

DR. JONEL RAÚL MANZANO MEJIA
DR. JUAN NICOLAS VELA VÁSQUEZ

DR. JOSÉ MANUEL CÁRDENAS BERNAOLA
DRA. ROSARIO LEONOR PALOMINO OCHOA

FORTALECIENDO LA CADENA DEL CACAO

INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN LAS
PEQUEÑAS AGROEMPRESAS DE UCAYALI



IDEOs

Centro de Investigación
y Producción Científica

Fortaleciendo la Cadena del Cacao

Innovación y Sostenibilidad en las Pequeñas Agroempresas de Ucayali

Editor



Fortaleciendo la Cadena del Cacao

Innovación y Sostenibilidad en las Pequeñas Agroempresas de Ucayali

**Jonel Raúl Manzano Mejia, José Manuel Cárdenas Bernaola,
Juan Nicolas Vela Vásquez, Rosario Leonor PalominoOchoa**

Editado por

CENTRO DE INVESTIGACIÓN & PRODUCCIÓN CIENTÍFICA
IDEOS E.I.R.L

Dirección: Calle Teruel 292, Miraflores, Lima, Perú.

RUC: 20606452153

Primera edición digital, Agosto 2025

Libro electrónico disponible en www.tecnohumanismo.online

ISBN: 978-612-5166-74-6

Registro de Depósito legal N°: 2025-09256



Dr. Jonel Raúl Manzano Mejia

 <https://orcid.org/0000-0001-5685-7562>

jonel_manzano@unu.edu.pe

Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa – Perú

Dr. José Manuel Cárdenas Bernaola

 <https://orcid.org/0000-0001-5512-9248>

pepecardenasbernaola@gmail.com

Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa – Perú

Dr. Juan Nicolas Vela Vásquez

 <https://orcid.org/0009-0002-2311-4644>

juanvelavasquez.2@gmail.com

Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa – Perú

Dra. Rosario Leonor Palomino Ochoa

 <https://orcid.org/0009-0005-3748-009X>

rpalominochoa@gmail.com

Colegio Licenciados de Administración, Lima – Perú

ÍNDICE

RESEÑA.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I	8
1.1. El problema de investigación.....	9
1.1.1. Planteamiento de Problema.....	9
1.2. Justificación de la Investigación	11
1.2.1. Justificación teórica.....	11
1.2.2. Justificación práctica	11
1.2.3. Justificación metodológica.....	12
1.2.4. Justificación social	12
1.3. Características sociales de Ucayali	12
1.3.1. La pobreza.....	12
1.4. Estructura productiva de la región de Ucayali.....	13
1.4.1. Producto Bruto Interno (PBI).....	13
1.4.2. Producción nacional	14
1.4.3. Población económicamente activa (PEA).....	15
CAPÍTULO II	17
2.1. Diagnóstico de la cadena productiva del cacao.....	18
2.1.1. Descripción General de la cadena Productiva.....	18
2.1.2. Organizaciones de Productores	22
2.1.3. Capacidad en Gestión Organizacional y Asociatividad	28
2.1.4. Método de trabajo.....	29
CAPÍTULO III	34
3.1. Proyecto de sistema de informacion	35
3.1.1. Propósito.....	35
3.1.2. Alcance del producto / Software	36
3.1.3. Funcionalidades del producto.....	38
3.1.4. Clases y características de usuarios.....	38
3.1.5. Reglas de negocio	49
3.2. Glosario.....	56
CAPÍTULO IV	58

CONCLUSIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

RESEÑA

Este libro ofrece un análisis profundo sobre la importancia de las **estrategias organizacionales** en el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao y su impacto en el desarrollo socioeconómico de las pequeñas unidades agroempresariales en la Amazonía peruana. A partir del caso del distrito de Irazola, en la provincia de Padre Abad (Ucayali), la obra aborda los desafíos históricos y contemporáneos que enfrentan los productores de cacao: desde la transición de cultivos ilícitos hacia el cacao como alternativa de desarrollo, hasta las actuales limitaciones de asociatividad, gestión y acceso a mercados.

Con una estructura que combina referentes teóricos, nociones básicas de gestión productiva y un estudio de caso exhaustivo, el libro no solo describe la realidad de Irazola, sino que propone modelos de fortalecimiento organizacional y de innovación en la gestión de la cadena de valor. La obra analiza cómo el trabajo cooperativo, el liderazgo, la confianza institucional y el uso de sistemas de información pueden marcar la diferencia en la competitividad del cacao frente a mercados cada vez más exigentes.

Más allá del diagnóstico, este texto plantea una visión estratégica que integra la sostenibilidad económica, social y cultural de las comunidades productoras. Su enfoque combina rigor académico con una mirada práctica, convirtiéndose en una herramienta valiosa para investigadores, autoridades locales, gestores del sector agroindustrial y, sobre todo, para los productores que buscan transformar su realidad mediante la organización y la cooperación.

En suma, se trata de un aporte científico y práctico que invita a repensar la manera en que se gestiona la producción agrícola en contextos rurales, resaltando al cacao no solo como un cultivo emblemático, sino como un motor de identidad, resiliencia y desarrollo en la Amazonía peruana.

INTRODUCCIÓN

El cacao se ha consolidado como uno de los cultivos de mayor relevancia económica y social en el Perú, alcanzando en la actualidad alrededor del 93% de la producción nacional concentrada en regiones amazónicas como Ucayali. En este escenario, el distrito de Irazola, perteneciente a la provincia de Padre Abad, representa un enclave productivo estratégico. Con más de 4,500 hectáreas cultivadas y una producción anual que supera las 1,700 toneladas, esta zona beneficia directamente a más de dos mil familias agricultoras, generando ingresos que superan los doce millones de soles anuales. Detrás de estas cifras, sin embargo, se ocultan dinámicas complejas relacionadas con la organización de los productores, la sostenibilidad de la cadena de valor y el impacto real de la actividad cacaotera en el desarrollo socioeconómico de las pequeñas unidades agroempresariales.

Irazola es un distrito que combina historia de resiliencia con grandes desafíos. Su capital, Villa San Alejandro, se conecta con Pucallpa a través de la carretera Federico Basadre y se encuentra rodeada por caseríos, juntas vecinales y una comunidad nativa que han apostado por el cacao como alternativa productiva frente a décadas marcadas por el conflicto armado interno y el cultivo ilícito de coca. El cambio hacia el cacao no solo significó una alternativa económica, sino también un símbolo de reconstrucción social y cultural, impulsado por las autoridades locales y el apoyo del gobierno regional. Hoy, la zona celebra anualmente un festival del cacao que integra a la población mediante ferias, pasacalles y concursos, reforzando la identidad local en torno a este producto emblemático.

No obstante, el crecimiento de la producción no se ha visto acompañado de un desarrollo organizacional sólido. Aunque existen diversas asociaciones y cooperativas — como la Cooperativa Agraria de Cacaoteros Tecnificados de Padre Abad (ACATPA), la Cooperativa Agraria Cacaotera San Alejandro (CACSA), el Comité Central de Productores Agropecuarios San Alejandro (COCEPASA), la Asociación de Productores de Santa Cruz o la Cooperativa Colpa de Loros—, en su mayoría presentan limitaciones estructurales. La falta de capital de trabajo, la débil capacidad de acopio, la dependencia de intermediarios y la ausencia de líderes capacitados han reducido la confianza en los

procesos de asociatividad, debilitando así la capacidad de negociación y de generación de valor agregado. A ello se suma la proliferación de asociaciones sin visión empresarial, lo que fragmenta aún más los esfuerzos colectivos e incrementa la vulnerabilidad frente a grandes empresas nacionales y acopiadores independientes.

En este contexto, surge la necesidad de analizar las estrategias organizacionales como un factor determinante para el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao y, con ello, para el desarrollo socioeconómico de las familias productoras. La investigación se plantea como un espacio de reflexión crítica y de propuesta práctica, orientada a comprender cómo el ordenamiento organizacional, la cooperación y el diseño de sistemas de información adecuados pueden convertirse en palancas de transformación para Irazola. El propósito de este libro, por tanto, no se limita a describir la realidad productiva, sino que busca generar un aporte académico y técnico que permita pensar alternativas de gestión innovadora en beneficio de los pequeños productores, quienes constituyen la base de la sostenibilidad de la cadena cacaotera en la región amazónica peruana.

CAPÍTULO I

REFERENTES TEÓRICOS Y CONTEXTO

El estudio de las cadenas productivas agrícolas, y en particular de la cadena del cacao, no puede comprenderse sin un marco de referentes teóricos y contextuales que orienten su análisis. A lo largo de la historia reciente, diferentes corrientes de pensamiento económico, social y organizacional han buscado explicar cómo la asociatividad, la gestión empresarial y la articulación con los mercados influyen en el desarrollo de los productores. Estas reflexiones no solo se han plasmado en investigaciones académicas, sino también en políticas públicas y en proyectos de cooperación que han tenido impactos variables en el ámbito rural.

En el plano internacional, la experiencia comparada permite reconocer que el fortalecimiento organizacional es un factor determinante en la sostenibilidad de las cadenas agrícolas. La cooperación entre pequeños productores, cuando se canaliza a través de asociaciones o cooperativas, se traduce en mejores oportunidades de acceso a mercados, financiamiento, asistencia técnica e innovación tecnológica. No obstante, la literatura también advierte sobre las dificultades de este proceso, ya que no basta con crear estructuras formales; es necesario garantizar que estas sean sólidas, democráticas, participativas y adaptadas a la realidad sociocultural de los agricultores.

El cacao, por su naturaleza estratégica como cultivo de exportación y como motor de dinamización económica en regiones amazónicas, se convierte en un objeto de estudio privilegiado. Su cadena productiva ofrece una ventana para analizar los vínculos entre economía local y mercados globales, entre saberes tradicionales y exigencias de calidad internacional, entre la supervivencia de pequeños agricultores y la inserción en sistemas de producción más competitivos. Este escenario plantea retos complejos: cómo mejorar la productividad sin sacrificar la sostenibilidad ambiental, cómo elevar los ingresos de los productores sin perder autonomía frente a intermediarios, o cómo lograr que la asociatividad no sea una formalidad vacía, sino un instrumento real de transformación colectiva.

En el caso del Perú, la producción cacaotera ha cobrado creciente relevancia en las últimas décadas. Las investigaciones previas evidencian que, pese a los avances en volumen de producción y exportación, persisten brechas en la organización empresarial y en la distribución de beneficios. El problema no radica únicamente en la falta de infraestructura o de tecnología, sino también en la limitada capacidad de gestión, en la desarticulación institucional y en la debilidad de los mecanismos de integración de los pequeños agricultores en la economía regional. Por esta razón, el análisis de antecedentes y referentes teóricos resulta clave para comprender las dinámicas internas de la cadena y los obstáculos que enfrentan los productores.

Este capítulo, por tanto, se propone ofrecer una visión panorámica y crítica de los principales aportes conceptuales y empíricos que ayudan a interpretar la realidad de los productores cacaoteros en Irazola. Primero, se abordan los antecedentes internacionales y regionales que describen cómo otras experiencias en América Latina y el mundo han afrontado retos similares en cadenas agrícolas. Posteriormente, se examinan las investigaciones locales que permiten entender la situación particular de la Amazonía peruana, con especial énfasis en el rol del cacao como cultivo dinamizador. Finalmente, se analizan los enfoques teóricos sobre asociatividad, gestión organizacional y desarrollo socioeconómico rural, que servirán de base para interpretar los hallazgos del caso de estudio.

En conjunto, este recorrido teórico y contextual no pretende limitarse a una revisión de lo ya dicho, sino servir de fundamento para un análisis más amplio, crítico y renovado sobre la forma en que las organizaciones de productores pueden convertirse en motores del desarrollo socioeconómico. A partir de esta base conceptual, será posible adentrarse en las nociones específicas de la cadena productiva del cacao y en las variables que determinan su fortalecimiento.

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Planteamiento de Problema

Según (Agencia Peruana de Noticia, 2019) en el Perú más de 100,000 familias se dedican al cultivo de cacao. Las principales zonas de producción de cacao se ubican en

los departamentos de San Martín, Junín, Ucayali, Cusco, Huánuco, Amazonas y Ayacucho que, representan el 93% del total de la producción nacional.

De acuerdo a la Organización Internacional del Cacao (ICCO), el 75% de las exportaciones peruanas corresponden a cacao fino y de aroma, siendo un atributo diferenciador ante otros tipos de cacao.

El cacao se cultiva en 16 de los 24 departamentos de nuestro país, y en el año 2018 la producción nacional fue de 135,000 toneladas a lo largo de 160,000 hectáreas.

A nivel de la región Ucayali, el distrito de Irazola también cuenta con una gran cantidad de productores de cacao, según el informe de prensa de (DEVIDA, 2020), en el distrito de Irazola existe más de 4,500 mil hectáreas de cacao, con una producción anual de 1750 toneladas, que beneficia a más de 2,000 familias generando un ingreso anual de más de 12 millones de soles. El distrito de Irazola es considerado como la “Capital de Cacao” del Departamento de Ucayali.

A nivel de eslabones de la cadena de valor, en particular en el eslabón de la producción se detectaron dos restricciones importantes. La primera se refiere a la capacitación y asistencia técnica insuficientes. La segunda tiene que ver con la capacidad empresarial limitada de los productores cacaoteros. Con respecto a la primera restricción se describieron las buenas prácticas aplicadas por instituciones locales en el Perú. Concretamente, cabe mencionar cinco recomendaciones derivadas de una revisión de buenas prácticas: i) establecer un programa de cursos o talleres sobre el terreno y también de capacitación permanente en función de las necesidades de los productores; ii) realizar giras de intercambio tecnológico para que los productores visiten otros países que produzcan cacao); iii) formar técnicos especialistas por cultivos; iv) realizar foros de capacitación técnica, y v) elaborar manuales de producción de cacao. En particular, esta última práctica se resaltó en el “Día del cacao”. En este evento se convoca a la población, productores, técnicos, compradores, comercializadores, investigadores, instituciones. Fortalecimiento de cadenas de valor rurales de financiamiento entre otros interesados, para dar a conocer lo que se está haciendo en torno al producto del cacao mediante conferencias sobre temas técnicos, y de investigación. También se promueven sus beneficios para la salud y sus múltiples usos. En cuanto a la restricción referente a la

capacidad empresarial limitada de los productores, se formulan las siguientes recomendaciones después de analizar la experiencia en algunos países de la región : i) facilitar los procesos de registro de las organizaciones de productores en el mercado formal, para inducir y fortalecer la formación empresarial; ii) crear y fortalecer, con instituciones educativas, una incubadora de empresas agrícolas; iii) impartir un diplomado en desarrollo de negocios en productos derivados del cacao para fomentar la formación empresarial en el eslabón de transformación; iv) realizar compras en conjunto a fin de bajar costos; v) contar con un programa de garantías líquidas que permita a los productores y transformadores cumplir este requisito para obtener créditos, y vi) llevar a cabo una capacitación sobre finanzas agrícolas para actores no financieros. Dentro del eslabón de deshidratación de fruta se detectaron dificultades para armonizar los estándares locales con los internacionales. Después de analizar las mejores prácticas se emitieron las siguientes recomendaciones: i) llevar a cabo cursos de capacitación de comercio internacional para los comercializadores; ii) impartir un curso de capacitación de comercio nacional, y iii) homologar los estándares nacionales con los internacionales. De la misma manera, en este eslabón se puso de manifestó la debilidad que hay en cuanto al acceso a tecnologías de producción de cacao. Como ejemplo de buena práctica, se describió la asistencia a misiones tecnológicas y ferias en otros países.

