

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**EL ROL DE LOS SELLOS DE CERTIFICACIÓN EN LOS PROCESOS
PRODUCTIVO, COMERCIAL Y ORGANIZACIONAL DE LAS
COOPERATIVAS CAFETALERAS. CASO DE ESTUDIO:
COOPERATIVA CECAFE, LONYA GRANDE - AMAZONAS, EN EL
PERIODO 2014 - 2018**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión, presentada por:

CCOSCCO VENTOCILLA, Sandra Caroline	Gestión Empresarial	20111254
VIVANCO GARCÍA, Leila Cristina	Gestión Social	20112064
ZUÑIGA ASTUDILLO, Angie Jacqueline	Gestión Empresarial	20101034

Asesoradas por: Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

Lima, Noviembre de 2018

La tesis

**EL ROL DE LOS SELLOS DE CERTIFICACIÓN EN LOS PROCESOS PRODUCTIVO,
COMERCIAL Y ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS CAFETALERAS. CASO
DE ESTUDIO: COOPERATIVA CECAFE, LONYA GRANDE - AMAZONAS, EN EL
PERIODO DEL 2014 – 2018.**

ha sido aprobada

Mgtr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
Presidente del Jurado

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
Asesor de la Tesis

Mgtr. Julio Hernán Gamero Requena
Tercer Jurado

Dedicado a mis padres, Francisco y Jacqueline, quienes fueron mi soporte en todo momento y me brindaron su apoyo incondicional. A mis hermanos Francisco y Francesco, por ser mi motivación y alegría. A mi abuelita Luzmila por su cariño.

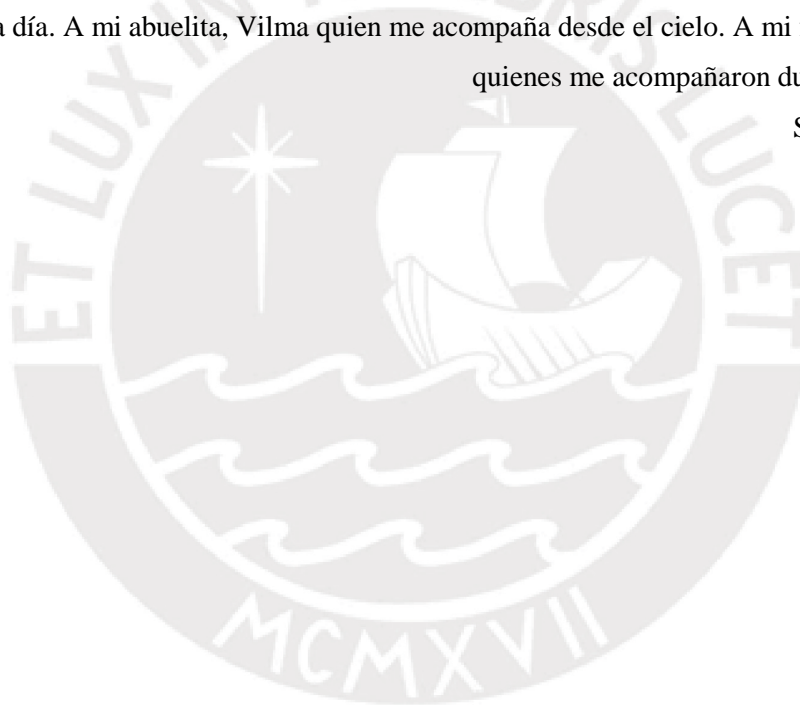
Angie Zuñiga

A Pío, quien se hubiera sentido sumamente orgulloso de este logro.

Leila Vivanco

A Dios, por guiar siempre mi camino. A mis padres, Celia y Segundo, por su amor incondicional y sacrificios, sin su apoyo nada de esto sería posible. A mis hermanos, Carlos y Fiorella, por sus palabras de aliento y apoyo. A mi tío Alfredo por acompañarme desde pequeña y por dedicar su esfuerzo día a día. A mi abuelita, Vilma quien me acompaña desde el cielo. A mi familia y amigos quienes me acompañaron durante esta etapa.

Sandra Cccoscco



A nuestros padres, familiares y amigos por habernos acompañado con sus consejos y apoyo.

A nuestro asesor Hugo Wiener por habernos acompañado, orientado y guiado en el proceso.

A la Pontificia Universidad Católica del Perú, específicamente al Vicerrectorado de Investigación, por haber contribuido a la realización de la investigación a través del Premio del Programa de

Apoyo al Desarrollo de Tesis de Licenciatura 2018.

A los miembros de la cooperativa CECAFE por la disposición, la atención, el tiempo y la información brindada para la realización de la investigación.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Objetivos de la investigación	3
2.1. Objetivo general	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
3. Hipótesis de la investigación.....	3
4. Justificación.....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. Procesos.....	6
1.1. Gestión de procesos.....	7
1.2. Cadena productiva.....	8
2. Cooperativas.....	14
2.1. Dimensión asociativa	16
2.2. Dimensión empresarial.....	21
3. Calidad	23
3.1. Tipos de calidad	24
3.2. Enfoques de la calidad.....	26
3.3. Relación entre calidad, productividad y competitividad	26
3.4. Gestión de la calidad	28
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	34
1. Gestión de la calidad en el sector agrícola cafetalero.....	34
1.1. En el mundo	34
1.2. En el Perú	41
2. Sector cafetalero.....	46
2.1. Cadena de valor del café	47
2.2. Mercado internacional del café	48

2.3.	Mercado de café peruano	54
3.	Cooperativas agrícolas	58
3.1.	Antecedentes	58
3.2.	Principales características	59
3.3.	Perfil del socio productor	60
4.	Descripción del contexto de Lonya Grande, Amazonas	61
4.3.	Características generales de la región de Amazonas	61
4.4.	Características generales de la región de Utcubamba	62
4.5.	Lonya Grande	63
4.6.	Actores que participan en el agro regional de Amazonas	64
5.	Cooperativa CECAFE	66
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		68
1.	Diseño metodológico	68
1.1.	Enfoque	68
1.2.	Alcance	69
1.3.	Diseño metodológico	69
2.	Selección muestral	70
2.1.	Muestra	70
2.2.	Actores	70
3.	Herramientas de recolección de información	71
3.1.	Observación no participante	71
3.2.	Entrevistas semiestructuradas	71
3.3.	Grupos focales	72
3.4.	Encuestas	72
4.	Herramientas de análisis	73
5.	Fases de la metodología	73
6.	Ética de la investigación	74
7.	Limitaciones del estudio	74
CAPÍTULO 5: ESTUDIO DE CASO – CECAFE		75
1.	Lonya Grande, el distrito cafetalero	75

1.1.	Inmigración e inicio del cultivo del café.....	75
1.2.	El café entre la tradición y la innovación.....	75
1.3.	Organizaciones dedicadas al café.....	76
1.4.	El rol del café en Lonya Grande.....	77
2.	La Cooperativa CECAFE.....	79
2.1.	CECAFE como solución colectiva.....	80
2.2.	Descripción de la organización.....	81
2.3.	La relevancia de la gestión interna.....	86
2.4.	Alianzas estratégicas para el desarrollo.....	88
3.	La certificación como estrategia competitiva.....	91
3.1.	Inversión.....	92
3.2.	Trazabilidad.....	93
3.3.	Fortalecimiento de la organización.....	94
4.	Influencia de la certificación en el proceso productivo.....	95
4.1.	El eslabón productivo de la agrocadena de CECAFE.....	95
4.2.	Innovación en el área de asistencia técnica.....	98
4.3.	Creación del área de SIGC.....	99
4.4.	La productividad como resultado final.....	101
5.	Influencia de la certificación en el proceso de comercialización.....	101
5.1.	El eslabón comercial de la agrocadena de CECAFE.....	102
5.2.	El efecto de las certificaciones en las ventas.....	104
5.3.	Acceso a nichos de mercado.....	106
5.4.	Mejora en el posicionamiento.....	108
5.5.	La competitividad como resultado final.....	110
6.	Influencia de la certificación en el desarrollo de los socios productores.....	111
6.1.	Influencia en el aspecto ambiental.....	111
6.2.	Influencia en el aspecto económico.....	112
6.3.	Influencia en el aspecto social.....	114
	CONCLUSIONES.....	117
1.	El rol de las certificaciones en el proceso productivo.....	117

