerdo a las condiciones edafo climáticas, así como las tendencias y exigencias del mercado.	Desarrollo de paquetes técnicos por zonas de acuerdo a las condiciones edafo climáticas, así como las tendencias y exigencias del mercado.	Desarrollo de paquetes técnicos por zonas de acuerdo a las condiciones edafo climáticas, así como las tendencias y exigencias del mercado.	Desarrollo de paquetes técnicos por zonas de acuerdo a las condiciones edafo climáticas, así como las tendencias y exigencias del mercado.	Desarrollo de paquetes técnicos por zonas de acuerdo a las condiciones edafo climáticas, así como las tendencias y exigencias del mercado.

	cooperación y proveedoras de servicios e insumos)						
OI.03. Se ha incrementado la visión empresarial del socios de la Asociación de Productores CACAO VRAE, mejorando la productividad	4.3.1. Diseñar y ejecutar un Plan de capacitaciones para el desarrollo de competencias técnicas con enfoque económico.	Gerencia Técnica.	Un 30% de los socios realizan análisis económico de su parcela y aplican tecnologías que permiten incrementar en más del 50% de sus ingresos.	Un 50% de los socios realizan análisis económico de su parcela y aplican tecnologías que permiten incrementar en más del 50% de sus ingresos.	Un 60% de los socios realizan análisis económico de su parcela y aplican tecnologías que permiten incrementar en más del 50% de sus ingresos.	Un 70% de los socios realizan análisis económico de su parcela y aplican tecnologías que permiten incrementar en más del 50% de sus ingresos.	Un 80% de los socios realizan análisis económico de su parcela y aplican tecnologías que permiten incrementar en más del 50% de sus ingresos.
	4.3.2.Gestionar fondos no reembolsables para inversiones que prevengan y mitiguen la deforestación	Gerencia Área de Proyectos	Aprobación del 20% de los proyectos agroforestales, en cada una de las 7 zonas.	Aprobación del 30% de los proyectos agroforestales, en cada una de las 7 zonas.	Aprobación del 50% de los proyectos agroforestales, en cada una de las 7 zonas.	Aprobación del 80% de los proyectos agroforestales, en cada una de las 7 zonas.	Aprobación 100% de los proyectos agroforestales, en cada una de las 7 zonas.

ARREGLOS ORGANIZACIONALES,PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAO VRAE AL 2024.

Los cuatro objetivos estratégicos antes descritos, se apoyan en la implementación de procesos de gestión organizacional eficientes, con una adecuada movilización de recursos.

Es decir, para llevar a cabo las acciones programadas y alcanzar los cuatro objetivos estratégicos, se requiere de una estructura y estrategia organizacional que busque la eficiencia y competitividad de la APCV .

En principio, hay que tener en cuenta que el presente Plan Estratégico de la APCV – PE APCV 2024, es el resultado de un proceso socio técnico de construcción colectiva, enmarcado en una planificación a largo plazo.

Por lo tanto, la Gerencia General y la Junta Directiva, así como los otros actores sociales involucrados en su implementación, seguimiento y evaluación, siempre deben estar listos a realizar los ajustes y modificaciones, en la medida que se dispongan de nuevas experiencias, informaciones y conocimientos que ellos generan, en un entorno cada vez más cambiante. Por estas razones es que el PE APCV 2024 se ha elaborado en función a tendencias, hipótesis y escenarios probables al 2024, tal como se ha indicado en el capítulo 3.

La responsabilidad principal de ejecución y evaluación de este Plan Estratégico, recae en la Junta Directiva de la APCV, a través de su Gerencia General. En este sentido, se requiere que la Asamblea General de Socios apruebe el presente Plan Estratégico, para su cumplimiento actual y futuro al 2024, más allá de un periodo de gobierno de la APCV.

La responsabilidad técnico administrativa de liderar los procesos de implementación, seguimiento y evaluación del Presente Plan Estratégico, es de la Gerencia General y las sub Gerencias de línea con sus respectivas áreas.
Por lo tanto, se requiere definir los roles y competencias de integrantes de los órganos de Gestión de la APCV, conforme la siguiente Estructura Organizacional básica:

Además se pondrá énfasis especial en desarrollar y/o fortalecer los procesos y sistemas administrativos de alta eficiencia, a costos razonables y competitivos.

En esta orientación, se reconoce la importancia de desarrollar las competencias y habilidades del equipo técnico y administrativo de la APCV, valorando sus experiencias y conocimientos acumulados en 15 años.