1.2. Justificación de la Investigación

1.2.1. Justificación teórica

Con la investigación, la provincia de Padre Abad-Ucayali, cuenta con una herramienta que le permite conocer la relación que existe entre las estrategias organizacionales para el fortalecimiento de la cadena de valor del cacao y el desarrollo socioeconómico de los productores de las pequeñas unidades agro empresariales, y conocer en parte las expectativas de la asociación ante estas variables.

1.2.2. Justificación práctica

El presente trabajo brinda instrumentos que permiten medir las estrategias organizacionales para el fortalecimiento de la cadena de valor del cacao y el desarrollo socioeconómico de los productores de las pequeñas unidades agro empresariales del distrito de Irazola provincia de Padre Abad-Ucayali, 2021.

1.2.3. Justificación metodológica

El trabajo de investigación presenta utilidad metodológica ya que permite conocer la relación que existe entre las variables: estrategias organizacionales para el fortalecimiento de la cadena de valor del cacao y el desarrollo socioeconómico de los productores de las pequeñas unidades agro empresariales del distrito de Irazola provincia de Padre Abad-Ucayali, 2021.

1.2.4. Justificación social

La investigación presenta relevancia social ya que todos los accionistas del cultivo de cacao de la provincia de Padre Abad del distrito de Irazola, son los principales beneficiarios ya que cuentan con estrategias organizacionales para el fortalecimiento de la cadena de valor del cacao y el desarrollo socioeconómico.

1.3. Características sociales de Ucayali

1.3.1. La pobreza

Consideramos que la pobreza es una consecuencia principalmente de las malas políticas y de la incapacidad de los organismos del estado para revertir la situación. En el país se considera pobre a quien no tenga capacidad de gasto por S/ 352 mensuales y pobre extremo al que no pueda gastar más de S/ 187 al mes. En el año 2019, el índice de pobreza monetaria afectó al 20,2% de la población del país, con lo cual se redujo en 0,3 puntos porcentuales frente a los niveles del año 2018 (20,5%), según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del año 2019, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Asimismo, precisó que se considera población en condición de pobreza aquella cuyo gasto per cápita es inferior al valor de la Línea de Pobreza (LP), que es el equivalente monetario de una canasta básica de consumo alimentario y no alimentario.

Si bien la pobreza a nivel nacional se venía reduciendo ligeramente año a año, en la Región de Ucayali se observa un incremento en 1.7 puntos porcentuales en la pobreza monetaria total, sin embargo la pobreza monetaria extrema se ha mantenido igual en los últimos años, así se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N°1. Región ucayali: tasa de incidencia de la pobreza, 2011-2019
(porcentaje)

Ucayali	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pobreza monetaria total	13,5	13,2	13,4	13,9	11,4	12,7	13,9	10,6	12,3
Pobreza monetaria extrema	2,9	0,9	2,1	2,7	2,6	1,5	3,2	1,3	1,3

***Fuente:** Reporte Regional de Indicadores Sociales del Departamento de Ucayali INEI – Encuesta Nacional de hogares 2011 - 2019.*

***Elaboración:** DRTPE - Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Ucayali.*

Para los períodos de 2011 - 2019 la incidencia de la pobreza en la región ha tenido un comportamiento oscilante, experimentando una tasa de pobreza inferior al promedio nacional donde se aprecia que Ucayali tiene un índice de pobreza de 12,3%. Además, como vemos en el Cuadro N°1.5, Ucayali tiene una tasa de pobreza extrema de 1,3% al 2019, sin embargo, también muestra un comportamiento oscilante desde el 2011 a la actualidad.

1.4. Estructura productiva de la región de Ucayali

1.4.1. Producto Bruto Interno (PBI)

El Producto Bruto Interno (PBI) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Producto se refiere al valor agregado, Interno a que es la producción dentro de las fronteras de una economía, y Bruto hace referencia a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital. Para conocer el PBI de la región, analizamos el Valor Agregado Bruto (VAB), que es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo que a nivel nacional viene representando alrededor del 91,0% del PBI en el periodo 2015 – 2020.

Cuadro N° 2. Ucayali: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas (Miles de soles)

Actividades	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/	2020E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	389 138	363 726	421 041	449 947	486 653	473 883
Pesca y Acuicultura	23 761	16 982	24 647	24 277	32 945	39 215
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	342 484	251 895	253 330	261 501	259 748	169 025
Manufactura	650 454	637 661	629 383	629 368	633 338	512 007
Electricidad, Gas y Agua	63 875	54 901	34 062	57 624	53 919	29 134
Construcción	280 858	347 075	363 019	330 246	370 791	290 372
Comercio	715 498	731 239	737 667	755 201	773 595	667 444
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	176 888	182 340	187 472	200 496	207 700	131 999
Alojamiento y Restaurantes	160 332	162 673	166 041	171 372	178 224	91 161
Telecom. y Otros Serv. de Información	164 193	183 773	201 723	214 407	229 981	243 940
Administración PúblPas y Defensa	310 236	320 362	334 271	350 333	361 907	375 991
Otros Servicios	885 757	924 018	952 534	996 008	1 036 326	997 654
VaPas Agregado Bruto	4 163 474	4 176 645	4 305 190	4 440 780	4 625 127	4 021 825

Fuente: INEI

1.4.2. Producción nacional

Es importante resaltar el crecimiento de la producción regional de Ucayali que, en los últimos diez años, se ha incrementado a una tasa promedio anual de 36,6%, al cual le sigue Huánuco con el 24,7%, Junín con el 21,5%, mientras que San Martín ha crecido a una tasa de 9,7% por año. Otras regiones de menores volúmenes de producción que han mostrado un buen comportamiento son Pasco y Piura con 37% y

25%, respectivamente. Llama la atención el comportamiento de la región de Ayacucho, pues su presencia productora se ha visto deteriorada a una tasa negativa de 0,5% por año.

Durante el año 2020, entre las regiones con mayor participación en la producción de cacao destacaron San Martín con 60,1 mil toneladas, por lo que es el más importante productor regional (39,6%); le sigue en importancia Junín con 27,5 mil toneladas (18,2%); Ucayali con 21,7 mil toneladas (14,3%); asimismo, Huánuco y Cusco con 14,3 mil y 7,4 mil toneladas, respectivamente. Estas cinco regiones representan alrededor del 86,5% de la producción total del país.

Cuadro 3. Perú: producción regional de cacao en grano (En toneladas)

Departamentos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PERU	84 814	107 922	121 825	134 676	141 775	151 622
San Martín	37 319	45 996	51 440	56 136	54 184	60 076
Junín	15 334	21 400	21 801	24 755	25 560	27 536
Ucayali	4 201	8 622	13 245	16 587	17 031	21 705
Huánuco	5 292	6 491	8 912	10 392	13 403	14 395
Cusco	8 048	10 788	8 707	8 192	9 915	7 424
Ayacucho	4 973	5 544	5 056	5 113	5 998	5 634
Pasco	1 144	1 338	1 835	3 881	4 407	4 033
Amazonas	4 718	4 224	6 352	4 514	5 108	3 367
Cajamarca	1 320	1 001	996	955	1 121	1 390
Piura	768	658	599	1 009	1 438	1 385
Otros dptos	1 696	1 858	2 881	3 141	3 612	4 675

Fuente: MIDAGRI-DGESEP

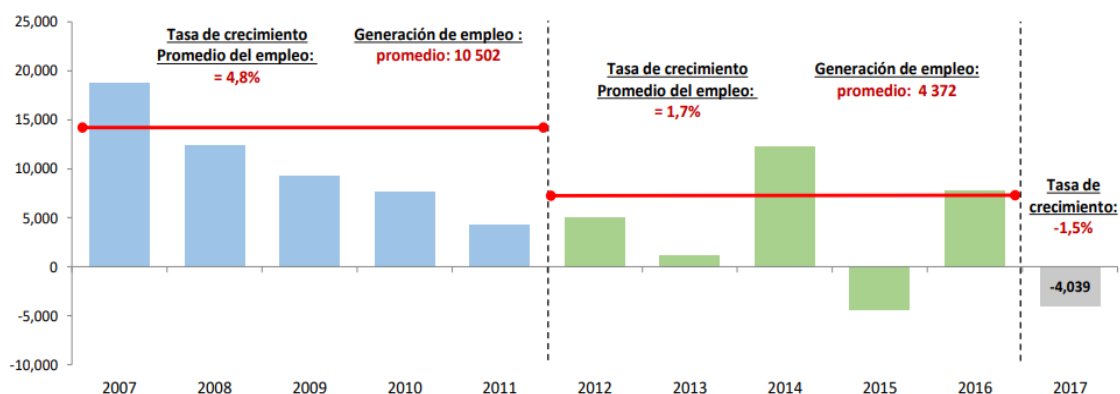
1.4.3. Población económicamente activa (PEA)

La población económicamente activa en la región de Ucayali, tomando como base los mayores de 06 años, asciende a 125,844 habitantes de los cuales 83,190 son hombres y 42,654 son mujeres, según las estadísticas del INEI al 2007- 2017.

La PEA ocupada asciende a 121,102 y declaran estar desocupados la cantidad de 4,742. En cuanto a la PEA urbana está se compone de 107,439 pobladores y la rural está

en 18,405. Sobre las ocupaciones de los habitantes el siguiente cuadro especifica por actividad y por grupo etáreo la cantidad de pobladores a nivel provincial.

Gráfico 2. Región Ucayali: promedio de empleos generados por año y tasa de crecimiento del empleo, 2007-2017 (Absoluto y porcentaje)



Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, 2007-2017

CAPÍTULO II

NOCIONES BÁSICAS DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO

Para comprender en profundidad los desafíos y oportunidades que atraviesa el sector cacaotero, resulta indispensable detenerse en los conceptos fundamentales que estructuran la noción de cadena productiva. No basta con describir las experiencias empíricas ni los antecedentes internacionales: es necesario construir un marco conceptual sólido que permita interpretar cómo interactúan los diferentes actores, procesos y dimensiones que configuran el trayecto del cacao desde la parcela hasta el mercado.

La idea de cadena productiva hace referencia a un entramado complejo de eslabones interconectados, donde cada etapa —desde la producción primaria hasta la comercialización y transformación— contribuye de manera decisiva a la competitividad del producto final. Sin embargo, en el caso del cacao, la cadena no es solamente un sistema económico; es también un tejido social y cultural en el que convergen prácticas tradicionales, relaciones comunitarias, tecnologías emergentes y presiones externas de los mercados internacionales.

Dentro de este entramado, conceptos como productividad, sostenibilidad y asociatividad adquieren un valor estratégico. La productividad está ligada al manejo eficiente de los recursos naturales, al uso de insumos adecuados y a la capacidad técnica de los productores. La sostenibilidad, por su parte, se relaciona con el respeto al medio ambiente, la conservación de la biodiversidad y la promoción de sistemas agrícolas resilientes frente al cambio climático. La asociatividad, finalmente, representa el mecanismo organizativo que permite a pequeños agricultores superar la fragmentación, acceder a mejores precios y fortalecer su capacidad de negociación en mercados cada vez más competitivos.

Este capítulo se orienta a sistematizar esas nociones básicas y a desglosar sus dimensiones principales. Se parte de definiciones elementales de términos como cadena productiva, agroempresa, gestión organizacional y cooperativismo, para luego

profundizar en los distintos modelos conceptuales que explican la dinámica del sector agrícola en contextos de desarrollo. Asimismo, se analizan las variables determinantes de la competitividad cacaotera, que incluyen factores tecnológicos, ambientales, económicos y sociales.

En este sentido, se busca no solo describir categorías abstractas, sino también ampliar la mirada hacia las condiciones actuales del cacao en el Perú y la Amazonía, donde las nociones básicas se convierten en herramientas de interpretación de la realidad. De esta manera, el capítulo pretende convertirse en el núcleo teórico más extenso de la obra, articulando ideas que servirán como plataforma para interpretar el caso de estudio en Irazola y, a la vez, abrir el debate sobre el futuro de las cadenas productivas agrícolas en el país.

En suma, lo que aquí se presenta no es una revisión meramente académica, sino una construcción conceptual que pretende ser útil para comprender, cuestionar y proyectar el papel del cacao como motor de desarrollo socioeconómico. A partir de este marco, el lector podrá identificar con mayor claridad las dimensiones clave que condicionan el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales en el ámbito rural amazónico.

2.1. Diagnóstico de la cadena productiva del cacao

2.1.1. Descripción General de la cadena Productiva

2.1.1.1. La cadena de cacao en el Perú

La producción de cacao está relacionada con el clima y el medio ambiente donde se cultiva ya que los factores climáticos influyen en la producción de la plantación por lo tanto las condiciones térmicas y de humedad deben ser satisfactorias para el cultivo por ser una planta perenne. Así, su periodo vegetativo como la época de floración, brote y cosecha está regulado por el clima. Esta relación entre estacionalidad climática y periodo vegetativo permite establecer calendarios agroclimáticos de producción y cosecha.

La producción de chocolates basada en arboles de gran rendimiento origina que la producción de árbol criollo sea limitada, lo que sumado a la calidad de su fruto le da ventaja sobre las demás variedades en lo que corresponde a su precio. Esto que parece

una debilidad debe ser una fortaleza y que debería ser aprovechada en el comercio internacional. Para lograr un producto competitivo, diferenciado debe ser considerado los diferentes eslabones de la cadena agro-productiva, donde todos importantes. El Ministerio de Agricultura (2006, p.22) identifica cuatro eslabones de la cadena agro productiva del cacao, los que se detallan a continuación:

– **Eslabón productivo y de servicio de apoyo a la producción**

Participan los productores cacaoteros que conducen sus unidades productivas. Intervienen agentes económicos como proveedores de insumo, asistencia técnica, equipos y maquinarias, servicio financiero (formales e informales), certificación y transporte.