2. El rol de las certificaciones en el proceso comercial	118
3. El rol de las certificaciones en el proceso organizacional	119
4. El rol de las certificaciones en el desarrollo del socio productor	120
REFERENCIAS	122
ANEXO A: Matriz de consistencia	135
ANEXO B: Tipos de procesos	138
ANEXO C: Cadena de Valor de Porter.....	139
ANEXO D: Tipos de asociatividad más frecuentes en el Perú.....	140
ANEXO E: Semejanzas y diferencias entre modelos asociativos	141
ANEXO F: Clasificación de las cooperativas según actividad económica	142
ANEXO G: Organismos de certificación verificados por SENASA al 2018.....	143
ANEXO H: Organismos de evaluación de la conformidad acreditados por INACAL al 2018...	144
ANEXO I: Normas Técnicas de Normalización de café.....	145
ANEXO J: Organizaciones relevantes en la gestión de la calidad	147
ANEXO K: Variedades de café.....	148
ANEXO L: Eslabón de beneficio húmedo	149
ANEXO M: Diferenciales por sello de certificación.....	150
ANEXO N: Total de importaciones (en miles de bolsas de 60 kg) de los principales países importadores del mundo en el periodo 2013 – 2017	151
ANEXO O: Total de consumo (en miles de bolsas de 60 kg) de los principales países consumidores del mundo en el periodo 2013 – 2017	152
ANEXO P: Total de exportaciones (en miles de bolsas de 60 kg) de todas las formas de café por los principales países exportadores del mundo en el periodo 2013 – 2017	153
ANEXO Q: Actores del sector cafetalero peruano.....	154
ANEXO R: Ranking de exportaciones de café en el Perú en el 2017	155
ANEXO S: Mapa político del distrito de Lonya Grande.....	156
ANEXO T: Estructura organizativa de la cooperativa CECAFE.....	157
ANEXO U: Grupo de actores evaluados en el entorno de la cooperativa CECAFE.....	158
ANEXO V: Simbología utilizada en la elaboración del diagrama de flujo.....	159
ANEXO W: Recopilación fotográfica del trabajo de campo Lonya Grande	161
ANEXO X: Modelo de Guía de Observación	167
ANEXO Y: Listado de entrevistas en Lonya Grande y Lima	168

ANEXO Z: Modelo de Guía de Entrevista	169
ANEXO AA: Modelo de Guía del Grupo Focal	170
ANEXO BB: Recopilación fotográfica de los Grupos Focales.....	172
ANEXO CC: Encuesta a socios productores de CECAFE	173
ANEXO DD: Resultados de la encuesta a socios productores de CECAFE.....	174
ANEXO EE: Matriz de levantamiento de información (en Excel adjunto)	179
ANEXO FF: Modelo de consentimiento informado	180
ANEXO GG: Organización de directivos de CECAFE	181
ANEXO HH: Organización de funcionarios de CECAFE.....	182
ANEXO II: Organización de bases de CECAFE	183
ANEXO JJ: Mapa de actores de CECAFE.....	184
ANEXO KK: Mapa de actores de CECAFE (continuación).....	185
ANEXO LL: Matriz Poder-Interés de CECAFE.....	186
ANEXO MM: Cuaderno de certificación múltiple del productor de CECAFE.....	187
ANEXO NN: Diagrama de flujo del eslabón productivo de la agrocadena de CECAFE	192
ANEXO OO: Diagrama de flujo del eslabón comercial de la agrocadena de CECAFE.....	193



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Otras clasificaciones de café 79



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de las tres calidades	25
Figura 2: La reacción en cadena de Deming	27
Figura 3: Sistema de la infraestructura de la calidad.....	33
Figura 4: Cadena de Valor del café.....	48
Figura 5: Análisis histórico de la cantidad de socios de CECAFE.....	84
Figura 6: Financiamiento en USD de CECAFE en el 2017	89
Figura 7: Análisis del ROI (Ventas-Inversión en certificaciones).....	93
Figura 8: Distribución del premio de comercio justo en el fortalecimiento de CECAFE	94
Figura 9: Eslabón productivo de la agrocadena de CECAFE	95
Figura 10: Eslabón comercial de la agrocadena de CECAFE.....	102
Figura 11: Porcentaje del volumen acopiado en el periodo 2014-2016	103
Figura 12: Tendencia de ventas de CECAFE en el periodo 2014-2017.....	104
Figura 13: Volumen comercializado según mercado en el periodo 2014-2017	105
Figura 14: Comparación de precios según el mercado que atiende CECAFE en el periodo 2014-2017.....	106
Figura 15: Ventas totales de la cooperativa CECAFE de acuerdo al tipo de certificación en el 2017	106

LISTA DE ACRÓNIMOS

ADEX: Asociación de Exportadores del Perú

APLAC: Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation (Cooperación de Acreditación de Laboratorios de Asia-Pacífico)

BIPM: Bureau International des Poids et Mesures (Oficina Internacional de Pesas y Medidas)

BPA: Buenas Prácticas Agrícolas

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura

CAC: Comisión del Código de Alimentos

CAMCAFE: Cámara Peruana de Café y Cacao

CCI: Centro de Comercio Internacional

CE: Conformidad Europea

CECAFE: Cooperativa Agraria Ecológica Cafetalera de Lonya Grande

CFIA: Agencia Canadiense de Inspección Alimentaria

COFFEE: Coffee and Farmer Equity (Equidad de café)

CONACAL: Consejo Nacional para la Calidad

COR: Canadian Organic Regimen (Régimen Organico Canadiense)

CTN: Comité Técnico de Normalización

EEUU: United States of America (Estados Unidos)

EU: European Commission (Comisión Europea)

EUREPGAP: Euro Retailer Produce Working Group

FAO: Food and Agriculture Organization (Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura)

FLO: Fairtrade Labelling Organizations

FOB: Free On Board (Libre a Bordo)

GAP: Good Agriculture Practices (Buenas Prácticas Agrícolas)

HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos)

IAF: International Accreditation Forum (Foro Internacional de Acreditación)

IFOAM: International Federation of Agriculture Movements (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica)

IIED: International Institute for Environment and Development (Instituto de Investigaciones en Ecosistemas y Sustentabilidad)

ILAC: International Laboratory Accreditation Cooperation (Laboratorio Internacional de Acreditación de Laboratorios y Organismos de Inspección)

INACAL: Instituto Nacional de la Calidad

INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Producción de la Propiedad Intelectual

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

INIA: Instituto Nacional de Innovación Agraria

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)

ITC: International Trade Centre (Centro de Comercio Internacional)

JAS: Japanese Agriculture Standard (Estándar de Agricultura Japonesa)

JNC: Junta Nacional del Café

LSE: London Stock Exchange

MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego del Perú

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú

MYPE: Mediana y Pequeña Empresa

NTP: Norma Técnica Peruana

NYSE: New York Stock Exchange

OIC: Organización Internacional de Café

OIML: International Organization of Legal Metrology (Organización Internacional de Metrología)

ONG: Organismos no gubernamentales

ONU: Organización de la Naciones Unidas

PEJSIB: Proyecto Especial Jaén-San Ignacio-Bagua

QQ: Quintales

RFA: Rainforest Alliance

ROI: Return of Investment (Retorno de la Inversión)

SAN: Sustainable Agriculture Network (Red de Agricultura Sostenible)

SCA: Specialty Coffee Association

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú

SFCI: Sustainable Farm Certification International

SNC: Sistema Nacional de Calidad

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

TLC: Tratado de Libre Comercio

UNACTAD: United Nations Conference on Trade and Development (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo)

USDA: United States Department of Agriculture

WFTO: World Fairtrade Organisation (Organización Mundial del Comercio justo)

WHO: World Health Organization (Organización Mundial de la Salud)

WTO: World Trade Organization (Organización Mundial de Comercio)



RESUMEN EJECUTIVO

La certificación es el procedimiento mediante el cual una tercera parte garantiza que un producto, proceso o servicio cumple con las especificaciones de una norma. Asimismo, la certificación puede ser considerada como una forma de comunicación entre los actores de la cadena sobre la garantía en el cumplimiento de los requisitos de calidad e inocuidad de un producto. En este sentido, el acceso a sellos de certificación permite ingresar a mercados internacionales y superar barreras de entrada a mercados especiales que pagan mejores precios por cafés con elevados estándares de calidad.