Considerando lo dicho, es necesario priorizar:

1. **Un Plan de Desarrollo Organizacional (PDO) de la APCV** , a fin de comprender su dinámica y definir claramente los roles y competencias de los actores organizacionales, involucrados en su cadena de valor.

   En este sentido, los resultados de un ejercicio participativo de autoevaluación, realizado durante el proceso de formulación del presente Plan Estratégico, nos muestran algunas debilidades organizacionales que deberán ser superadas para garantizar la adecuada ejecución de las acciones programadas, tal como se ilustra en el siguiente esquema:

AUTOEVALUACIÓN SOBRE ROLES Y NIVELES DE ARTICULACIÓN, EN LOS SEGMENTOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA APCV- 2014					
ASPECTOS		**CALIFICACIÓN (*)**			
		1	**2**	**3**	**4**
1. LOS ROLES	¿Conocemos con claridad y suficientemente nuestros propios roles y competencias, para llevar a cabo las acciones programadas en el Plan Estratégico de la APCV al 2024?				
	¿Conocemos con claridad y suficientemente los roles y competencias de los otros involucrados en llevar a cabo las acciones programadas en el Plan Estratégico de la APCV al 2024?				
2. ARTICULACIÓN	¿En qué medida realizamos acciones de coordinación y articulación para un trabajo conjunto?				
	¿En qué medida solucionamos rápidamente nuestros desacuerdos?				
	¿Estamos dispuestos a trabajar articuladamente?				
(*)ESCALA DE CALIFICACIÓN: 1: Poco 2: Regular 3: Alto 4: Muy Alto					

Fuente: Elaboración Propia, con base en los resultados del Taller de involucrados.APCV. Dic2014

Así mismo, con el PDO se buscará resolver problemas de compromiso del personal, resistencia al cambio, falta de identificación institucional, gestión y desarrollo de RRHH, Clima laboral, y desarrollar una cultura de prevención y manejo de conflictos organizacionales.

2. **Gestión de arreglos de cooperación intra e inter organizacional.** La APCV será más eficiente en la medida que desarrolle una cultura organizacional basada en la cooperación intra e inter organizacional. La limitada articulación de las intervenciones al interior y al exterior de la APCV ha sido y es un factor que ha mermado y merma la capacidad de la Asociación o cualquier otro modelo de organización que tome en el futuro, para una efectiva implementación de las acciones estratégicas programadas. Es por ello que el presente Plan Estratégico, deberá ser ejecutado con un enfoque de trabajo articulado, basado en las sinergias de las acciones programadas, para hacer más efectivos y eficientes, los recursos asignados.

3. **Gestión de recursos financieros.** En un entorno de escasez y ante las políticas que se implementan en el marco del Desarrollo del VRAEM, con recursos de fuente estatal, la APCV, como complemento a sus actuales acuerdos logrados con sus acreedores y aliados financieros, diversificará su gestión ante otras fuentes de cooperación técnica y financiera, incluyendo las de cooperación internacional, movilizando recursos, en alianza con el sector público y privado presentes en la región.