– **Eslabón de industrialización (transformación)**

Constituye el más importante y más complejo eslabón. La información estadística acerca de este eslabón es limitada. A partir del procesamiento del grano de cacao se obtiene productos intermedios (licor o pasta de cacao, manteca, polvo de cacao) y productos elaborados (chocolate y otros productos afines como bombones, y bebidas chocolatadas).

– **Eslabón de Comercialización**

Intervienen principalmente las organizaciones de productores y acopiadores de empresas industriales que muchas veces distorsionan los precios. Sus conceptos de calidad y apreciación están sujetos a la variedad de cacao.

– **Eslabón de Consumidores**

Interviene licenciadamente los que utilizan en el tramo final de la cadena amplia gama de productos intermedios y finales que resultan del procesamiento y/o industrialización: licor de cacao, manteca de cacao, cacao en polvo, y chocolate.

Los eslabones deben considerar las tendencias de la industria mundial del cacao y derivados, con una participación activa que permita el bienestar de los productos y satisfacer sus necesidades, proteger el medio ambiente, procurar el desarrollo social y

económico de la comunidad, así como una relación armoniosa con los compradores del cacao como insumo y compradores del chocolate de modo que se logre una producción balanceada, tal como lo expone Santa Cruz (2008, p 13):

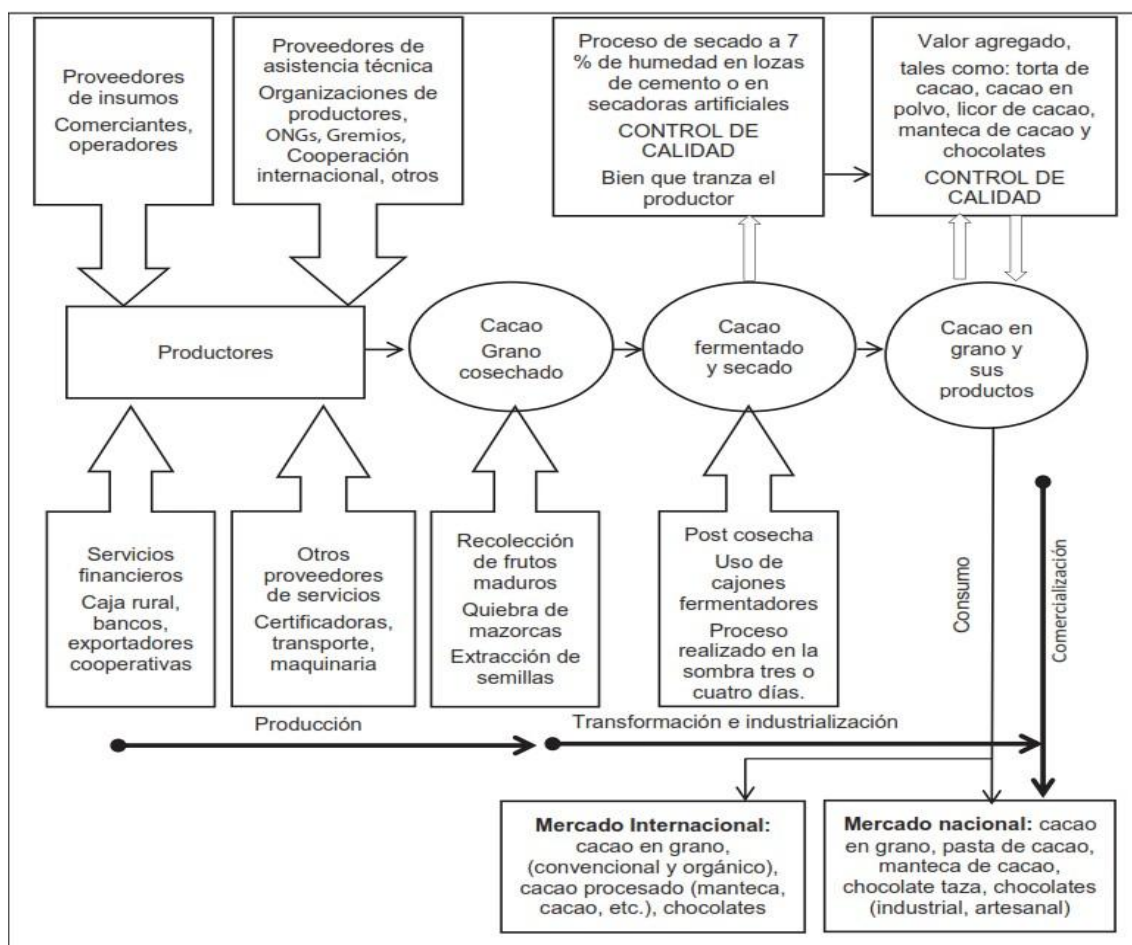
Considerando a los productores de cacao, “la producción seguirá creciendo en economía de pequeños productores, se requiere una menor concentración regional en vista de la gran dependencia actual de África del Oeste”

Por el lado de los fabricantes de chocolates: “Volúmenes crecientes basados en mercados emergentes, valor basado en mercados desarrollados”. Los procesadores de cacao evalúan la “producción a gran escala versus procesos integrados en busca de balance y países de origen continúan e incrementan la molienda”.

En lo que corresponde a comerciantes de cacao “se espera crecimiento en ingredientes basados en cacao, evolución de los flujos de comercio en función de cubrir necesidades de la cadena de producción”.

Los eslabones que se citan deben estar integrados y tener suficiente capacidad de cooperación para superar los problemas cíclicos de la producción de cacao. Habrá cambios climáticos que afecten su producción, asimismo habrá volatilidad en los precios, tecnificación insuficiente, enfermedades y plagas del cacao que llevan a la reflexión y análisis acerca de cómo se puede superar estos problemas. Los eslabones deben protegerse entre ellos, asegurando un producto de acuerdo a los estándares de los demandantes. La decisión más importante es asumir si se considera actuar en un mercado de gran volumen o en un mercado especializado, en donde las exigencias son mayores, pero los beneficios van en esa dirección.

Gráfico 3: flujograma de la cadena agro productiva de cacao en el Perú.



Fuente: elaboración propia con base en el Ministerio de Agricultura (2006, p. 8)

En el cuadro se observa que la producción se ha duplicado en el periodo de análisis. En el 2005 la producción fue de 25.3 m t m, en el año 2012 se produjeron 57.9 m t m. El crecimiento fue de 128.9%. El cacao es un cultivo que ha tomado mucha importancia en la economía en estos últimos años. Es una opción para las familias productoras, lo que coincide con la creciente demanda de cacao especial para la elaboración de los chocolates gourmet, teniéndose la posibilidad de abastecerlo, pues existe producción con características particulares que despierta el interés de procesadores extranjeros, quienes ya lo están utilizando como insumo de chocolates finos.

Tabla 1. Producción de principales productos agrícolas de exportación en el Perú 2005-2012 (miles de toneladas métricas)

Producto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Café	188.6	273.2	226.0	273.8	243.5	279.2	327.9	304.1
Caña de azúcar	6,304.1	7,245.8	8,228.6	9,396.0	9,936.9	9,857.9	9,884.9	10,369.3
Maíz A. Duro	999.3	1,019.8	1,122.9	1,231.5	1,273.9	1,283.6	1,260.1	1,395.7
Algodón Rama	207.3	213.4	215.4	167.4	96.0	63.8	122.0	111.3
Espárrago	206.0	260.0	284.1	328.4	313.9	335.2	392.3	415.9
Uva	169.5	191.6	196.6	223.3	264.4	280.5	296.9	359.6
Aceituna	54.6	52.5	52.4	114.4	7.2	75.0	73.1	92.5
Mango	235.4	320.3	294.4	322.6	167.0	454.3	351.9	167.5
Cacao	25.3	31.5	31.4	33.7	36.8	46.6	49.7	57.9
Palta	103.4	113.3	121.7	136.3	157.4	184.4	213.7	250.3
Palma Aceitera	199.9	236.4	238.4	246.4	268.3	291.8	359.8	518.3
Marigold	122.7	53.7	21.6	9.6	6.8	7.3	23.6	41.9
Orégano	5.7	6.1	7.2	9.6	11.2	11.4	12.1	11.5
Té	4.2	4.8	3.6	4.0	3.2	3.2	3.2	3.4

Fuente: Tomado de BCRP (2012) Anexo 13

2.1.2. Organizaciones de Productores

Tabla 2: lista de las organizaciones de Cacao

Nº	Nombre De La Organización	Tipo de Organización	Lugar	Número de Productores
01	Cooperativa Agraria de Cacaoteros Tecnificados de Padre Abad -ACATPA	Cooperativa	Irazola	300
02	Cooperativa Agraria Cacaotera San Alejandro -CACSA	Cooperativa	Irazola	52
03	Comité Central de Productores Agropecuarios San Alejandro. COCEPASA	Asociacion	Irazola	30
04	Asociacion de Productores Agropecuarios del Caserío Santa Cruz	Asociacion	Irazola	40
05	Cooperativa Agraria De Cacao Aromático Colpa De Loros	Cooperativa	Irazola	340

Fuente: Promotores de cadenas productivas. Dirección de Promoción y competitividad agraria

2.1.2.1. Lista de beneficiarios del distrito de Irazola

Tabla 3: lista de beneficiarios

Asoc/caserio	N°	NOMBRES Y APELLIDOS	COORDENADAS	
			UTM	
			ESTE	NORTE
Acatpa	1	Gregorio Mejia Rivera	o476199	9021200
	2	Fredy Chavez Añasco	o477810	9018101
	3	Jhony Chavez Villa	o478147	9018122
	4	Alvino Alejo Areche	o478782	9019407
	5	Eduardo Echevaria Aquino	o482134	9021807
	6	Zena Mejia Murga	o474486	9024508
	7	Yonel Yanac Ciertó	o474450	9025595
	8	Luben Mejia Murga	o474408	9025622
	9	Golait Mejia Murga	o474576	9024693
	10	Fasavi Tapullima Anahuario	o494330	9028649
	11	Confesor Rodrigues Atero	o492158	9024481
	12	Renijger Rodrigues Rojas	o492254	9024515
	13	Fernando Dias	o474047	9028338
	14	Juvenal Cartagena Lopez	o473967	9031680
	15	Ermenes Montoro Adreano	o474722	9019247
	16	Wilfredo Murga Medrano	o457454	9012280
	17	Carlos del Aguila Ensinas	o471733	9022226
	18	Nicolas Agüero Huertas	o482832	9017268
	19	Reyme Vazquez Cardenas	o487029	9019255
	20	Fidel Arteta Tolentino	o486293	9020700
	21	Juan Carlos Avila	o487253	9021965
	22	Linder Hugo Carlos	o481427	9025420
	23	Natividad Alvarado Romelia	o480403	9024242
	24	Macario Bacilio Ordoñez	o499302	9023025
	25	Ernesto Moron Arellana	o498967	9023039

26	Cama Linares Manuel	o490342	9022588
27	Lilly la Torre Loarte	o498172	9029556
28	Juan Carlos Pantigoso	o497918	9029602
29	Fermin Huaman Jirdan	o488436	9022076
30	Nelva Espinoza Rojas	o475388	9023055
31	Lionel Navarro Vasquez	o472771	9025815
32	Gilber Avalos reyes	o473242	9032694
33	Yoel Silva	o478436	9018743
34	Cipriano Capacho Arvi	o491718	9024621
35	Manuel Santamaria	o489567	9021862
36	Gregorio Ermitaño	o487389	9021964
37	Neglin Vasquez Salas	o486179	9020571
38	Fortunato Guillermo Moncin	o488510	9022094
39	Jhony Gillermo Vella	o488524	9022096
40	Antonio Shupingahua A.	o499564	9036460
41	Jose Fretel Serrano	o486514	9020796
42	Walter Palomino Ordoñez	o485975	9020487
43	Nerito Salas Fatama	o491668	9031044
44	Pedro Pimentel Huayanay	o491972	9030768
45	Caiser Huaman	o492436	9030374
46	Cirilo Natividad	o493673	9092342
47	Rodolfo Fasabi Tapullima	o493916	9029187
48	Mirian Rosita Hurbano	o433792	9007619
49	German Garcia Gutierrez	o432079	9005609
50	Julio Luna Pinchi	o434920	9007972
51	Niceforo Agüero Rojas	o482810	9017274
52	Jubenal Regin Zevallos	o482767	9017233
53	Benjamin J. Valverde	o482796	9017242
54	Pepe Juanito Mori Flores	o489955	9036520
55	Elvira Graniso Nano	o490005	9036560
56	Miguel Navarro Mass	490501	9036725

	57	Jhony Carrasco	o490339	9036585
	58	Estela Nieves	o487273	9021883
	59	Ramiro Melendes Zurita	o488071	9044893
	60	Maria Melendez Zurita	o487886	9044346
	61	Dolibet Aguilar Ruis	o487737	9044219
	62	Humberto Aranda Santillan	o474305	9028339
	63	Arturo Cerna Beteta	o474256	9028218
	64	Margarita Romero Nieto	o474410	9025599
	65	Abel ventira Carhuas	o470976	9021899
	66	Dan Pizarro Alvarado	o462076	9015700
	67	Dante Pizarro Javier	o462076	9015701
	68	Limber Salas Fatama	o496353	9027059
	69	Gregorio Mejia Murga	o474533	9024262
	70	Simeon Lujerio Osorio	o474525	9024266
Cacasa	71	Tomas Casas Chavez	o474410	9027153
	72	Nelson Huayre	o471994	9030804
	73	Catalina de Espiritu	o487550	9022046
	74	Ruven Yavarino Mina	o486593	9020843
	75	Segundo Mesa Isuiza	o474585	9024265
	76	Augusto Soto Carrillo	o485810	9020408
	77	Alicia Soto Maiz	o485808	9020404
Cocepasa	78	Paula Valverde	o482679	9019171
	79	Cosepasa	o484476	9020662
	80	Tiny Rivera Cavello	o475627	9021713
	81	Mauro Duran Malpartida	o475271	9021800
	82	Emilda Tolentino	o475449	9021858
	83	Ally Ponce	o484175	9020665
Libre	84	Huladislau Pisco Angulo	o473579	9024833
	85	Aurelio Jara Gonsales	o472819	9025646
	86	Justo Mestan	o472643	9025850
	87	Cenon Jara Gonsales	o472966	9025337