La presente investigación se concentra en identificar el rol de los sellos de certificación en los procesos productivo, comercial y organizacional, específicamente en la Cooperativa Agraria Ecológica Cafetalera de Lonya Grande (CECAFE), localidad del departamento de Amazonas, en el periodo 2014 - 2018.

La hipótesis propuesta para esta investigación, sostenía que los sellos de certificación en una cooperativa cafetalera, tienen una influencia positiva en los procesos productivo, comercial y organizacional, garantizando la conformidad y fortalecimiento de la confianza entre productores y clientes en los nuevos nichos de mercados especiales.

Este estudio adoptó un enfoque metodológico mixto. Por un lado, respecto a las herramientas de recolección de información, se realizó observación no participante, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y encuestas. Por otro lado, respecto a las herramientas de análisis, con el Diagrama de Flujo se logró evidenciar cómo la agrocadena de la cooperativa se modificó en función a los estándares exigidos por los sellos de certificación y con la Matriz de Poder – Interés, se logró identificar cómo los actores relacionados a la cooperativa, se ordenaban en función a estas dos variables.

Respecto a las conclusiones, a nivel productivo, influye en la estandarización y tecnificación de sus procesos, en la tecnificación de los productores y en el aumento de productividad; en el nivel comercial, influye en el incremento del precio recibido por un café de mayor calidad, beneficia al acceso financiero, promueve el posicionamiento como marca aumentando la competitividad; a nivel organizacional, favorece la gobernanza y transparencia de la cooperativa e influye en la participación de iniciativas financiadas por el Estado y entidades globales y, finalmente, en el socio productor, influye en su calidad de vida con mayores ingresos, el cuidado medioambiental y una visión mayor inclusiva frente al rol de la mujer en el agro.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación examina el rol de los sellos de certificación en los procesos productivo, comercial y organizacional de las cooperativas cafetaleras. La relevancia del tema radica en que a través del cumplimiento de los estándares de los sistemas de calidad se contribuye a la mejora de la productividad y competitividad de los cooperativistas cafetaleros, permitiendo que estos puedan acceder a nichos de mercados que pagan mejores precios, aportando al desarrollo y sostenibilidad de la labor agrícola.

El presente documento cuenta con cuatro capítulos y las conclusiones. En el primero se desarrolla el problema de investigación, se definen los objetivos, la hipótesis y la justificación del estudio. En el segundo, se abordan los conceptos relacionados a los procesos y la cadena de valor, la bidimensionalidad de las cooperativas y los sistemas de gestión de calidad. En el tercero, se desarrolla el marco contextual referente a las características del sector cafetalero y, específicamente, las características de los mercados especiales, así como las principales características de Lonya Grande - Amazonas. Asimismo, se explica el contexto del departamento de Amazonas y su composición geográfica para enfocarse en el distrito de Lonya Grande, resaltando la importancia del café en ese ámbito.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el diseño metodológico de la investigación, la muestra y las herramientas de análisis. En el quinto capítulo, se describe a la Cooperativa Agraria Ecológica Cafetalera de Lonya Grande, en adelante CECAFE, y se realiza el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. De esta forma, se estudia cómo los sellos de certificación cumplen un rol en los procesos productivo, comercial, organizacional y en el desarrollo de los socios productores en los aspectos ambiental, económico y social. Finalmente, se presentan las conclusiones referentes al caso de estudio de la presente investigación.

CAPÍTULO 1: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describen el problema de investigación, los objetivos, la hipótesis, la justificación que incluye la relevancia del sujeto de estudio y el aporte a las ciencias de la gestión.

1. Planteamiento del problema

Los agronegocios forman parte de mercados globales altamente competitivos y benefician a grandes productores u organizaciones. En contraste, los productores agropecuarios de países en vías de desarrollo, usualmente, cuentan con poca influencia política y enfrentan mercados de elevada volatilidad. Entre ellos y principalmente, la agricultura familiar y los productores no organizados o con organizaciones débiles (Won & Kennedy, 2005).

Respecto al mercado interno de café en Perú, este es muy limitado pues el consumidor medio tiene una escasa cultura cafetalera, alcanzando apenas un consumo anual per cápita de 650 gramos. La debilidad de la demanda interna es atendida con cafés de descarte, cafés de segundas y un pequeño porcentaje de café de calidad, los cuales son adquiridos por tostadores nacionales o industrias de café soluble (Ministerio Nacional de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016).

La relevancia de la calidad en la exportación, radica en que responde directamente a las nuevas expectativas y exigencias de los consumidores que se han ido empoderando en los mercados de destino. En el caso del café peruano, los intermediarios comerciales ponen poco interés en la calidad, y esto influye negativamente en el interés de los productores por adoptar mejores prácticas de cultivo, cosecha y post cosecha. El resultado final, es la baja productividad del café, lo que a su vez socava en su competitividad en mercados tanto convencionales como especiales (Lindon & Gonzales, 2011).

A pesar de que los cafetales ocupan la mayor extensión de superficie agrícola sembrada en el país, la mayor parte de los productores continúan desorganizados y el papel del Estado es marginal (Vasquez, 2016). La mayor parte de los cafetaleros no alcanza a reunir los ingresos necesarios, obligándolo a completarlos en otras actividades que afectan su especialización (Ruíz, 2017).

En síntesis, el nivel de competitividad y las nuevas tendencias de los mercados, la complejidad de la agrocadena, la baja productividad del productor y la débil intervención del Estado influyen en la presencia de barreras de entrada a mercados convencionales y, sobretudo, a mercados especiales.

2. Objetivos de la investigación

En esta sección se detalla el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán la presente investigación.

2.1. Objetivo general

Reconocer el efecto de las certificaciones en los procesos productivo, comercial y organizacional de las cooperativas cafetaleras. Caso de estudio: Cooperativa CECAFE, ubicada en Lonya Grande - Amazonas, en el periodo 2014 - 2017.

2.2. Objetivos específicos

- a. Exponer la relación entre los conceptos teóricos de los sistemas de gestión de calidad, los procesos y la cadena de valor y la bidimensionalidad de las cooperativas.
- b. Describir el sector cafetalero y el entorno de las cooperativas cafetaleras del distrito de Lonya Grande, en el periodo 2014 - 2018.
- c. Describir históricamente la gestión de la cooperativa CECAFE, en el periodo 2014 - 2017.
- d. Identificar la influencia de los sellos de certificación en el proceso productivo de la cooperativa CECAFE, en el periodo 2014 - 2018.
- e. Identificar la influencia de los sellos de certificación en el proceso comercial de la cooperativa cafetalera CECAFE, en el periodo 2014 - 2018.
- f. Identificar la influencia de los sellos de certificación en el proceso organizacional de la cooperativa CECAFE, en el periodo 2014-2018.
- g. Establecer la influencia de los sellos de certificación en el desarrollo de los socios productores de la cooperativa cafetalera CECAFE, en el periodo 2014 - 2018.

3. Hipótesis de la investigación

En el presente acápite se describen las hipótesis, general y específicas, que orientaron la presente investigación. La hipótesis principal sostiene que los sellos de certificación, en una cooperativa cafetalera, cumplen un rol importante e influyen positivamente en los procesos productivo, comercial y organizacional, garantizando la conformidad y el fortalecimiento de la confianza entre productores y clientes en los nuevos nichos de mercados especiales. Las hipótesis específicas son las siguientes:

- a. Con respecto al proceso productivo, los sellos de certificación generan un efecto positivo en la productividad de la cooperativa CECAFE al lograr generar mayores volúmenes de oferta de café cumpliendo los estándares de calidad por parte de los productores socios proveedores.

- b. Con respecto al proceso comercial, el efecto de los sellos de certificación logra incidir en la competitividad de la cooperativa, minimizar barreras de entrada y posicionar positivamente a la organización en el mercado.
- c. Con respecto al proceso organizacional, los sellos de certificación cumplen un rol importante en su gestión estratégica y generan estabilidad en los diferentes órganos del gobierno y la gestión de la cooperativa.
- d. Con respecto al desarrollo de los socios productores, los sellos de certificación influyen en el aspecto ambiental, económico y social, generando mejores posibilidades de crecimiento, oportunidades de desarrollo y la sostenibilidad de su labor agrícola.