ANEXO 1

TABLA A. -MATRIZ DE EXPECTATIVAS PARA ESTABLECER UNA MEJOR ARTICULACIÓN DENTRO DE LA ASOCIACIÓN DE CACAO VRAE

ESPERAN DE LOS: ↱ LOS	1. DIRECTIVOS Y VIGILANCIA	2. ZONAS KIMBIRI Y SANTA ROSA	3. ZONAS CANAYRE, SIVIA Y PICHARI	4. ZONAS LOBO PALMAPAMPA Y VILLA VIRGEN	5. TÉCNICOS	6. ACOPIADOR, POS COSECHA Y CALIDAD	7. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN
1. DIRECTIVOS Y VIGILANCIA	Responsabilidad y comunicación. Puntualidad. Confianza	Participación e identificación con la organización. Entrega total de sus granos.	Mejorar la calidad del grano exportable. Mantener las plantaciones criollas aromáticas. Incrementar su producción con renovación y rehabilitación.	Mayor compromiso con las normas de producción orgánica. Conservar las plantaciones nativas (chunchos).	Cumplimiento con su plan de trabajo. Coordinar para el trabajo con los agricultores. Talleres y capacitaciones.	Buen trato a los asociados. Entrega de comprobantes a los productores. Mejor precio a la calidad.	Transparencia en la gestión. Mayor presencia. Gestionar financiamiento cooperaciones y pasantías.
2. ZONAS KIMBIRI Y SANTA ROSA	Que cumplan sus funciones como rige el estatuto. Que lleguen a las zonas ya sea en forma mensual para escuchar la problemática de cada socio. Que el comité de vigilancia haga sentir su rol de trabajo ó de lo contrario que ponga a disposición su cargo.	Esperamos que sean más organizados. Que tengan mayor compromiso en la entrega de sus granos. Que cumplan con las normas del programa orgánico y comercio justo.	Que mejoren la calidad del grano de cacao. Que la zona de Canayre mantengan sus clones chunchos y criollos.	Que la zona del Lobo con Palmapampa se relacionen mejor y sean más organizados.	Mayor presencia en las parcelas de los socios.	Una mayor comunicación con los asociados.	Gestionar mas financiamientos. La presencia permanente del gerente.
3. ZONAS CANAYRE, SIVIA Y PICHARI	Deben reorganizarse (comprensión). Reorganizar los comités zonales. Gestión de financiamiento y apoyo del gobierno local, regional. Permanente información clara de los movimientos económicos, comercio y del trabajo.	Deben tener mayor responsabilidad. Corregirse de generar divisionismo dentro de la asociación.	Abstenerse al uso de productos prohibidos por la norma organica. Mejorar calidad de cacao limpio. Mejorar la calidad del producto de grano de cacao (limpieza)	No descuidar el local del centro de acopio. Abstenerse el uso de productos prohibidos por la norma orgánica y reactivar el centro de acopio. Tener cuidado de la contaminación del almacén de leche mayo.	No abandonar la asistencia técnica al agricultor. Trabajar a consciencia a servicio de los asociados.	Priorizar el acopio a los asociados (Villa virgen) Unidad entre los compañeros de trabajo.	Permanencia en la zona para mayor desempeño. Tener unidad y no generar divisionismo entre los trabajadores y agricultores.

4. ZONAS LOBO PALMAPAMPA Y VILLA VIRGEN	Gestionar un personal técnico por zona. Cumplir con los trabajos de fiscalización.	Intercambio de experiencia agrícola.	Que nos visite para que nos enseñen sus experiencias.	Fortalecernos como zona por falta de identificación con los socios.	Visita permanente a los socios.	Pagar por diferencia de calidad del grano. Puntualidad en el acopio con los socios.	Información oportuna de las ventas. Gestionar para que no falte efectivo para la campaña.
5. TÉCNICOS	Mayor compromiso con sus funciones Realizar mayores gestiones para fortalecer la asociación.	Mayor participación de socios y directivos en las reuniones Kimbiri. Compromiso con la mejora de la calidad de los granos y cumplimiento de las normas del programa orgánico.	Compromiso con la mejora de la calidad de los granos y la producción orgánica. Realizar reuniones más frecuentes en Pichari.	Mayor coordinación entre los directivos, socios y trabajadores. Mejorar la calidad de los granos y la producción orgánica.	Brindar mayor capacitación a los productores de cada comité zonal. Mejorar las coordinaciones entre todas las áreas de la asociación.	Exigir calidad de grano de cacao a los socios. Mejor trato y coordinación con los socios para el acopio.	Gestionar para capital de trabajo, asistencia técnica y crédito para la producción. Mejor coordinación con todas las áreas de la asociación.
6. ACOPIADOR, POS COSECHA Y CALIDAD	Que hagan gestiones. Bajada de base Visitar al centro de acopio por lo menos una vez al año	Mayor participación del comité zonal. Mayor importancia en el proceso de cacao.	Cumplimiento de entrega de producción.	Acompañamiento de directivos y mayor participación durante el acopio.	Registro de control de asistencia laboral. Debe de haber coordinación de la parte orgánica. Capacitar a los promotores	Llegar a todos los productores. Comprar solo al borde de la carretera. Capacitar en trabajos de pos cosecha.	Permanencia en las zonas de producción. Capacitación al personal de acopio sobre el manejo administrativo. Dinero oportuno para el acopio.
7. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	Que asuman sus funciones con responsabilidad. Requerimiento oportuno para cumplimiento de sus actividades.	Identificación y confianza de los asociados. Mejorar la calidad de cacao.	Organizarse para acopiar en volumen y calidad para bajar costos operativos (Proceso en Pichari). Rendición de gastos oportunos.	Mas compromiso con su comité zonal y coordinar para mejorar su infraestructura.	Rendición de gastos oportunos. Realizar requerimientos con anticipación. Mas llegada al asociado.	Mejorar en su rendición de gastos de acopio. Mejorar trato al socio y al personal. Entrega actualizada de guías de acopio y trazabilidad.	Falta de coordinación y comunicación.