88	Segundo Venegas Cotrina	o473953	9023665
89	Pablo Arce	o469811	9026730
90	Edilberto Ordoñez Villavicencio	o469017	9025543
91	Santa Cruz 01	o470658	9025541
92	Santa Cruz 02	o470932	9025496
93	Ruben Rojas Alejo	o471563	9020784
94	Raul Aquino Navarro	o469185	9021757
95	Samuel Nerina Sevallos	o468132	9023454
96	Wilfredo Santiago	o468304	9023591
97	Lenin Hubaldo Luciano	o468153	9023735
98	Leoncio Jesus Wilfredo	o468118	9023293
99	Lenin Atanacio	o467768	9023506
100	Arturo Arce Perez	o472787	9023286
101	Juan de Dios	o474990	9020726
102	Percy Alvaran	o475072	9020961
103	Eladio Asencio	o475416	9022945
104	Calixto Ventura Lucas	o475792	9024409
105	Oscar Escamilo Malpartida	o478635	9021134
106	Wilder Gutierrez Aguilar	o478650	9020479
107	Rosa Granizo Perez	o478696	9019953
108	Javier Castillo	o473062	9030310
109	Agustin Noriega Sotelo	o486690	9021117
110	Felipe Guerra	o486357	9020591
111	Maira Liz Saravia	o485926	9017664
112	Norato Espirito Roberto	o486304	9016657
113	Fausta Huaranga Leandro	o486362	9016795
114	Alejandra Huaranga Leandro	o486510	9017451
115	Desiderio	o486571	9017310
116	Timoteo Soria Rosales	o486551	9017210
117	Pepe Portocarrero Caja	o486493	9017501
118	Alicia Geronimo Morales	o486222	9018131

119	Emilio Vilela Bravo	o486296	9018289
120	Fernando Quispe	o485909	9020323
121	Esteban Billavicencio de la Cruz	o457290	9011036
122	Carlos Huaricanha Carrion	o474383	9024325
123	Pacheco	o474271	9024284
124	Teodocio Dueñas Altes	o485675	9020502
125	Anita Ypushima Garcia	o485693	9030517
126	Juan Cachique Ipushima	o485962	9020518
127	Nelly Altes Vernardo	o485648	9020531
128	Americo Dueñas Altes	o485651	9020535
129	Adelina Soto Maiz	o485636	9020493
130	Cenaida Maiz Chuquidiri	o485634	9020490
131	Dionicia Mirabal	o475586	9023799
132	Nicanor Pinedo	o474552	9025918
133	Isaias Rijas Nalvarte	o474301	9028366
134	Maritsa Alvarado Alfaro	o474270	9028427
135	Veronoca	o474262	9028434
136	JAVier Acuña Rojas	o474218	9083353
137	Raimundo Durand Natividad	o474390	9028338
138	Mario Gomes Benites	o474253	9028254
139	Dina Rivera Rueda	o470863	9021946
140	Martin Perez Ayala	o470329	9021906
141	Vilma Peres Ayala	o468912	9021462
142	Tito Armando Ubaldo	o468898	9021475
143	Carlos Leyba Cellado	o467164	9019845
144	Edit Leyba Cellado	o467166	9019850
145	Gerver Gonzales Rivera	o467191	9019759
146	Reyna Lus Cahuasa Mananita	o4677188	9019761
147	Reder Pizarro Alvarado	o462081	9015701
148	Guatabo Rojas Daza	o462070	9015628
149	Victor Espinoza Salmiento	o462336	9015917

	150	Walter Crus Feliciano	o465114	9018007
	151	Martin Noreña Medrano	o466669	9019228
	152	Estela Flores Pacaya	o467545	9020458
	153	Luiz Silvestre Landa	o468444	9021206
	154	Macario Lina Trinodad	o468441	9012208
	155	Fasabi Tapullima	o490337	9027057

2.1.3. Capacidad en Gestión Organizacional y Asociatividad

2.1.4.1 Débil desarrollo de organizaciones de productores, empresas de servicios empresariales e industria en la cadena

Los cuellos de botella se extienden más allá de eslabón productivo. Actualmente se reconoce un débil desarrollo de la mayor parte de las organizaciones de productores de la región, una limitada oferta de servicio empresarial profesionales para la cadena y una incipiente industrialización de la cadena dentro del departamento. La débil asociatividad responde a problemas históricos y reputaciones y han reducido la confianza en los líderes, así como la carencia de líderes y personal preparado que pueda desarrollar estructura que responde a la necesidad y característica de los pequeños productores. La proliferación de asociaciones de productores sin escala o visión empresarial, sumado a la falta de capital de trabajo para acopio y la alta presencia de acopiadores independientes y de las grandes empresas nacionales dificultan aún más el fortalecimiento asociativo.

En el caso de la industria, aún existen varias iniciativas de procesamiento a pequeña escala, pocas han logrado desarrollar un modelo de negocio exitoso sostenible, y la capacidad de acopio de estas aun es mínima para lograr un impacto en el mercado local de grano. Existen ciertos niveles de innovación en el desarrollo de productos, pero el potencial real de aprovechamiento del cacao y subproductos está lejos de ser explotado, ya que hay una limitada articulación entre el sector privado y los centros de investigación y actualmente las empresas por si solas no tienen la escala y capacidad de llevar acabo estos procesos.

Asimismo, la poca información sectorial, la falta del personal capacitado y los requisitos para manejo de alimentos limita el desarrollo de esta industria, la cual tiene

una alta competencia en los mercados. Finalmente, la poca formalidad del sector y las limitaciones de conocimiento y presupuestales del eslabón productivo no han facilitado la consolidación de un ecosistema de empresas que brinden servicios empresariales, insumos, semillas, maquinarias, tecnología, entre otros, a los productores y otros sectores de la cadena, generando un círculo vicioso donde los que demandan productos y servicios no lo consiguen y aquellos que los ofrecen no logran identificar una demanda agregada lo suficientemente atractiva.

Todo lo anterior conduce a una falta de integración y dialogo entre los actores directos de la cadena, lo que se traduce en una mayor dificultad para el monitoreo y apoyo al sector. A su vez, se reduce el poder de negociación de los productores y sus asociaciones, se limita el desarrollo de tecnologías y servicios para fortalecer el eslabón productivo y se genera mucho menos valor agregado en el territorio del que podría generarse.

2.1.4. Método de trabajo

Para el cumplimiento de los objetivos de investigación fue necesario describir y entender el modelo de negocio desde la perspectiva de sus actores, complementado con una visión externa de expertos en temas relacionados con cadenas productivas. Para la descripción se trabaja con conceptos, dándose preferencia al recojo de información mediante entrevistas abiertas debido a las diferentes características y posiciones que presentan los entrevistados en el modelo. Finalmente, como el estudio es específico y está relacionado únicamente al modelo ACP, los resultados obtenidos no pretenden ser generalizables.

El estudio busca el entendimiento de un fenómeno particular y no la generalización de los resultados a una población determinada y, con este fin, sigue un procedimiento inductivo y no deductivo. Finalmente, se recoge la información de manera no estructurada y flexible a través de entrevistas, por dos razones fundamentales: la dispersión, la lejanía y la dificultad de acceso a la zona para aplicar encuestas a los productores y el grado de preparación de los productores que dificulta la realización de entrevistas sin asistencia.

2.1.4.1. Fuentes primarias

La principal información utilizada proviene de entrevistas realizadas a los mismo productores cacaoteros. Entre otras situaciones en las cuales es adecuada la utilización de esta fuente, según Taylor y Bogdan (1987), se encuentran dos que se ajustan a las características de la presente investigación:

- Que los intereses de la investigación sean relativamente claros y estén relativamente bien definidos.
- Que la investigación dependa de una amplia gama de escenarios o personas.

Para la obtención de información se realizaron entrevistas abiertas a los actores internos y externos del distrito de Irazola para conocer el modelo y sus ventajas frente al modelo de la cadena productiva de cacao tradicional, respondiendo así las preguntas planteadas para la presente investigación. Las entrevistas a los actores internos tuvieron el objetivo de entender la participación y las expectativas de la entidad dentro de la cadena productiva, identificar las fortalezas y las debilidades de la cadena productiva propuesta y discernir las ventajas. Las entrevistas a los expertos externos buscaban conocer las fortalezas y las debilidades de la cadena productiva del cacao y recoger su apreciación de la situación de los modelos de negocio tradicional.

2.1.4.2. Fuentes secundarias

En el caso de fuentes secundarias se revisó literatura elaborada por entidades como la ACP, el ICCO, el Minagri, el Ministerio de la Producción, USAID, Oxfam, la APPCACAO, la World Cocoa Foundation y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). La documentación generada como parte del desarrollo del modelo ACP sirvió para complementar la información recabada de las fuentes primarias para una mejor comprensión del modelo. Los documentos de las instituciones involucradas en el sector sirvieron como insumo para el análisis del entorno y económico.

2.1.4.3. Herramientas

La primera herramienta es el análisis externo e interno de la cadena productiva. El análisis externo brinda información sobre las fuerzas que inciden en el modelo ACP y el análisis interno informa sobre el funcionamiento del modelo ACP y las ventajas competitivas que presenta frente al modelo tradicional.

También señalan que este último atributo es el factor que confiere mayor dinamismo a esta metodología. Además, operacionalizan el modelo conceptual de identificación de stakeholders propuesto por Mitchell y colaboradores en un sistema de seis pasos:

- Paso 1: identificación de los stakeholders primarios y secundarios. Son los stakeholders externos e internos que puedan influenciar o ser influenciados por los objetivos de la organización.
- Paso 2: identificación de expectativas e intereses potenciales para cada stakeholders potencial. Para nuestro caso, la recopilación de esta información se realizó a través de las entrevistas hechas a los actores y las entidades participantes en el modelo ACP.
- Paso 3: evaluación del grado de poder, para lo cual se realiza una evaluación ponderada en función de los medios disponibles como medios coercitivos (fuerza física y armas), medios utilitarios (financieros, logístico, materiales y tecnológicos) y medios simbólicos (reconocimiento y estima). Para la evaluación:
 - Primero, se asigna un grado de sensibilidad de 0 (insensible) a 3 (recurso crítico) a cada uno de estos atributos.
 - Segundo, a cada actor se le asigna un grado de disponibilidad para cada recurso, 0 (no posee el recurso) a 3 (magnitud de influencia).
 - Tercero, el grado de poder del stakeholders se obtiene de multiplicar el grado de sensibilidad del recurso por el grado de disponibilidad.

- Por último, para hallar el grado de poder total del stakeholders se multiplica cada grado de poder del actor para los diversos recursos. Luego se normalizan esos grados mediante la división de cada resultado obtenido entre el promedio del grado de poder de todos los stakeholders.
- Paso 4: evaluación del grado de legitimidad. Aquí se realiza el análisis correspondiente de las acciones de cada stakeholders respecto de que tan deseables y apropiadas son para la organización y la sociedad. Para medir el grado de legitimidad se utiliza este procedimiento:
 - Primero, se atribuye un valor de 0 a 3 al grado de deseabilidad de las acciones de los stakeholders en la organización, donde 0 significa que las acciones son indeseables y 3, muy deseables.
 - Segundo, se repite el paso anterior, esta vez para el grado de deseabilidad de las acciones para con la sociedad.
 - Finalmente, el grado de deseabilidad total se obtiene de la multiplicación de ambos. La normalización del grado de deseabilidad se obtiene mediante la división de cada resultado obtenido entre el promedio del grado de deseabilidad de todos los stakeholders.
- Paso 5: evaluación del grado de urgencia, que consiste en evaluar la premura de un stakeholders respecto de sus expectativas. Se evalúan dos atributos: sensibilidad temporal y criticidad, de la siguiente forma:
 - Primero, se asigna para la sensibilidad temporal un valor de 0 si el stakeholders puede aceptar totalmente una demora en sus expectativas y 3 cuando un retraso no es aceptado.
 - Segundo, para la criticidad se asigna un valor de 0 cuando las expectativas no implican pérdidas y 3 cuando implican altas pérdidas. La normalización del grado de urgencia se obtiene de la

división de cada resultado obtenido entre el promedio del grado de urgencia de todos los stakeholders.

- Paso 6: identificación de stakeholders. Este paso consolida los resultados obtenidos de los pasos 3, 4 y 5, buscando un índice de preponderancia para cada stakeholders. Este índice se obtiene de la división del producto de cada valor normalizado de los pasos 3, 4 y 5 entre el promedio de estos, y se utiliza para determinar la incidencia y la preponderancia de cada stakeholders en el modelo.

CAPÍTULO III

CASO DE ESTUDIO: IRÁZOLA, UCAYALI

El análisis teórico y conceptual de la cadena productiva del cacao adquiere mayor sentido cuando se contrasta con una realidad concreta que permite observar cómo se materializan, en el terreno, las dinámicas de producción, organización y desarrollo socioeconómico. El distrito de Irazola, en la provincia de Padre Abad, región Ucayali, constituye un escenario privilegiado para este propósito, no solo por su creciente protagonismo en la producción cacaotera de la Amazonía peruana, sino también por las particularidades sociales, económicas y culturales que lo distinguen.

Ubicado en una zona donde la agricultura constituye el eje fundamental de la economía familiar y comunal, Irazola concentra un número significativo de pequeños productores que han encontrado en el cacao una alternativa estratégica frente a cultivos de bajo rendimiento o actividades menos sostenibles. Sin embargo, este potencial se enfrenta a limitaciones profundas vinculadas a la organización productiva, al acceso a mercados, a la capacidad tecnológica y a la gestión empresarial. Así, mientras la tierra y el clima favorecen la expansión del cacao como cultivo de exportación, la debilidad de las estructuras organizacionales y la escasa articulación institucional frenan su consolidación como motor de desarrollo sostenible.

El caso de estudio permite, entonces, examinar con detalle cómo las condiciones socioeconómicas locales, las características productivas y la trayectoria de las asociaciones de agricultores se entrelazan con los marcos conceptuales previamente expuestos. En este contexto, la investigación se orienta a mostrar no solo datos cuantitativos sobre producción y asociatividad, sino también interpretaciones cualitativas que revelan la complejidad de los procesos sociales en torno a la cadena del cacao. Se trata de comprender a los productores no como actores aislados, sino como parte de un entramado en el que confluyen instituciones públicas, iniciativas privadas, programas de cooperación y dinámicas comunitarias.

Este capítulo organiza su desarrollo a partir de tres grandes ejes. Primero, se presenta el contexto territorial y socioeconómico de Irazola, describiendo sus principales indicadores demográficos y económicos. Luego, se caracteriza a los productores cacaoteros y a sus organizaciones, analizando las fortalezas y debilidades que definen su participación en la cadena productiva. Finalmente, se exponen los hallazgos de la investigación, que incluyen tanto la identificación de problemáticas como la interpretación crítica de las oportunidades que podrían ser aprovechadas para fortalecer la competitividad local.