La información referente a las preguntas de investigación, objetivos, variables, hipótesis y conclusiones se encuentran en la matriz de consistencia (ver Anexo A).

4. Justificación

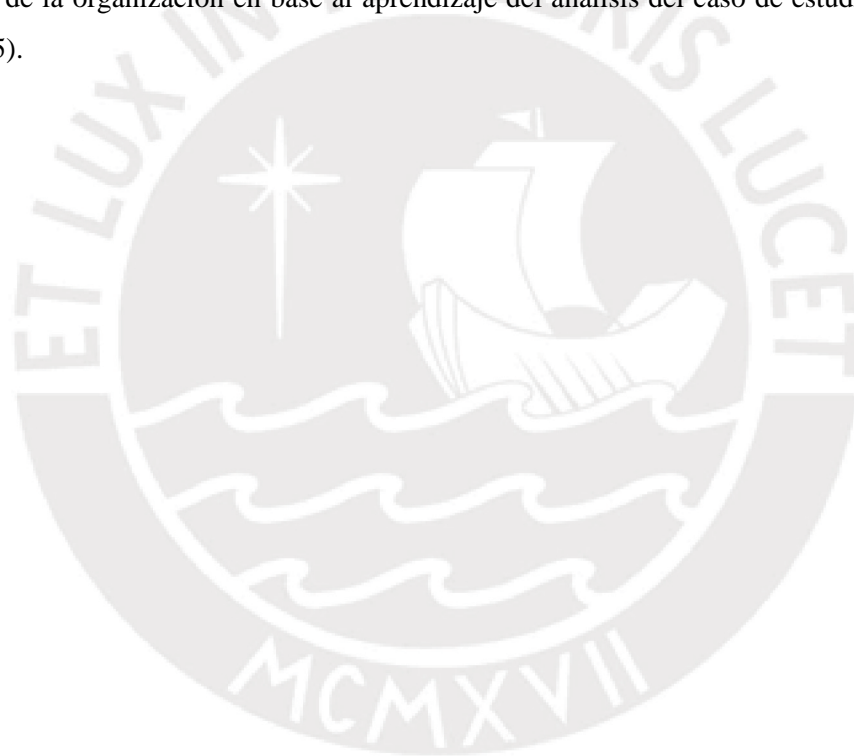
El departamento de Amazonas es el quinto productor de café, aportando el 10% a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013). Asimismo, es una de las principales zonas que produce café especial gracias a la diversidad de microclimas, suelos, precipitación y luz solar, factores que constituyen escenarios propicios para su cultivo (Cadenas, 2015). En esta región destaca el distrito de Lonya Grande, ubicado en la provincia de Utcubamba, caracterizado porque la mayoría de su superficie está dedicada al cultivo de café, lo que genera que más del 90% de su población se dedique a esta actividad (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento & Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2016). Así, la cooperativa CECAFE surgió como un medio para articular la colaboración entre los productores. Es la organización en su actividad, más antigua y cuenta con el mayor número de socios en el distrito (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2013). También es la sexta cooperativa en el ranking de café de exportación y ocupa el decimoséptimo puesto del total de organizaciones exportadoras de café (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT], 2018). Por último, del total de café que exporta la cooperativa, el 90% cuenta con alguna certificación; de este modo, investigarla es significativo en el entorno en que se desenvuelve.

El tipo de organización a analizar son las cooperativas, un modelo asociativo que ha alcanzado en el Perú un nuevo protagonismo a partir del presente siglo, lo que se puede comprobar en el aumento en los últimos 3 años. En efecto, según el Censo Nacional de Cooperativas 2017, se identificaron 1245 de estas entidades a nivel nacional (INEI, 2017). Por ello, efectuar la investigación de este tipo de organización asociativo-empresarial aporta al conocimiento en gestión para los actores involucrados: socios, directivos y funcionarios.

De otra parte, es relevante estudiar la calidad como atributo de creciente importancia para

acceder a mercados internacionales, sobretodo, para productores de cultivos altamente exportables. Con mayor precisión, es conveniente la adquisición de sistemas de gestión que garanticen la calidad e inocuidad de estos productos, ya que contribuyen a mejorar la competitividad de las cadenas de valor, ayudando a garantizar la sostenibilidad de los actores y su entorno. Así, estas herramientas de gestión generan diversos beneficios que promueven la incidencia de programas de desarrollo e influyen en el crecimiento económico, social y ambiental de los productores (Centro de Comercio Internacional [ITC], 2011).

Por último, la importancia de esta investigación se justifica en la utilidad práctica, pues las organizaciones, en específico las cooperativas, pueden verse beneficiadas con información relevante para una mejor toma de decisiones, la identificación y la asimilación de herramientas de calidad para la generación de valor agregado en los procesos y en el mejoramiento del desempeño de la organización en base al aprendizaje del análisis del caso de estudio (Ponce & Pasco, 2015).



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen los conceptos teóricos desarrollados en la investigación: se describe la naturaleza de los procesos y las cadenas de valor, la bidimensionalidad de las cooperativas y los sistemas de gestión de la calidad.

1. Procesos

Para el siguiente estudio, es importante considerar el concepto de procesos, su gestión y los ámbitos que abarcan. Existen diversas definiciones, similares y complementarias, de lo que significa un proceso. A continuación, se exponen las que se consideran pertinentes para el presente trabajo.

Un proceso es definido como “cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes” (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, p. 4). Asimismo, es importante considerar que un proceso es “la organización lógica de personas, materiales, energía, equipo y procedimientos en actividades diseñadas para producir un determinado resultado” (Davenport & Short, 1990, p. 12). Es decir, un proceso requiere de un trabajo conjunto de recursos que permiten la transformación de insumos para obtener un producto que se pueda comercializar en un mercado específico. Además, “un proceso es una serie de actividades definidas, repetibles y medibles que conducen a un resultado útil para un cliente interno o externo” (Sedín, 2004, p. 6).

Así, “cada proceso tiene insumos y productos. Al nivel del proceso, los insumos podrían ser los recursos de las fuentes externas o bien pueden ser muy específicos de las tareas del proceso, recibidos de otros procesos” (Krajewski et al., 2008, p. 6). Entonces, los procesos no solo ocurren dentro de la organización; en algunos casos, es necesario el output de un proceso externo para que se convierta en input en el proceso interno de la organización.

Según lo expuesto previamente, para la investigación, un proceso implica un grupo de actividades relacionadas entre sí, mediante las cuales se agrega valor a unas entradas, a través de su transformación, y se suministran productos, servicios e información a un cliente externo o interno de la organización.

En la literatura, se distinguen diferentes tipos de procesos en función de criterios clasificadores. De acuerdo con Sedín (2004) y Pérez (2004), los procesos pueden dividirse en tres tipos: procesos estratégicos, procesos claves u operativos y procesos de apoyo (ver Anexo B). En primer lugar, los procesos estratégicos son procesos del área de planificación que proporcionan la guía de la organización y gestionan otros procesos. Están estrechamente relacionados con la misión y visión de la organización y las personas responsables. Es el equipo de dirección el que

los conduce. En segundo lugar, los procesos claves u operativos son los que realizan las actividades de transformación y creación del producto o servicio. En ellos se aplica lo planificado. En tercer lugar, los procesos de apoyo permiten proporcionar recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros a los procesos claves.

Todos los procesos comparten elementos en común. De acuerdo a Pérez (2004), en primera instancia, el input es un recurso que alimenta el proceso y que permite su inicio. Este proviene del proveedor, que puede ser externo o interno. En segunda instancia, el proceso es la secuencia de actividades para la transformación de las entradas. En tercera instancia, se comparte el equipo responsable del proceso. En cuarta instancia, los recursos pueden ser tanto físicos como intangibles, instalaciones, maquinarias, hardware o software. En quinta instancia, el método prescribe cómo se hace, quién lo hace, cómo y cuándo debe hacerse. Finalmente, el output es la salida del proceso. Puede consistir en un producto, en un servicio o en una combinación de ambos destinado a un cliente. Si el cliente es interno, el output se convierte en el input de otro proceso posterior.

Lo anterior implica una organización de los procesos, la cual es de vital importancia, en tanto que “una visión de estos ofrece una imagen mucho más precisa de cómo la organización funciona” (Krajewski et al., 2008, p. 5). Es decir, cada uno de los procesos puede poseer objetivos propios, abarcar un flujo de trabajo que requiera recursos de varios departamentos dentro de una organización (Krajewski et al., 2008). Por lo tanto, los procesos son transversales e involucran las áreas funcionales de la organización a través del cumplimiento de objetivos comunes.

1.1. Gestión de procesos

La gestión de procesos se refiere a la metodología estructurada, analítica y sistémica que mejora los procesos de las organizaciones. Esta metodología está enfocada en una visión estructurada y sistémica de las organizaciones a través de sus procesos o fases. Identifica los objetivos dentro del equipo de trabajo, la asignación de los recursos y el nombramiento de responsables, enfocándose, principalmente, en desplegar internamente las necesidades externas de los clientes (Pérez J. , 1999). Así, se puede afirmar que la gestión de procesos implica el diseño y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en productos o servicios para un cliente determinado, ya sea interno o externo (Krajewski et al., 2008). Los gerentes de operaciones son quienes se encargan de la administración de los procesos y la cadena de valor. Así, al momento de la toma de decisiones, fundamentalmente, ellos deben considerar lo siguiente: “(1) reconocer y definir con claridad el problema, (2) recopilar la información necesaria y (3) seleccionar e implementar la alternativa más viable” (Krajewski et al., 2008, p. 25).

La toma de decisiones dependerá del tipo de proceso y, según ello, en el proceso

estratégico, los gerentes de operaciones deberán garantizar “que la empresa cuente con la capacidad necesaria para atender las prioridades competitivas de los segmentos de mercado, nuevos y existentes, a medida que vayan evolucionando” (Krajewski et al., 2008, p. 61). Los gerentes de los diversos departamentos aseguran que los procesos agreguen el mayor valor posible para el cliente (Krajewski et al., 2008).

Los gerentes, pues, deben seleccionar técnicas y estrategias apropiadas para diseñar procesos que proporcionen a su compañía una ventaja competitiva (Krajewski et al., 2008); es decir, “del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo” (Porter, 1991, p. 20). Con la finalidad de lograr lo anterior, Porter señala que es necesario considerar “diversas actividades discretas para los diferentes procesos que realiza la organización para el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos” (Porter, 1991, p. 52). Según lo mencionado, se puede identificar dos enfoques: el de costo, por el cual la empresa busca generar una ventaja de costo y el enfoque de diferenciación, mediante el cual que la compañía pretende conseguir la diferenciación en un segmento específico (Porter, 1991).

Estas estrategias genéricas permiten la creación de valor, el cual puede ser social o económico, en tanto que se proporciona una respuesta ante una necesidad insatisfecha. El valor social consiste en la búsqueda del progreso social, a través de la eliminación o desplazamiento de barreras que excluyen o no permiten la inclusión. El valor económico es aquel cuyos beneficios pueden ser tomados por sus receptores, como un precio que excede su costo de producción. Por ello, es importante resaltar que los gestores crean valor económico cuando desarrollan las capacidades organizacionales para responder a las necesidades de los clientes de manera rentable (Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales [SEKN], 2006).

1.2. Cadena productiva

Una primera perspectiva define a la cadena productiva como todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final. Otras consideran los aspectos de la financiación, desarrollo y publicidad del producto, en los cuales también se invertirá y que deberán considerarse al establecer el precio. De esa manera, la inversión será recuperada gracias a la venta. Cuando se consideran las cadenas productivas, se parte siempre del consumo final y productivo, para luego comprender las conexiones y flujos materiales (Ullilén, 2006); es decir, conocer y desarrollar a profundidad la cadena productiva permitirá influir en el plan estratégico integral de la organización y fortalecer la propia cadena.

Adicionalmente a lo anterior, Campero (2009) afirma que una cadena productiva es el

conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación y producción de bienes intermedios y finales, hasta su comercialización en los mercados internos y externos, incluyendo proveedores de servicios, sector público, instituciones de asistencia técnica y organismos de financiamiento. Además, explica que las principales ventajas de una compacta cadena productiva son el fortalecimiento de las instituciones participantes en los acuerdos, una mayor rentabilidad en la producción, acceso a fuentes de financiamiento, economías de escala, acceso a información de mercados, mayor acceso a tecnología de última generación y mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar.

La cadena productiva es considerada también, “como un sistema conformado por la interacción en armonía, entre diversos participantes directa o indirectamente, en la producción de productos y servicios desde la producción hasta el consumo y tiene su base en la cadena de valor para sus interrelaciones” (Sánchez García & García, 2007, p. 179). Esto genera una mejora en la productividad y calidad de los productos y servicios de las organizaciones y actores que conforman la cadena, quienes se relacionan entre sí y trabajan conjuntamente en cada proceso.

Otra perspectiva define la cadena productiva como:

La relación que existe entre distintos eslabones, los cuales suministran todos sus recursos para intervenir en un proceso productivo, desde la fase de abastecimiento hasta llegar al consumidor final. Durante los procesos, se intercambia materiales e información, articulándose y desempeñándose como un sistema (Tribín & Forero, 2014, p. 60).

Este enfoque es considerado como un sistema que se articula y, por ello, no puede abarcar solo el proceso de producción, sino también otras actividades que forman parte de la cadena, desde el abastecimiento hasta el consumo.

Ya se ha mencionado anteriormente que la cadena productiva involucra a varios actores, quienes se encuentran presentes en las distintas actividades que conforman los eslabones y permiten que los procesos puedan llevarse a cabo de manera óptima. Es debido a ello que esta es considerada como un “conjunto de agentes económicos que participan indirectamente en la producción, después de la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización, de un mismo producto agropecuario” (Fabre, 1994, p. 4).

Para fines del presente trabajo, se considerará la cadena productiva como un proceso continuo de actividades agrícolas agrupadas en eslabones de producción, transformación, distribución y comercialización, que intercambian materiales e información y se conectan entre sí con el fin de promover la participación de los actores y aplicar estrategias que permitan su

desarrollo.

1.2.1. Cadena de valor

Porter (1991) define una cadena de valor como el conjunto de actividades que una organización debe realizar para llevar un bien o servicio desde el productor hasta el consumidor. Existe una relación clara entre cadena de valor y los procesos: “el concepto de cadena de valor refuerza el vínculo entre procesos y desempeño, que incluye los procesos internos de la empresa, así como sus clientes y proveedores externos” (Krajewski et al., 2008, p. 9). Así, la cadena de valor permite crear una conexión entre cada uno de los procesos que involucra, creando, de esta manera, un vínculo con los clientes y proveedores.

Asimismo, la cadena de valor facilita la creación de alianzas productivas, lo que permitirá el flujo de información entre los actores y, como consecuencia, los recursos se usarán de manera más eficiente, pues los problemas y cuellos de botella, al ser identificados, serán resueltos y se proponen soluciones de manera conjunta. En ese sentido, cada eslabón de la cadena es analizado de manera independiente, pero, a la vez, de manera conjunta (Peña, Nieto, & Diaz, 2008, pp. 78-79).

Puede apreciarse así, que la cadena de valor está formada por un encadenamiento de distintos eslabones que forman parte de esta y que actúan de manera interdependiente (Stumpo, 1996). Estos eslabones suponen fuentes de ventajas competitivas, las cuales son mayores cuando los grupos de cada uno de los eslabones son más organizados y hay mayor cooperación entre sus miembros (Sánchez García & García, 2007, p. 179). Claramente, entonces, la articulación de estos es necesaria porque “existe una relación que interrelaciona las partes como una unidad” (Tribín & Forero, 2014, p. 60).

Así, una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Kaplinsky, 2002).

En la misma línea, Porter (1991) menciona que las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, pero la cadena no debe ser concebida como un conjunto de eslabones independientes; por el contrario, es necesario que funcionen como un sistema cohesionado (p. 66)

La cadena de valor se divide en dos grupos: actividades primarias y actividades de apoyo (ver Anexo C). Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria.