Más que un simple ejercicio de diagnóstico, el estudio de Irazola busca convertirse en un espejo donde se reflejen los desafíos comunes a muchas otras regiones amazónicas y andinas que apuestan por el cacao como eje de progreso. De esta manera, el capítulo no solo aporta información empírica valiosa, sino que ofrece un puente entre la teoría y la práctica, entre los modelos de análisis y la vida cotidiana de cientos de familias que trabajan la tierra con la esperanza de alcanzar mejores condiciones de vida a través de este cultivo emblemático.

3.1. Proyecto de sistema de informacion

3.1.1. Propósito

Desarrollar un sistema de información y comunicación que ayude a los comercializadores de cacao en la zona de Padre Abad, específicamente al distrito de Irazola con énfasis teórico en testing, esto con la intención de aplicar dichos conocimientos en el área de soluciones TICS. La práctica se basó en el trabajo colaborativo, este nos brindó la posibilidad de aclarar conocimientos para poder llegar a una respuesta más rápida que permitan dar solución a los retos enfrentados en el equipo de trabajo. La función principal a desarrollar fue la de construir e implementar un sistema de información y comunicación online. Este aplicativo tiene como propósito capturar y visualizar información del personal de las distintas asociaciones y compañías dedicadas a la producción y comercialización del cacao.

3.1.2. Alcance del producto / Software

Objetivo general

Desarrollar un sistema de información y comunicación que mejore los procesos administrativos y comerciales en los gremios cacaoteros de Padre Abad, distrito de Irazola.

Beneficios

La optimización de los procesos

Cada organización tiene su propio modelo de negocio y procesos internos. Es muy difícil para las organizaciones cambiar sus procesos para que se adapten a un software genérico, por muy eficiente y potente que sea. Por lo tanto, el software debe desarrollarse y diseñarse de manera tal que pueda alinearse con el modelo de negocio y mantener el formato de los procesos internos de la organización.

Básicamente, lo que obtenemos es que el desarrollo de software personalizado ayuda a optimizar los procesos internos o no del negocio.

Flexibilidad a la hora de elegir tecnología

Debido a la total personalización del software se tiene la opción de decidir qué tipo de tecnología de desarrollo se utilizará para diseñar la propia aplicación. Se tiene el poder de decidir y optar por las tecnologías disruptivas que marcan tendencias para diseñar su aplicación personalizada y hacer que funcione como se dese.

Permite unificar herramientas

Cada negocio es único, de igual forma no existe una solución única para todos los procesos del negocio. Tener un software hecho a medida para satisfacer la gran mayoría de los requisitos internos de la empresa puede fortalecer su modelo de trabajo. El desarrollo de software personalizado también ayuda a respaldar su identidad “única” en el mercado.

Adaptabilidad a las exigencias constantes del mercado

Los procesos organizativos cambian con el tiempo y, a medida que cambian las dinámicas del mercado, se hace necesario adaptarse a los nuevos procesos y tecnologías para mantener su fortaleza. El desarrollo de un software a medida puede permitir el cambiar fácilmente. Los nuevos procesos y tecnologías se pueden integrar en el software a medida, adaptándose a las tendencias del mercado para seguir siendo competitivo.

Seguridad

Una preocupación importante para muchas empresas es el acceso no permitido a los datos de sus clientes. Además, el flujo de datos dentro de los procesos internos de la organización también debe ser regulado mediante la implementación de estrictos estándares de seguridad.

Un desarrollo de software personalizado te permite determinar los procesos, estándares de seguridad y barreras de protección. Además, permite generar y controlar en todo momento como se accede a esa información y que se hace con ella.

Rentabilidad

Con el desarrollo personalizado se puede planificar y ejecutar distintas fases para invertir poco a poco conforme se va obteniendo rentabilidad. En función del presupuesto y disponibilidad de fondos se puede comenzar a automatizar flujos de procesos individuales de manera organizada y programada a lo largo del tiempo, para que el desarrollo sea asequible a través de servicios de desarrollo de software.

A pesar de no contar con un desarrollo inmediato la ventaja competitiva de poder crear un proyecto en función de las necesidades, procesos y normas de una empresa acaba favoreciendo debido a la rápida adaptación, entre otros factores.

Además, durante todo el proceso, el potencial desarrollo, adaptabilidad y dinamismo que ofrece este tipo de software estará otorgando una ventaja competitiva frente al resto de adversarios que difícilmente se superará.

Objetivos y metas.

Proporcionar una guía de ejecución del proyecto que defina para los técnicos la secuencia de tareas que se requieren y los productos que deben generar.

- Identificar la situación actual de la empresa con referencia a sus procesos, actividades de operación administrativa y comercial.
- Establecer requerimientos funcionales para el diseño del sistema de información ideal para el desarrollo competitivo de la organización.
- Definir el sistema ideal en referencia a su propósito, alcance y funcionalidad.
- Realizar la planeación para las fases de análisis, diseño y desarrollo estimado los diferentes recursos (humanos, financieros, tecnológicos y de tiempo)

3.1.3. Funcionalidades del producto

Se ha identificado la necesidad de crear un sistema de Información soportado en ambiente Web que le permita a la compañía, llevar un manejo organizado y estratégico de los proveedores, clientes, productos y servicios mejorando la actividad comercial al proveer información en tiempo real, identificando de una forma clara y precisa, las necesidades de los clientes y de esta manera potencializar su fidelización. lograr mejoras en la operatividad de manejo y distribución de insumos para comercialización y materia prima para producción. con esta herramienta tecnológica se espera suplir sus expectativas de crecimiento, su diversificación en el mercado, y la generación y oferta de nuevos productos y servicios. Desde la perspectiva de la Ingeniería de sistemas y dentro del marco del desarrollo tecnológico, se pretenden generar nuevas formas de gestión administrativa y comercial.

3.1.4. Clases y características de usuarios

Dentro de las clases se podrán apreciar:

- Usuario administrador: tendrá todos los privilegios, de administrar el sistema de información.

- Usuario suscriptor: acceso de solo visualización.

Entorno operativo

E-Business (Negocios Electrónicos). Aunque la revolución de los negocios electrónicos, que prometía un cambio gigante pero indefinido en la forma en que las compañías desarrollan los negocios, se des hizo también con la caída del boom del punto com, la evolución de las prácticas de negocios basadas en la Web ha continuado su curso.

El volcamiento a las transacciones entre empresas surgió como la forma más fácil de justificar las inversiones en estos desarrollos, y está probando que también es donde más efectividad se puede lograr ya que se basa en la virtualización de relaciones de negocios ya existentes, y no necesariamente en la constitución de nuevas relaciones. Las empresas están comenzando a utilizar las extranets y portales NAN (B2B) para optimizar cadenas de valor mediante el mejoramiento de procesos tanto en el lado de la compra (administración de relaciones con proveedores, compras directas, administración de la colaboración en el desarrollo o mantenimiento de nuevos productos) como en el lado de la venta (administración de la relación con los canales, pronóstico y planeación de demanda, administración de ordenes). También se ve el surgimiento de consorcios que ayudan en estos procesos mediante la proveeduría de procesos verticales por outsourcing (planeación, logística, pagos, etc.).

E-commerce (comercio electrónico). Aunque el comercio electrónico es un fenómeno muy reciente de finales de década de 1990, ya tiene una historia breve pero tumultuosa. La historia del comercio electrónico se puede dividir convenientemente en tres periodos. Los primeros años fueron un crecimiento explosivo y una gran innovación extraordinaria, empezando en 1995 con el primer uso de la Web para anunciar productos. En marzo de 2000, este crecimiento se detuvo cuando las valuaciones en el mercado de las Compañías punto-com llegaron a su punto más alto y, desde entonces empezaron a colapsar. Se dio un periodo sobrio de revaloración, seguido de un sólido crecimiento de dos dígitos hasta el periodo actual. En 2006, el comercio electrónico entró en un periodo de redefinición con la aparición de las redes sociales y el contenido generado por los usuarios, compartiendo sitios Web que han atraído a grandes audiencias.

La Seguridad en la Empresa.

Básicamente cuando se habla de “tipos de accesos”, estos son clasificados en dos categorías con riesgos bien diferenciados. En primer lugar, se tienen los accesos físicos, relacionados con permisos a empleados, terceros o proveedores y clientes, a oficinas, centro de cómputos, depósitos, archivos confidenciales, áreas restringidas, etc. En segundo lugar, los accesos virtuales, que se relacionan con accesos lógicos a base de datos, aplicaciones en red, sistemas informáticos en general.

E-Business (Negocios Electrónicos).

E-business es la aplicación de las tecnologías de la información para facilitar la compraventa de productos, servicios e información a través de redes públicas basadas en estándares de comunicaciones. Tiene que existir en uno de los extremos de la relación comercial un programa de ordenador y en el otro extremo o bien otro programa de ordenador, o una persona utilizando un ordenador o una persona con los medios necesarios para acceder a la red".

El paradigma del e-business, comprende la combinación del Internet con los sistemas de información tradicionales de una organización (Web +Tecnología de Información) y permite potenciar los procesos vitales de negocios que constituyen la base y esencia de una empresa. Las aplicaciones basadas en los conceptos de e-business se caracterizan por ser interactivas, con alta intensidad de transacciones, y porque permiten un relanzamiento de los negocios hacia nuevos mercados. El E-business utiliza la web tanto como un medio, como un elemento de marketing para el comercio.

Infraestructura tecnológica necesaria.

Es muy importante para ambas empresas (cliente-proveedor) contar con tecnologías de información que le permitan la implementación y funcionamiento adecuado de una herramienta de eprocurement.

Ambas necesitan de acceso a Internet y ligar los sistemas de intercambio electrónico de datos (EDI, XML, ASCII) con Internet para mostrar los datos internos de una manera gráfica a través de una página en línea.

Para pequeños proveedores, incluso, no es necesario invertir en tecnología costosa de EDI o XML ya que algunas aplicaciones de e-procurement permiten el suministro de datos de manera directa por medio de Internet.

CRM (Customer Relationship Management).

Es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades, en esencia es una estrategia de negocios centrada en el cliente no necesariamente es un software; Por otra parte, es un término que realmente no es nuevo. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente.

El CRM como tal se basa en 10 componentes:

- Funcionalidad de las ventas y su administración
- El telemarketing
- El manejo del tiempo
- El servicio y soporte al cliente
- La mercadotecnia
- El manejo de la información para ejecutivos
- La integración del ERP (Enterprise Resource Planning)
- La excelente sincronización de los datos

- El e-commerce
- El servicio en el campo de ventas

CMS (Content Management System).

Un sistema de gestión de contenidos abreviado (CMS) es un programa que permite crear una estructura de soporte (framework) para la creación y administración de contenidos, principalmente en páginas web, por parte de los participantes. Consiste en una interfaz que controla una o varias bases de datos donde se aloja el contenido del sitio. El sistema permite manejar de manera independiente el contenido y el diseño. Así, es posible manejar el contenido y darle en cualquier momento un diseño distinto al sitio sin tener que darle formato al contenido de nuevo, además de permitir la fácil y controlada publicación en el sitio a varios editores. Un ejemplo clásico es el de editores que cargan el contenido al sistema y otro de nivel superior (directorío) que permite que estos contenidos sean visibles a todo el público (los aprueba).

En cuanto al concepto de sistema: se trata generalmente de un conjunto de herramientas, apoyado habitualmente por una base de datos, y que consisten en una serie de programas en un servidor web, y, opcionalmente, una serie de programas cliente que te permitan acceder fácilmente a esos programas en el servidor; En cuanto a la gestión de contenidos: desde el punto de vista del usuario del sistema, se trata de gestionar, de forma uniforme, accesible, y cómoda, un sitio web dinámico, con actualizaciones periódicas, y sobre el que pueden trabajar una o más personas, cada una de las cuales tiene una función determinada; desde el punto de vista del cliente, se trata de un sitio web dinámico, con apariencia e interfaz uniforme, con un diseño centrado en el usuario, y que permite llevar a cabo fácilmente las tareas para las que ha sido diseñado.

Requerimientos funcionales

Los requisitos funcionales de un software se suelen registrar en la matriz de trazabilidad de requerimientos y en la especificación de requerimientos de software, los cuales son:

Registro de clientes

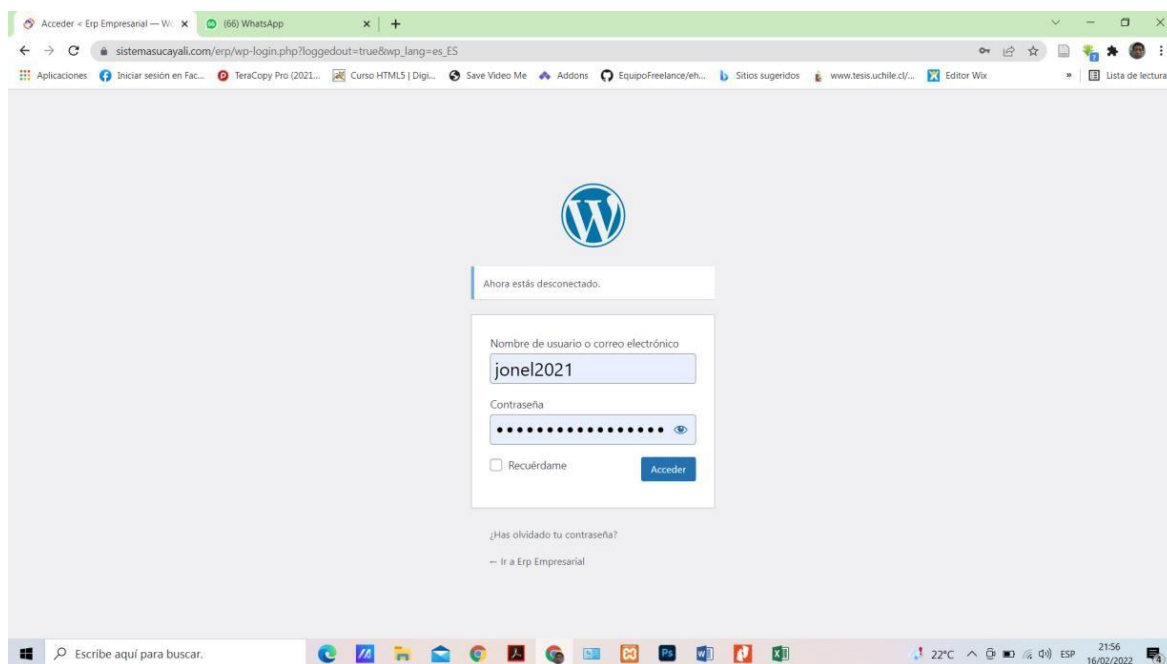
Descripción: ingreso al sistema erp empresarial

Prioridad: Nivel alto, administrador.