En primera instancia, con respecto a las actividades primarias, se encuentra la logística

interna, que se basa en las actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, control de inventarios, entre otros. En segundo lugar, las operaciones son actividades asociadas con la transformación de insumos o en la forma final del producto, como el empaque, ensamble, mantenimiento y otros relacionados. A continuación, la logística externa está constituida por tareas asociadas a la recopilación, el almacenamiento y la distribución física del producto a los compradores. La mercadotecnia y las ventas son actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo a través de la promoción, publicidad y fuerza de ventas. Finalmente, es importante que se ofrezca atención al cliente después de la compra (los servicios post venta) (Porter, 1991).

En segunda instancia, son cuatro las actividades de apoyo: la primera, el abastecimiento que refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos y maquinarias. Una segunda actividad requiere de conocimientos específicos (*know how*), de procedimientos y tecnología. El conjunto de tecnologías empleadas es lo que conforma la actividad de apoyo en desarrollo de tecnologías. De otra parte, la administración de recursos humanos comprende la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Por último, la infraestructura de la empresa consiste en varias actividades como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración de calidad (Porter, 1991).

Para el presente trabajo, es importante definir tres conceptos relevantes: producción, comercialización y organización. Gonzales (2006) menciona que la producción:

Tiene como objeto la transformación de materiales o servicios con la máxima calidad al mínimo precio, basándose para ello en el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor añadido y el coste incorporado, consecuencia de la transformación de recursos en productos finales (p. 54).

Entonces, la producción es la transformación de insumos con la utilización de los recursos humanos materiales y tecnológicos más adecuados, aplicando métodos más eficaces para obtener un producto de buena calidad, optimizando tiempos y minimizando costos.

De acuerdo con Cuatrecasas (2010), el área encargada de la producción genera el valor añadido de la organización. Es aquella en la cual se obtienen, por medio de procesos constituidos por actividades, los productos o servicios de la organización con las características que permitan satisfacer mejor las necesidades de los consumidores. Por tanto, se debe gestionar adecuadamente las operaciones para atender las necesidades de los clientes.

Con respecto a la comercialización, ésta es entendida como un mecanismo primario que sirve para coordinar las actividades fundamentales de todo proceso económico: producción, distribución y consumo (Harrison, 1976). En la comercialización de productos agrícolas de procesamiento primario agrupa a todos los que para su consumo requieren de un procesamiento previo. Dos son las principales características deseables de un sistema de comercialización agrario: competitividad y eficiencia (Harrison, 1976).

Finalmente, aunque es claro que la producción y comercialización representan organizaciones en sí mismas, estas a su turno, son parte de un proceso organizativo mayor que las ordena secuencialmente. La organización favorece los procesos y estos fortalecen la organización como un sistema superior.

1.2.2. Cadena productiva bajo el enfoque de cadena de valor

Por una parte, una cadena productiva es la descripción de los actores o participantes en una actividad económica determinada, quienes se relacionan entre sí a fin convertir unos insumos en un producto final para entregarlo a los consumidores. Por otra parte, una cadena de valor se entiende como “una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva” (Peña et al., 2008, p. 78).

Las cadenas productivas existen en todas partes, pero no siempre bajo un enfoque de cadena de valor. Este último constituye un marco de análisis integral orientado a mejorar la competitividad y equidad en las cadenas productivas:

Analiza el contexto, los actores, los puntos críticos, así como las principales barreras de participación, acceso a servicios de apoyo y recursos por parte de personas en riesgo de exclusión. A partir de ahí, se diseña una estrategia o plan de acción con el que se busca añadir un valor económico y social sostenible para las personas más pobres que forman parte de la cadena y lograr un impacto más sostenible (Fundación Codespa, 2011, p. 15).

Las cadenas productivas, entonces, permiten generar valor económico y social sostenible para que las personas de bajos recursos que cuentan con riesgo de ser excluidas de la actividad económica sean incorporadas y articuladas dentro de la cadena.

Este enfoque conlleva diferentes elementos que deben considerarse para el desarrollo y articulación de la cadena; algunos elementos son altos niveles de confianza y compromiso de todos los actores, cooperación de la cadena por parte de los actores para alcanzar metas y objetivos comunes, flujos de información entre todos los actores, organización de productores, relación formal entre actores y existencia de acuerdos entre ellos, enfoque de mercado y orientación de la cadena a una demanda de mercado, articulación más formal y contractual con el mercado,

agregación de valor e innovación, servicios especializados de apoyo para todos los actores, y sostenibilidad social y ambiental (Fundación Codespa, 2011).

La identificación de los actores es un primer paso para comprender el funcionamiento de la cadena. Por ello, es necesario saber quiénes son estos, cómo deben interactuar entre sí, las relaciones económicas que se establecen entre ellos, e identificar quiénes tienen más poder “y si llegan a determinar su gobernanza” (Padilla, 2014, p. 170), pues, “aquellos que participan directamente en el abastecimiento, la producción, transporte y la comercialización, y, por consiguiente, forman parte de los eslabones” (Padilla, 2014, p. 81). Las relaciones entre estos deben ser eficientes y equitativas. Esto implica una organización y coordinación conjunta, así como una comunicación fluida. Cada actor posee un interés específico, pero comparten una visión común del desarrollo de la cadena. Estos “producen en función de una demanda de mercado, se diferencian por elaborar productos de calidad e innovadores, aprovechan oportunidades de mercado y son eficientes en costes” (Fundación Codespa, 2011, p. 17).

Bajo un enfoque de cadena de valor, los actores manejan información concreta sobre el mercado del producto que ofrecen y han identificado a clientes finales que demandan unos productos concretos.

Asimismo,

Con el final de la cadena especificado, se articula la cadena de valor para que, entre todos los actores, se responda a las especificaciones de los clientes. En el momento en que las oportunidades comerciales son reales, hay un mayor incentivo para trabajar unidos en la cadena, mejorar la competitividad y desarrollar acciones coordinadas para asegurar calidad, mercado y sostenibilidad (Fundación Codespa, 2011, p. 16).

Lo que se busca es que bajo un enfoque de cadena de valor exista una articulación entre todos los actores, lo cual permitirá mejores oportunidades comerciales que se verán reflejadas en un mayor nivel de competitividad y asegurar un producto de calidad para el cliente final.

Por lo mencionado anteriormente, dado que existe una estrecha relación entre el concepto de cadena productiva bajo en el enfoque de cadena de valor y el concepto de sistema, se puede afirmar que la cadena productiva es un sistema debido a que en ella se articulan las partes y se genera una interacción específica de ser modelada y, por ende, es conveniente hacerlo parte de la realidad para comprenderla, explicarla y predecirla (Tribín & Forero, 2014). En conclusión, el enfoque de cadena de valor es importante, ya que permite entender el entorno en referencia al rol que cada actor desempeña en cada uno de los procesos y las relaciones en cada uno de los eslabones de la cadena. Esto permite que se puedan enfrentar los principales conflictos, los cuales

no siempre son superados en una cadena productiva.

En este contexto, es importante considerar la agrocadena de valor; es decir, el conjunto de actores que se relaciona en función de un producto específico, con la finalidad de agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercado y la distribución (Piñones, Acosta, & Tartanac, 2006, p. 5). Asimismo, un enfoque paralelo y similar es planteado por (Gereffi & Humphrey, 2003) bajo el nombre de “cadena global de valor”, el cual, si bien se fundamenta en el enfoque de Porter (1991), hace referencia explícita al carácter global que puede presentar una cadena o, en otros términos, a la posibilidad de que la producción pueda realizarse en un lugar del mundo, la transformación, en otro; y el consumo, en otro.

En la presente investigación, entonces, se prestará especial atención a la agrocadena, pues ello permite, a través de la relación entre los actores de un producto específico, aumentar el valor en los diferentes eslabones de la cadena del sector agrícola. De este modo, el enfoque en cuestión permite facilitar el desarrollo de alianzas productivas entre los diferentes eslabones, lo cual promueve el uso más eficiente de los recursos disponibles, con lo que, a su vez, se mejora la competitividad. Así, un requisito importante para otorgarle competitividad al sector agrario y permitir su despegue al desarrollo es el funcionamiento de un sistema eficiente de comercialización agraria, en el cual una red de mercados competitivos juega el rol de engranajes de un sistema que permite no solo la colocación de alimentos en forma oportuna, adecuada y eficiente para una población en constante crecimiento, sino también que permita la consecución de un mayor bienestar para los agentes que ponen activo el sistema: los propios productores agrícolas (Alarcón-Rivero, 1994).

2. Cooperativas

Es importante resaltar que la mayor parte de los textos que se ocupan de las cooperativas son manuales de cooperativismo publicados para la promoción de producción nacional o son realizadas por las mismas cooperativas, es por ello que en la academia la cantidad de material bibliográfico sobre el tema es limitado.

En primer lugar, de acuerdo con Simpson (1972), la cooperativa es un grupo de personas con necesidades económicas o físicas en común que se reúnen con el propósito de prestar servicios como un medio de mejora económica para sí y para la comunidad que normalmente se forma en zonas de residencia cercana con el fin de que estos estén fácilmente a disposición de los socios. De esta manera, en esta definición se destaca el agrupamiento de personas que tienen carencias comunes para buscar una respuesta ante ellas. Además, es usual que esta concentración se realice por ubicaciones aledañas, mas no es requisito para pertenecer a la cooperativa.

Una segunda definición hace énfasis en que las asociaciones son constituidas y se desenvuelven libremente, preferentemente por trabajadores o por los sectores medios de la comunidad, con el objeto de resolver, mediante el esfuerzo mutuo, necesidades del consumo personal o familiar de los socios, o necesidades de la actividad profesional que los mismos desarrollen. Asimismo, no se trata de un grupo exclusivo; más bien, se encuentran dispuestos a aceptar a todos quienes estén interesados en el mismo propósito. También, se gobiernan democráticamente y no persiguen fines de lucro, sino servir a los socios por igual (Garibaldi, 1965). En este concepto se acentúa el trabajo en conjunto para solucionar los problemas de los miembros que conforman la organización, y se resalta la libertad y los fines no lucrativos que persiguen.

En una tercera definición, se concibe la cooperativa como una asociación de personas, habitualmente con limitados recursos financieros, que se han juntado voluntariamente para lograr un objetivo económico común mediante la formación de una organización mercantil dirigida democráticamente, quienes aportan de manera equitativa un capital establecido y aceptan una parte de los riesgos y beneficios de la empresa (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2007). En esta concepción, se reafirma la unión de personas para cumplir un objetivo común al igual que los autores anteriores. En contraste con las perspectivas señaladas previamente, en esta se enfatiza que lo que une principalmente a estos miembros es el factor de la precariedad de recursos financieros de estos. Asimismo, el tener libertad en su gobierno concuerda con lo propuesto por Garibaldi.

Por último, en una cuarta definición, la cooperativa se concibe como una asociación con objetivos económicos formados por y para personas o sociedades que presentan necesidades comunes, que participan en su gestión con voz y voto en igualdad de derechos, que contribuyen a la formación del capital con sumas aproximadamente iguales, y obtienen de ello servicios y beneficios proporcionales (Roy, 1969). En esta definición se recalca la asociación de personas para cubrir las necesidades en común; además, en concordancia con lo expuesto en una definición anterior, también se destaca la democracia dentro de su gobierno interno para la elección y la distribución equitativa en el recibimiento de beneficios.

Como se mencionó, los autores que definen el concepto de cooperativa no son escritores que aborden el tema conceptualmente y en el sentido actual que han ido tomando las cooperativas: Sin embargo, estas definiciones permiten apreciar que, efectivamente existen visiones similares sobre el tema. Así, pues, en síntesis, una cooperativa es una asociación de personas que se forma con el fin de satisfacer alguna necesidad u objetivo común, la cual es gobernada democráticamente y tiene como objetivo principal el beneficiar a los socios que la conforman; las

interacciones sociales generan una cultura y crean una identidad entre sus miembros (Silva & Dávila, 2006).

2.1. Dimensión asociativa

La cooperativa es una organización con una lógica mixta, con dos dimensiones: una asociativa y otra empresarial, las cuales deben trabajar juntas. De esta forma, en esta sección, se describe los conceptos de asociatividad, de acción colectiva y el capital social. Ello permitirá una mayor comprensión sobre cómo las personas y organizaciones se unen para enfrentar desafíos de diversos tipos.

Si bien la teoría de asociatividad como parte de los modelos de gestión es reciente, por lo que aún no se ha propuesto una limitación clara en cuanto a lo que esta implica, los autores concuerdan con la definición teórica que fuera propuesta por Rosales (1997): se trata de un mecanismo de cooperación voluntaria de esfuerzos de un grupo para la búsqueda de objetivos, oportunidades y metas comunes, el cual es una estrategia entre entidades de pequeña dimensión¹ para el aprovechamiento de economías de escala.² El autor resalta la dinámica de colaboración entre miembros, normalmente pequeños, para el cumplimiento de metas compartidas explotando las ventajas, en términos de costo, del agrupamiento gracias a la cantidad de integrantes.

Por su lado, Perales (2003) señala que la asociatividad trata sobre coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de formar empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes. De esta conceptualización, se puede recoger diversos aspectos, como la formalidad de la relación y la sociedad que conforman los participantes. Por su parte, la OIT (2007) define la asociatividad como un mecanismo de relación conjunta organizada y con cierto grado de permanencia entre distintos actores -empresas, personas u organizaciones- interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y beneficios que no podrían alcanzar individualmente. Es importante recalcar que es una manera de trabajo estructurado, en equipo y opcional para el logro de metas comunes que solo es factible con esta agrupación.

De acuerdo con lo expuesto, se entiende asociatividad como un sistema de organización basado en un contrato social que responde a la necesidad de un grupo humano de aunar esfuerzos y conseguir mayores beneficios de manera colectiva y que, a su vez, define las relaciones sociales y de poder en un grupo de personas (Maldonado, 2012). Asimismo, se define como un sistema de organización estructurado sobre la base de la acción colectiva que facilita la gestión de esfuerzos

¹ Referida al tamaño de las organizaciones.

² El costo de producir un bien baja a medida que aumenta su producción (Astudillo, 2012).

conjuntos a fin de conseguir objetivos colectivos (Tostes, 2014).

Según lo anterior, la acción colectiva está estrechamente relacionada con la asociatividad, ya que formar parte de un grupo influye en el logro de objetivos comunes, lo cual es precisamente el fin de la asociatividad. Dicho de otro modo, el surgimiento de la acción colectiva se justifica en la existencia de intereses y objetivos comunes que permiten a los miembros de un grupo organizarse y trabajar en conjunto para crear mejores oportunidades (Olson, 1992).

En resumen, la acción colectiva se define, principalmente, por dos elementos: la convergencia de intereses comunes y la cooperación de individuos agrupados. Sobre este último elemento, se puede afirmar que se trata de un “acto social que implica un beneficio del actor y del receptor del acto” (Andras & Lazarus, 2005, p.2). En este contexto, el factor confianza es importante, pues es esencial para la emergencia de una cooperación voluntaria. Es necesario, entonces, que las expectativas (se espera que se cumplan las reglas establecidas) de los miembros sean alcanzadas. Si estas son reforzadas por la práctica sin ningún condicionante, es probable que las reglas se cumplan estrictamente y que se formen grupos cooperativos.

En cambio,

Si la adherencia a las normas es impuesta por sanciones, no se espera que dicha adherencia sea hecha con confianza. Es probable que ello reduzca la confianza entre los integrantes y, así, a la vez, disminuye la probabilidad de que cooperen o formen equipos (Andras & Lazarus, 2005, p. 24).

El concepto de capital humano y la confianza, se encuentra en estrecha relación con la acción colectiva y la asociatividad. Inicialmente se reconocían dos tipos de capital: el físico y el humano; no obstante, Coleman (1988) señaló que existía un tercer tipo, el capital social, que permite entender la dinámica completa del capital. Así, el capital físico se crea transformando los materiales que forman equipos y herramientas para facilitar la producción; el capital humano se crea mejorando las habilidades y capacidades de las personas, de modo que puedan actuar de forma más eficiente; y el capital social es creado mediante cambios en las relaciones entre personas que facilita la acción (Inurritegui, 2006).