Para poder ingresar se debe colocar el usuario o correo electrónico proporcionado por el usuario administrador.

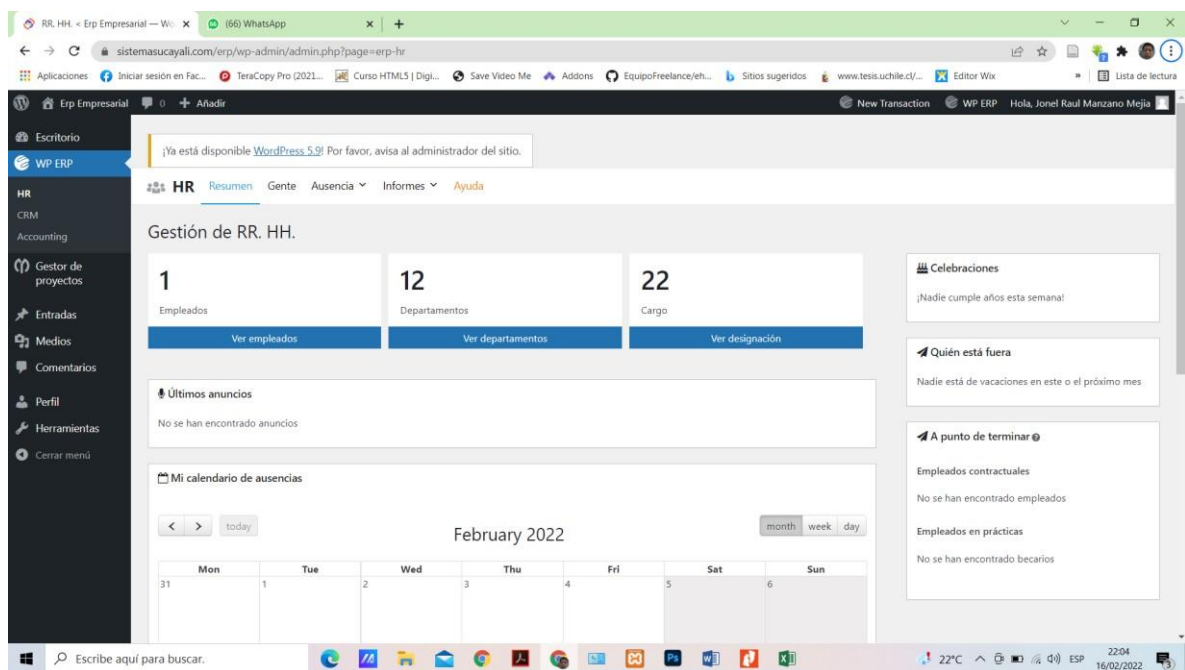
REQ-1: Ingresar nombre de usuario y contraseña.

En este apartado usted ingresara su id y contraseña, proporcionado por el administrador y cuyo password está cifrado, y de esa manera mejorar la seguridad.



Gestión ERP

En la gestión de recursos humanos, podremos apreciar: REQ1: gestión de recursos humanos



Registrar empleados

Fortaleciendo la Cadena del Cacao

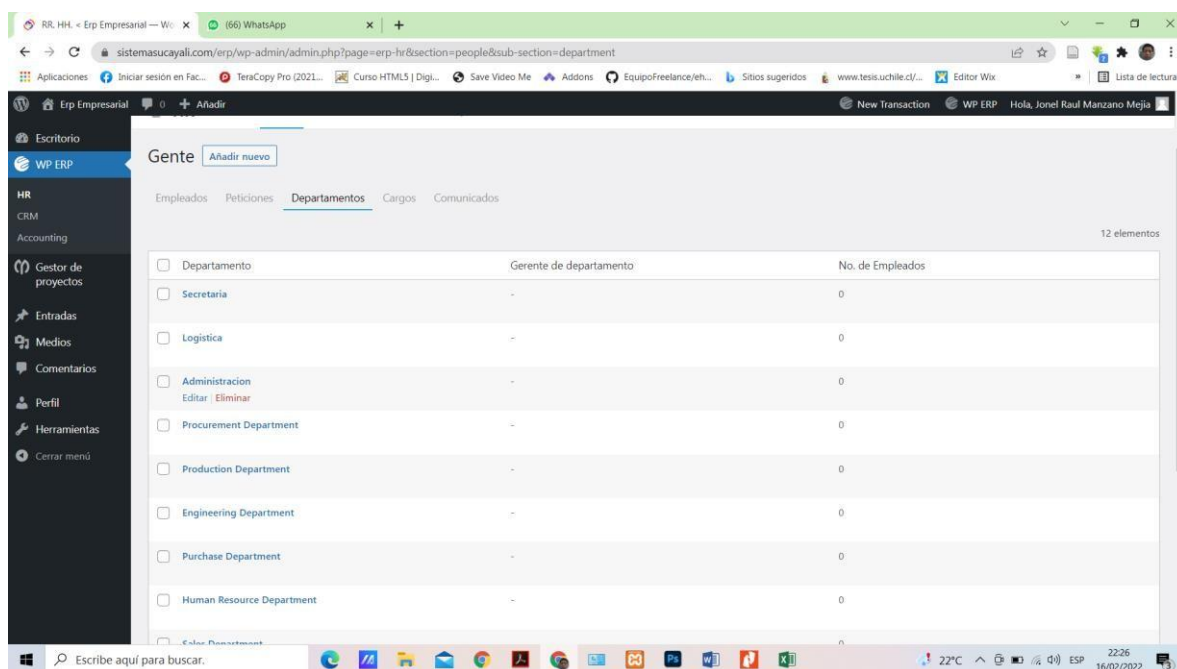
Innovación y Sostenibilidad en las Pequeñas Agroempresas de Ucayali

Nombre del Empleado	Cargo	Departamento	Tipo de empleo	Fecha de contratación	Status
RONY ADERLY TRUJILLO SILVANO			Jornada completa	15-02-2022	Activo

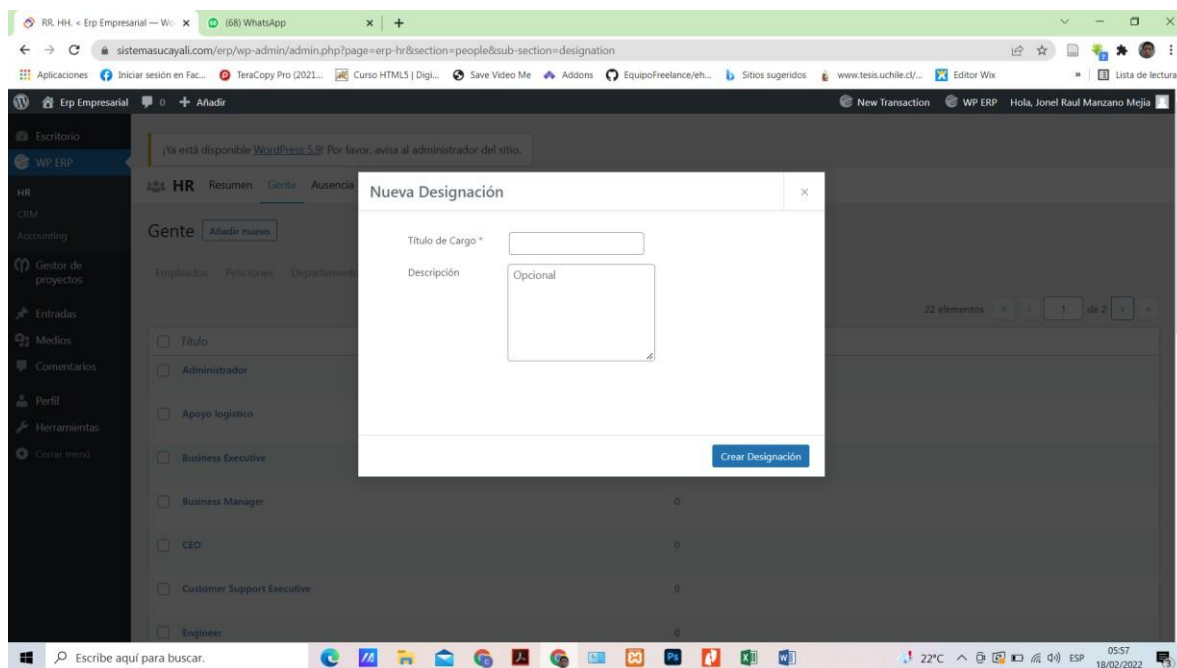
Registrar departamentos

Fortaleciendo la Cadena del Cacao

Innovación y Sostenibilidad en las Pequeñas Agroempresas de Ucayali



Registrar cargo



REQ2: gestión de relación con el cliente

Registrar nuevo cliente

The screenshot shows a web browser window with the URL `sistemasucayali.com/erp/wp-admin/admin.php?page=erp-crm§ion=contact`. The page displays a modal form titled "Añadir nuevo contacto". The form includes a profile picture placeholder with a "Subir foto" button. The required fields are: "Nombre" (Name), "Apellidos" (Last names), "Correo electrónico" (Email), and "Número de teléfono" (Phone number). There are also dropdown menus for "Etapas de vida" (Life stages) and "Propietario de contacto" (Contact owner). A checkbox labeled "Show Advanced Fields" is at the bottom left. A blue "Añadir nuevo" button is at the bottom right. The background shows the ERP interface with a sidebar menu and a top navigation bar.

Registrar nueva empresa

The screenshot shows a web browser window with the URL `sistemasucayali.com/erp/wp-admin/admin.php?page=erp-crm§ion=contact&sub-section=companies§ion=contact&sub-section=companies`. The page displays a modal form titled "Añadir nueva empresa". The form includes a profile picture placeholder with a "Subir foto" button. The required fields are: "Nombre de la empresa" (Company name), "Correo electrónico" (Email), and "Número de teléfono" (Phone number). There are also dropdown menus for "Etapas de vida" (Life stages) and "Propietario de contacto" (Contact owner). A checkbox labeled "Show Advanced Fields" is at the bottom left. A blue "Añadir nuevo" button is at the bottom right. The background shows the ERP interface with a sidebar menu and a top navigation bar.

Informe de actividades

Tipos	Recuento
Total	0

REQ3: gestión contable

Registrar cliente

Nombre *

Apellidos *

Correo electrónico *

Teléfono

Empresa

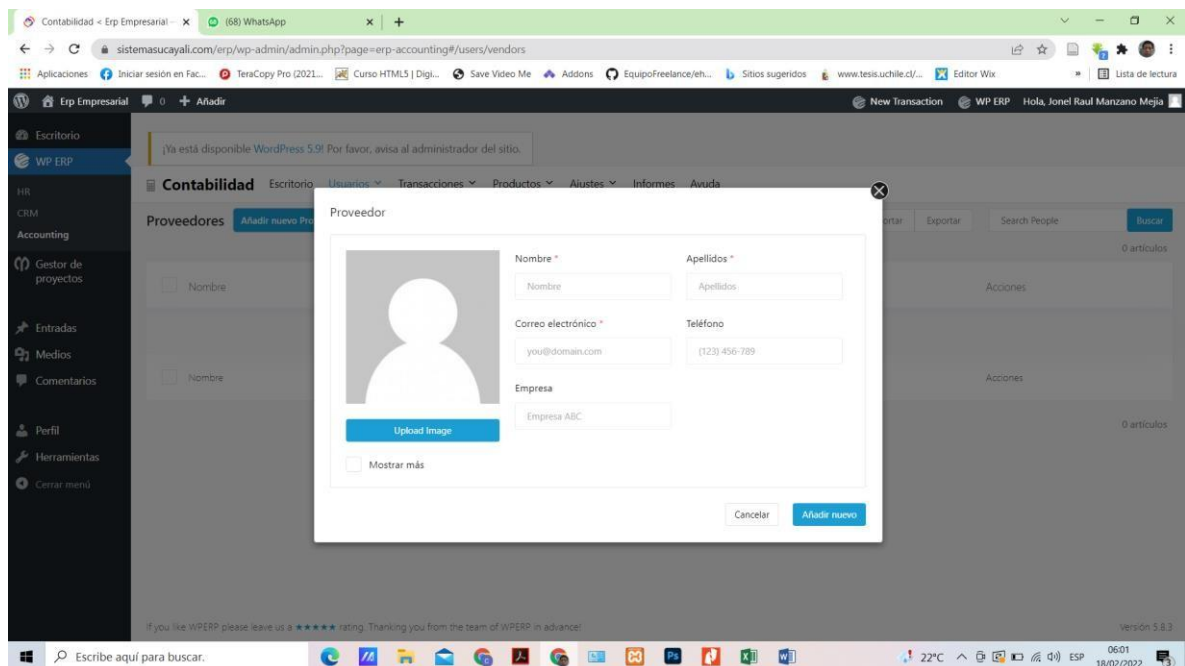
Upload image

Mostrar más

Cancelar

Añadir nuevo

Registrar una empresa



3.1.5. Reglas de negocio

Asignar activos a los nuevos empleados

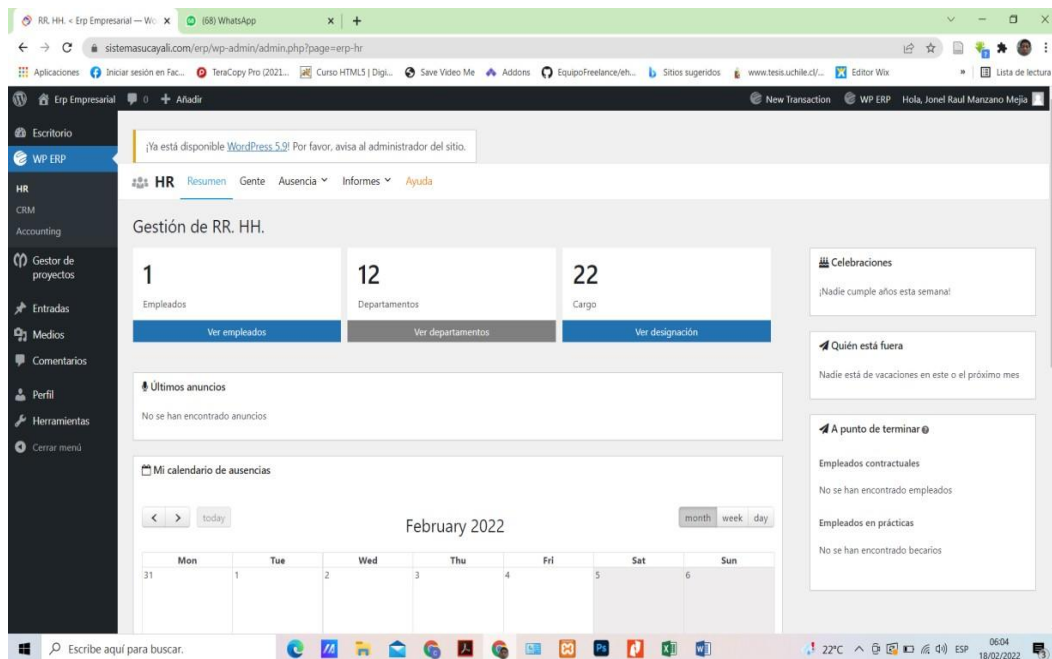
La incorporación de los empleados es un proceso que lleva mucho tiempo. Los empleados deben ser entrenados, se les debe dar acceso al sistema y se les deben asignar activos, entre otras cosas. Un ejemplo de una regla comercial común de incorporación podría ser que a todos los nuevos empleados se les asigne una dirección de correo electrónico. Las credenciales se crearían automáticamente permitiendo al empleado acceder al sistema y elegir una nueva contraseña.

Requerimientos de interfaces externas

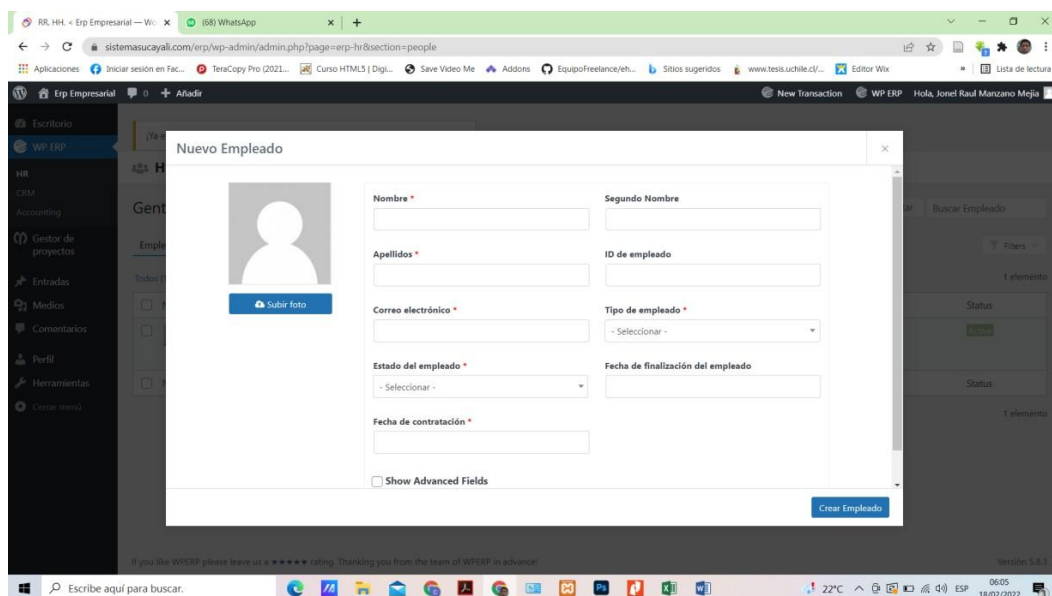
Interfaces de usuario

WP ERP

Pantalla de escritorio



Añadir nuevo empleado



Asignar nueva solicitud

The screenshot shows the 'Nueva solicitud de vacaciones' (New vacation request) form in the WP ERP system. The form is located at `sistemasucayali.com/erp/wp-admin/admin.php?page=erp-hr§ion=leave&sub-section=leave-requests&view=new`. It includes a sidebar with navigation options like 'Escritorio', 'WP ERP', 'HR', 'CRM', 'Accounting', 'Gestor de proyectos', 'Entradas', 'Medios', 'Comentarios', 'Perfil', 'Herramientas', and 'Cerrar menú'. The form fields include: 'Año *', 'Empleado *' (a dropdown menu), 'Desde *' and 'A *' (date pickers), 'Motivo *' (a text area), and a 'Document' section with an 'Elegir archivos' button and the text 'No se eligió archivo'. There is an 'Enviar Solicitud' button at the bottom. A message at the top says '¡Ya está disponible WordPress 5.9! Por favor, avisa al administrador del sitio.' The bottom of the screen shows a Windows taskbar with various application icons and a system tray with the date '06/06 18/02/2022'.

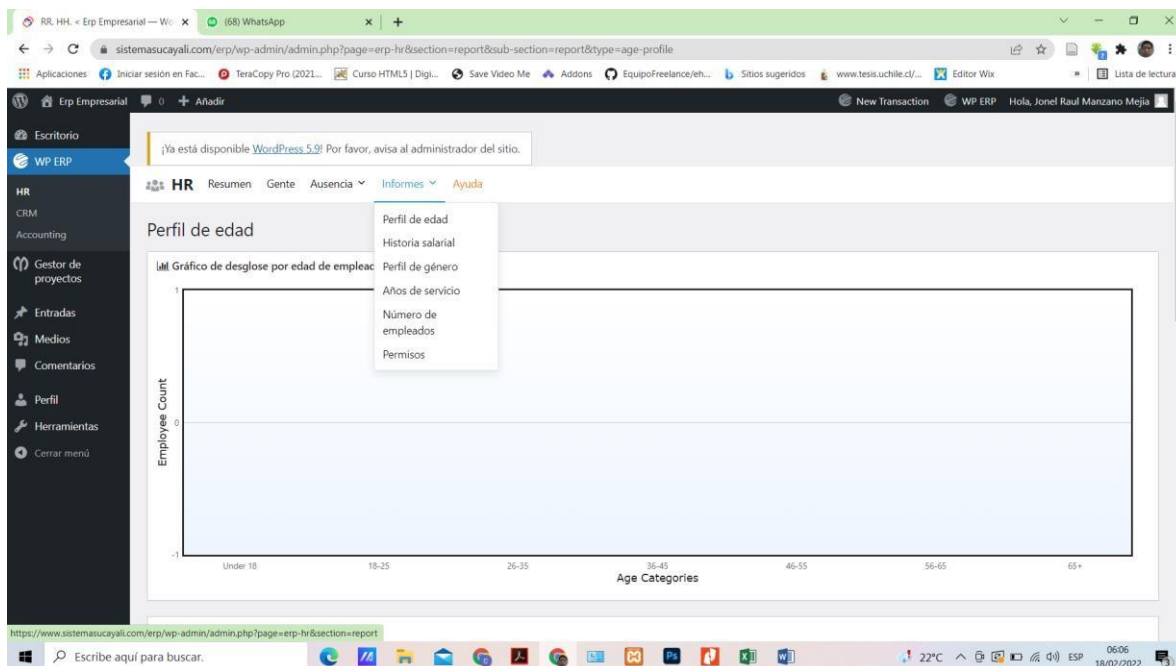
Autorizaciones de ausencias

The screenshot shows the 'Autorizaciones de ausencias' (Absence authorizations) form in the WP ERP system. The form is located at `sistemasucayali.com/erp/wp-admin/admin.php?page=erp-hr§ion=leave&sub-section=leave-entitlements&tab=assignment`. It includes the same sidebar as the previous form. The form title is 'Asignar una política de vacaciones a los empleados.' (Assign a vacation policy to employees). The form fields include: 'Año *' with a dropdown and a link 'Añadir nuevo'; 'Tipo de empleado' (dropdown), 'Departamento' (dropdown), 'Cargo' (dropdown), 'Ubicación' (dropdown), 'Género' (dropdown), 'Estado Civil' (dropdown), 'Política de vacaciones *' (dropdown with a link 'Selecciona una política O Añadir nuevo'), 'Asignación' (checkbox for 'Asignar a varios empleados'), 'Empleado *' (dropdown), and 'Comentario' (text area). There is a 'Volver a la lista de autorizaciones' link at the top right. The bottom of the screen shows a Windows taskbar with various application icons and a system tray with the date '06/06 18/02/2022'.

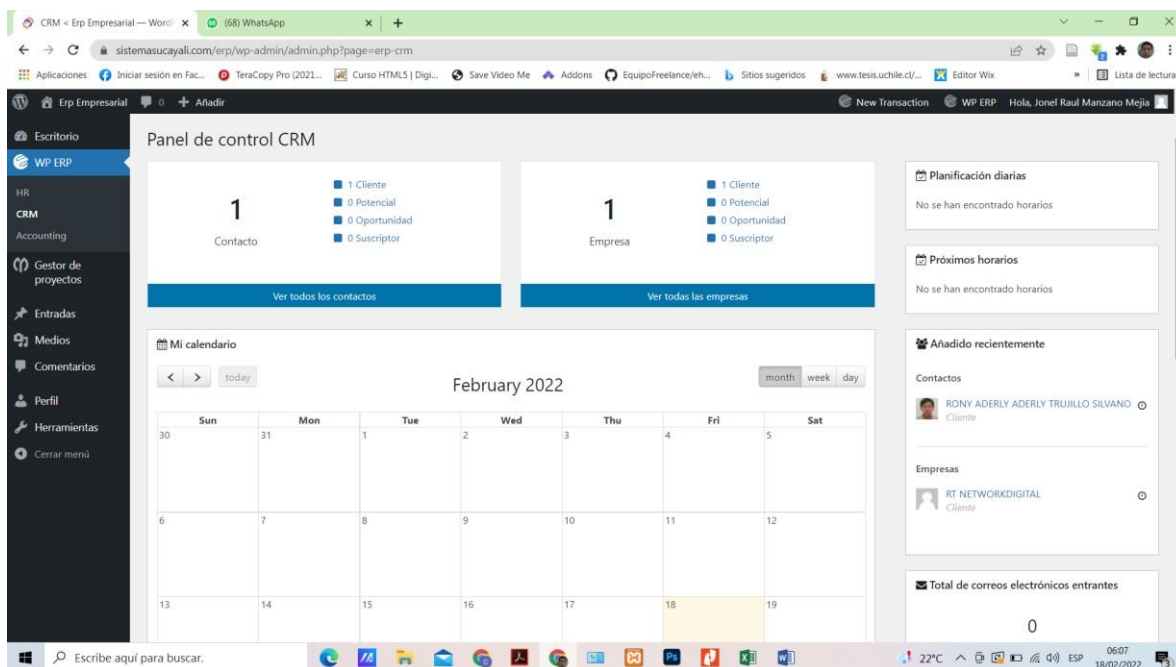
Fortaleciendo la Cadena del Cacao

Innovación y Sostenibilidad en las Pequeñas Agroempresas de Ucayali

Reporte de informes



En creación de contenido se podrá apreciar:



Fortaleciendo la Cadena del Cacao

Innovación y Sostenibilidad en las Pequeñas Agroempresas de Ucayali

Ingresar nuevo contacto

The screenshot shows the 'Añadir nuevo contacto' (Add new contact) form in the WP ERP CRM system. The form is titled 'Añadir nuevo contacto' and includes a 'Subir foto' (Upload photo) button. The form fields are as follows:

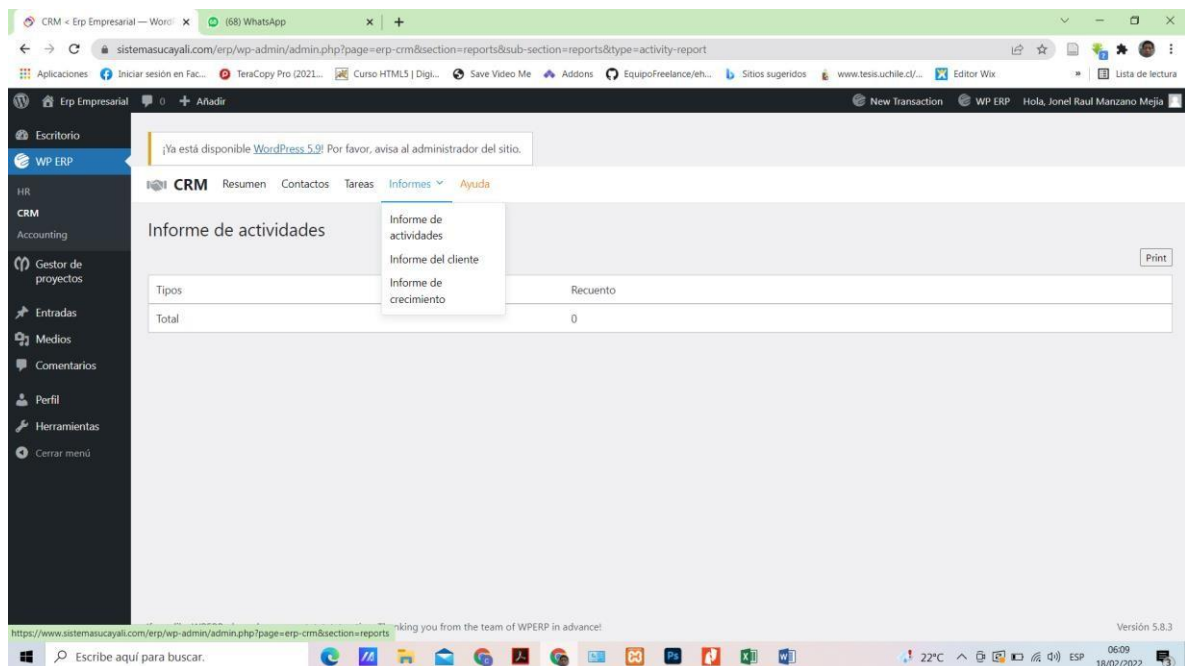
- Nombre *** (First name) and **Apellidos *** (Last name) - Both are required fields.
- Correo electrónico *** (Email) and **Número de teléfono** (Phone number).
- Etapas de vida *** (Life stages) - A dropdown menu with the option '--Seleccionar etapa--'.
- Propietario de contacto *** (Contact owner) - A dropdown menu with the option '--Select--'.
- ☐ **Show Advanced Fields**

The form is located in the 'CRM' section of the WP ERP system. The user is logged in as 'Jonel Raul Manzano Mejia'.

Asignación de tareas

The screenshot shows the 'Tareas' (Tasks) section in the WP ERP CRM system. The page title is 'Tareas'. The left sidebar shows the 'CRM' section with the 'Tareas' tab selected. The main content area displays a calendar for February 2022, with the 'Mi calendario' (My calendar) tab selected. The calendar shows the days of the month, with the current date (18/02/2022) highlighted. The calendar is titled 'February 2022' and includes a 'today' button. The calendar is organized into a grid with columns for each day of the week (Sun, Mon, Tue, Wed, Thu, Fri, Sat) and rows for each week. The calendar is currently empty of tasks.

Reporte de informes o actividades



Interfaces de hardware

El sistema podrá ser utilizado a través de internet.

Una computadora conectada a internet 4MB en adelante.

Interfaces de software

El sistema de información estará en la nube, con dominio y hosting respectivamente, esto a su vez se suma la base de datos que estará también en línea

Interfaces de comunicación

Interfaz de usuario

En el caso específico de las interfaces de usuario, nos referimos al espacio o entorno en el que ocurren las interacciones entre máquina y usuario, diseñado para facilitar la comunicación entre ambos. Generalmente son espacios intuitivos, de amigable utilización, que a través de distintas dinámicas permiten al usuario manejar los complejos

procesos del sistema informático. Así, las interfaces de usuario abarcan tres niveles diferentes de interacción entre humano y máquina, que son:

Interfaces de hardware, que se refieren únicamente a los componentes físicos y electrónicos del sistema que permiten al usuario introducir y extraer información al sistema. Tal es el caso de teclados, ratones (mouse), pantallas táctiles y/o visualizadoras, etc.

Interfaces de software, que se refieren al funcionamiento específico de los programas informáticos y de la información virtual que “ocurre” o “tiene lugar” dentro del computador. Tal es el caso de las aplicaciones que empleamos a diario en nuestro trabajo con computadores.

Interfaces de software-hardware, que se dedican a establecer un puente entre máquina y usuario, para “traducir” las instrucciones humanas al lenguaje del sistema y permitirle llevarlas a cabo exactamente, y al mismo tiempo “traducir” las respuestas del sistema del código binario a un lenguaje reconocible por el usuario.

El sistema de información y comunicación estará completamente en internet dentro de ello solo se podrá conectar a la misma siempre y cuando tengas acceso a internet en celular o mediante una red wifi.

Requerimientos no funcionales

Tiempo de respuesta

El sistema tendrá la capacidad de almacenar datos importantes para la empresa como sus clientes, proveedores productos, distribuidores, mediadores de pago de manera efectiva.

Disponibilidad

Debe estar disponible, las veinticuatro (24) horas del día, los siete (7) días de la semana.

Plataforma tecnológica

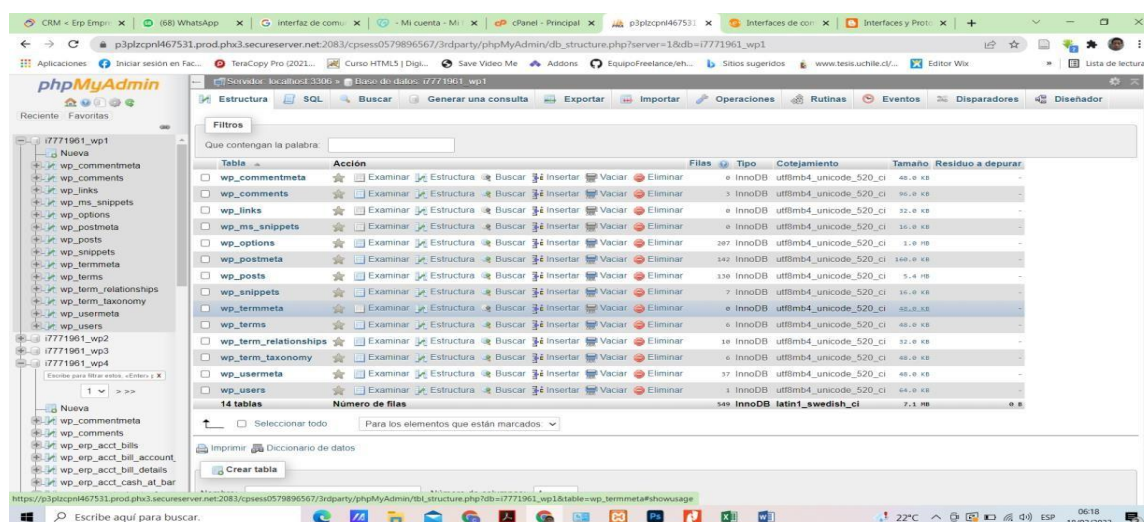
La aplicación al estar enfocada a la web debe ser desarrollada e instalada en un servidor web.

Amigabilidad de la Interfaz

La interfaz debe ser amigable para el usuario, con colores suaves y que permita una interacción casi intuitiva por parte del usuario.

Otros requerimientos

Se utilizará un base de datos en línea que podrá ser visualizado a través de navegador del hosting:



3.2. Glosario

CRM (Customer Relationship Management).

Es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades, en esencia es una estrategia de negocios centrada en el cliente no necesariamente es un software; Por otra parte, es un término que realmente no es nuevo.

E-Business (Negocios Electrónicos). Aunque la revolución de los negocios electrónicos, que prometía un cambio gigante pero indefinido en la forma en que las compañías desarrollan los negocios, se des hizo también con la caída del boom del punto com, la evolución de las prácticas de negocios basadas en la Web ha continuado su curso.

CMS (Content Management System).

Un sistema de gestión de contenidos abreviado (CMS) es un programa que permite crear una estructura de soporte (framework) para la creación y administración de contenidos, principalmente en páginas web, por parte de los participantes.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE INFORMACIÓN

El recorrido teórico y empírico realizado hasta este punto ha puesto en evidencia una problemática común a gran parte de los pequeños productores cacaoteros de Irazola: la debilidad organizacional, la falta de cohesión entre asociaciones, la limitada capacidad de gestión y la escasa integración de herramientas tecnológicas que potencien la eficiencia en la cadena productiva. Estas limitaciones no solo obstaculizan la competitividad del cacao en los mercados nacionales e internacionales, sino que también restringen las oportunidades de desarrollo socioeconómico para las familias que dependen de este cultivo.

Ante este escenario, resulta imprescindible avanzar hacia propuestas que trasciendan el diagnóstico y se conviertan en alternativas concretas para el fortalecimiento de las organizaciones de productores. La creación de un sistema de información orientado a la gestión agroempresarial no es únicamente una solución técnica, sino una estrategia de transformación institucional que permite ordenar procesos, facilitar la toma de decisiones, transparentar transacciones y mejorar la articulación con actores externos. El conocimiento, sistematizado y accesible, se convierte así en un recurso productivo de primer orden, capaz de elevar la capacidad de negociación y planificación de los agricultores.

Este capítulo se centra, por tanto, en el diseño de una propuesta organizacional que articule dos dimensiones clave: por un lado, el fortalecimiento de la asociatividad y de los modelos de gestión que consolidan el trabajo colectivo; y por otro, la implementación de un sistema de información como soporte técnico y operativo para la gestión empresarial. Se trata de concebir la tecnología no como un fin en sí mismo, sino como un instrumento que, adaptado a las condiciones locales, puede optimizar procesos como el registro de clientes, la trazabilidad del cacao, la gestión de inventarios, la planificación de la producción y la comercialización de manera más eficiente.

La propuesta aquí presentada busca ser realista y viable, considerando tanto las limitaciones actuales de los productores como las posibilidades de mejora progresiva en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido, no se trata únicamente de introducir un software o una herramienta digital, sino de generar un cambio organizacional que integre la capacitación, la cultura de la información y el compromiso de los propios agricultores.

De esta manera, el capítulo no se limita a ofrecer especificaciones técnicas, sino que plantea una visión integral que conecta organización y tecnología como dos pilares complementarios para impulsar la sostenibilidad de la cadena del cacao. Al concluir, se proyectan los impactos esperados de la propuesta en términos de productividad, competitividad y bienestar socioeconómico, abriendo el camino hacia una gestión más eficiente y articulada de las pequeñas agroempresas en Irazola.

CONCLUSIONES

El recorrido desarrollado a lo largo de este libro ha permitido avanzar desde la identificación de la problemática del sector cacaotero en Irazola, hasta la construcción de un marco teórico y conceptual robusto, pasando por el análisis empírico del caso de estudio y la formulación de una propuesta organizacional acompañada de un sistema de información. Cada capítulo ha buscado aportar piezas complementarias que, en conjunto, conforman un panorama integral sobre los desafíos y posibilidades que enfrenta la cadena productiva del cacao como motor de desarrollo socioeconómico en la región amazónica.

Las conclusiones que aquí se presentan no se limitan a un resumen de lo expuesto previamente, sino que buscan convertirse en un espacio de reflexión crítica y de proyección. Más allá de describir lo encontrado, se pretende valorar las implicancias de los resultados, identificar aprendizajes y proponer lineamientos que contribuyan a mejorar las condiciones de los pequeños productores. Se trata de cerrar el análisis con una mirada más amplia, capaz de conectar la realidad local con los marcos nacionales e internacionales, y de reconocer que los problemas de gestión, asociatividad y sostenibilidad no son particulares de Irazola, sino compartidos por muchas regiones cacaoteras del país y del continente.

Este apartado final, por tanto, tiene un doble propósito. Por un lado, sintetizar los hallazgos más significativos y extraer las lecciones que emergen de la experiencia investigada. Por otro, plantear proyecciones y recomendaciones que orienten futuras acciones tanto en el ámbito académico como en el práctico. En ese sentido, se asume que la investigación no concluye aquí, sino que abre un campo fértil de nuevas preguntas, enfoques y propuestas que deberán seguir alimentando la construcción de soluciones sostenibles para el sector cacaotero y para las comunidades que dependen de él.

La producción de cacao en los países productores se identifica porque esta se realiza a través de pequeños productores. Representa la fuente de ingreso principal de 40 a 50 millones de personas en el mundo. Los principales productores están en África,

alguno de ellos presenta conflictos políticos que afectan su producción, además de los bajos márgenes por venta, lo que desanima a los cacao cultores. Los demandantes más importantes son las empresas transnacionales relacionada con la producción de chocolate, en donde el cacao es el insumo importante. Es un mercado oligopsonio, tiene mayor poder de comercialización los consumidores que los productores. Su ventaja adicional está en los diseños de los canales de distribución, pues tiene una cadena de valor mejor que los productores. La expectativa del crecimiento de la industria chocolatera, que implica mayor demanda de cacao, está en el potencial de países emergentes.

El cacao tiene dos vertientes comerciales: la que lleva a cabo a través de las bolsas de valores y aquella que se efectúa a través de las cadenas independientes en la que el trato es productor a comprador, sin la intermediación de organismos comercial alguno. En el primer mercado es donde se comercializa los principales volúmenes. El segundo es un mercado en crecimiento y está en busca de cacao diferenciados.

Hay un creciente interés, por parte de los productores, en participar en cadenas de valor o clúster considerando las ventajas que se obtiene en los precios, pero también en lo correspondiente a servicios adicionales que mejoran la productividad. En el Perú hay una diversidad de actores que forman parte de la cadena: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de la Producción, Presidencia del Consejo de Ministros, Asociación Peruana de Productores de Cacao – APPCACAO -, la cooperación internacional, y la empresa procesadora y comercializadora.

Lo que está ocurriendo en los países productores importantes de cacao (disminución de su producción) crea una oportunidad que puede ser aprovechada para desarrollar el cultivo de Cacao en el Perú, motivo por el cual se debe consolidar la estrategia que se ha planteado al respecto. Se tiene que insistir en la producción de cacao de aroma, considerando que es el grano en el que los productores peruanos tienen ventajas en el mercado internacional, asimismo, se debe hacer el esfuerzo en la investigación de cómo mejorar y mantener el grano, así como su productividad. Se debe insistir en fortalecer la cadena de valor que asegure la compra de la producción y sostenga

la calidad del producto como una cultura de producción. La cadena de valor que se formado al respecto ayuda a consolidar a los pequeños productores.

Por ello, este proyecto busca mejorar la cadena productiva para los productores del distrito de Padre Abad, específicamente en la localidad de Irazola, siendo el principal productor de cacao dentro de la región de Ucayali. de acuerdo al estudio realizado y todo lo mencionado anteriormente para poder extender la cadena de productividad se debe ampliar la cadena de mercado, es decir aumentar la cadena de clientes potenciales, sin embargo, muchos de estos no cuentan con la información pertinente, por lo que no manejan buenos precios de acuerdo al mercado internacional y nacional y de esta manera se puedan lograr mejores precios y pueda ser beneficioso tanto para el productor como para el consumidor final.

Se puede afirmar que para mejorar esta problemática se deben tener objetivos esenciales como brindar capacitación y asesoramiento en gestión organizacional y asociatividad mediante la elaboración y uso de herramientas de gestión y materiales didácticos; y, brindar asesoramiento técnico para el mejoramiento de la gestión empresarial y comercial, apoyando en la gestión propia de las organizaciones, acceso al financiamiento individual, promoción de la producción y en la elaboración de planes de negocios para las organizaciones. Posteriormente para poder lograr con los objetivos de este proyecto de investigación y alcanzar mejoras para los productores de Cacao se dictará talleres para fortalecer las capacidades dirigenciales y de liderazgo, mediante manuales y trípticos sobre liderazgo, calidad de vida, como se maneja una asamblea de socios y tipos de reuniones o asamblea. Además, es necesario apoyar a las organizaciones de cacaoteros a formular sus herramientas de gestión para que de esta manera mejore la capacidad en gestión organizacional y asociatividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Peruana de Noticia, A. (01 de octubre de 2019). *En el Perú más de 100,000 familias se dedican al cultivo de cacao*. Recuperado el 17 de junio de 2021, de <https://andina.pe/agencia/noticia-en-peru-mas-100000-familias-se-dedican-al-cultivo-cacao-768345.aspx>

Alejos Villanueva, L. d., & Ríos Ríos, A. R. (2019). *Competitividad y los factores que influyen en las exportaciones de cacao de Perú*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625705/Alejos_V_L.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Chong Chong, M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú: Talleres de asociatividad*. Obtenido de Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6244/5448>

Coaquira Torres, J. L. (2020). *Repositorio Universidad Mayor de San Andrés*. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24557/T-2539.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

DEVIDA. (2020). *Ucayali: agricultores de Irazola asistidos por Devida presentaron sus mejores productos en el XIII Festival Regional de Cacao*. Obtenido de nota de prensa: <https://www.gob.pe/institucion/devida/noticias/216575-ucayali-agricultores-de-irazola-asistidos-por-devida-presentaron-sus-mejores-productos-en-el-xiii-festival-regional-de-cacao>

- Dirección General de Promoción Agraria. (pp.). *Definición de una cadena productiva*.
Obtenido de Minagri. gob.pe: <https://www.minagri.gob.pe/portal/38-sector-agrario/pecuaria/308-las-cadenas-productivas?start=2>
- INEI. (Diciembre de 2019). *Producción Nacional*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02-produccion-nacional-dic-2019.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riesgo. (2019). *Commodities: Cacao*. Obtenido de file:///C:/Users/ADVANCE/Downloads/commodities_cacao_junio2019.pdf
- Morejón Santistevan, M. E. (2016). *La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf>
- Peiró, R. (2017). *Cadena de valor*. Obtenido de ECONOMIPEDIA.COM: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>