El pionero de la discusión teórica contemporánea de este concepto es Bourdieu (1986) quien define el capital social como “el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo” (p. 244). En otras palabras, es la membresía en un grupo que provee a cada uno de sus miembros con un capital colectivo. Por otro lado, Putnam (2000) se concentra en dos elementos: redes sociales y normas, lo que implica tanto reciprocidad como

confianza que son factores intangibles que se encuentran dentro de una comunidad y que facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos. Este autor tiene como unidad de observación la sociedad por lo que describe las características interindividuales y es un instrumento de movilización para la acción pública pues incide en la participación cívica; además, las redes sociales son importantes dado que poseen valor para quienes se hallen en ella (Urteaga, 2013).

Los individuos se pueden beneficiar mutuamente al colaborar entre ellos y una sociedad densa en redes genera externalidades³ para todos, incluso para quienes no participan de ellas. De esta manera, la conformación de redes sociales estimula la cooperación en tanto se establecen normas sólidas de reciprocidad, se facilita la comunicación y se mejora el flujo de información acerca de la confiabilidad de los individuos en cuanto a su transacción (Forni, Siles, & Barreiro, 2004). En este ambiente de intervención colectiva en la que se desenvuelven redes sociales se motiva a la formación de reglas comunes que han surgido gracias al intercambio de ideas las cuales aportan a la confianza entre los individuos involucrados.

Adicionalmente, Fukuyama (1996) postula que el capital social representa el conjunto de valores o normas informales compartidos por miembros de un grupo que les permite cooperar entre sí, es la capacidad que nace a partir del predominio de la confianza en una sociedad. Se puede afirmar que surge en un contexto determinado pues el capital social no es algo estático, sino dinámico, en tanto que varía según el contexto de cada país y según las características sociales de la población.

En un análisis más completo sobre el contexto en el que se desenvuelve el capital social, se deberá considerar también el origen y evolución de una población o región. Por ejemplo, los motivos para asociarse que presente una misma comunidad en dos momentos del tiempo distintos, como cuando empieza a formarse y una vez establecida, serán, probablemente, disímiles según el desarrollo de esta (Chiarella, 2012). En este sentido, por lo anterior, el enfoque conceptual que se considerará es el propuesto por Putnam (2000) ya que es el autor que contempla más conceptos relacionados al tema de estudio como que el capital social está relacionado a organizaciones sociales en las que se despliegan redes, normas y confianza que facilitan la acción y la cooperación en beneficio mutuo.

El capital social, entonces, implica una acción colectiva. Como señalan Ostrom, Ahn, & Olivares (2003), los factores como confianza, normas de reciprocidad, redes, formas de participación civil, reglas, instituciones formales e informales, son elementos que se integran en

³ Efectos indirectos de las actividades de producción o consumo, es decir, efectos sobre agentes distintos al originador de tal actividad (Durlauf & Blume, 2018).

la formación de capital social, características que, además, están presentes en el marco de la acción colectiva. Asimismo, Tello (2016) lo señala como uno de los factores inherentes a la acción colectiva que mejora la eficiencia de la sociedad, facilitando acciones coordinadas entre sus integrantes, tanto en el plano económico como en manifestaciones socioculturales.

En otras palabras, el trabajo en equipo de un grupo de personas se basa en la acción colectiva. Así, es importante que haya confianza, que se establezcan normas de reciprocidad y redes de participación que contribuyan al manejo de actividades para el fin común.

2.1.1. Tipos de asociatividad

El movimiento asociativo ha comenzado a desarrollarse con mayor impulso, fundamentalmente en los últimos años, lo que ha despertado el interés de diferentes actores. En este escenario, es posible identificar relaciones entre ellos que han originado tipos de asociatividad (ver Anexo D). Es así que se puede adoptar diversas modalidades que dependen del objetivo por el cual se produce. Cada tipo implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades (Lozano, 2014). Entre las más difundidas se encuentra el consorcio, las asociaciones y la cooperativa, los cuales tienen una vigencia permanente a lo largo del tiempo (Liendo & Martínez, 2001). Por ello, en el presente acápite, se explican las principales modalidades asociativas que coinciden con las formas más comunes utilizadas en el Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017) (ver Anexo E).

2.1.1.1. El consorcio

El consorcio es un contrato por el cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa, con el propósito de obtener un beneficio económico y mantener cada uno su propia autonomía. De conformidad con lo que se pacte en el contrato, cada miembro se compromete a realizar las actividades del consorcio (Elías, 2000).

Asimismo, para efectos tributarios, existen dos tipos de contratos de consorcio: los que presentan contabilidad independiente y los que no. En cuanto a este último, se realiza en mayor medida en el sistema comercial peruano (Fernández, 2017). Además, este se puede formalizar legalmente sin que las empresas pierdan personería jurídica, pero con una gerencia común (Vegas, 2008).

2.1.1.2. La asociación civil

La asociación civil es una organización sin fines de lucro y se rige bajo las normas del Código Civil. Sobre esta, en el Título II del Código Civil Peruano (art. 80 al 98) se la define como

una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que, a través de una actividad común, persigue un fin no lucrativo (Código Civil del Perú, 1984).

Espinoza (2014) menciona dos dimensiones de este tipo de persona colectiva: su existencia y su capacidad. El inicio de la existencia de la asociación como sujeto de derecho se inicia con el acta de constitución, que es el primer acuerdo que toman los asociados para manifestar su voluntad de crearla, mientras que como persona jurídica nace el día de su inscripción en los registros públicos, para lo cual será necesario primero cumplir con el acta de constitución.

Para que la asociación ejerza sus derechos, se requiere de dos órganos: la asamblea general y el consejo directivo. Por un lado, el primero es el órgano supremo de la asociación. Esta se realiza cuando el presidente convoca a los asociados a una reunión en los casos previstos en el estatuto, cuando lo acuerde el consejo directivo o cuando lo soliciten no menos de la décima parte de los asociados. Las facultades que ejercen son las siguientes: la elección de las personas que integran el consejo directivo, la aprobación de las cuentas y balances, y resolver sobre la modificación del estatuto, la disolución de la asociación y los demás asuntos que no sean competencia de otros órganos. Asimismo, para decidir acuerdos y para que las reuniones de la asamblea general sean válidas, se requiere que haya quorum. Por otro lado, los miembros del segundo órgano desempeñan cargos directivos y son responsables ante la asociación y se rigen conforme a las reglas de la representación (Espinoza, 2014).

2.1.1.3. La cooperativa

Como se mencionó, una cooperativa es una asociación de personas reunidas a fin de cumplir un fin común. Además, se gobiernan democráticamente y para el cumplimiento de su fin económico y la producción de interacciones sociales genera una cultura y crea una identidad (Silva & Dávila, 2006). Además, la cooperativa es, pues, una entidad con una lógica intermedia: la lógica de la organización y la de empresa. Sobre lo primero, una organización pretende, tal como afirma (Scott & Davis, 2006), alcanzar un objetivo común, el cual es, precisamente, la razón por la que se forma la asociación. Sobre lo segundo, se manifiesta una lógica empresarial en tanto que se persiguen fines económicos. En este sentido, al ser una forma de organización particular, se subdivide según la ley que le corresponda.

En el Perú, este modelo organizativo está regulado por la Ley General de Cooperativas (LGC), aprobada por Decreto Legislativo N° 085 en el año 1981, cuyo Texto Único Ordenado fue aprobado por el D.S. N° 074-90-TR. Esta contempla una doble clasificación: en función a su estructura y actividad económica. Según la primera, varía según el objetivo: la de usuarios se constituye para brindar servicios a sus socios, mientras que la de trabajadores se forma para

brindarles trabajo en la provisión de bienes o servicios. Según la segunda, existen diecinueve clasificaciones en total (ver Anexo F) (PRODUCE, 2013).

En la presente investigación, el sujeto de estudio está clasificado según su estructura como una cooperativa de usuarios porque brinda servicios a los socios como el de acopio, comercialización y capacitación. Además, la actividad económica a la que pertenece es el sector agrario cafetalero.

2.2. Dimensión empresarial

La cooperativa en su dimensión empresarial trabaja como cualquier otra organización según el rubro específico al que se dedica. Tal como señala Gudeman y Rivera (1990) acerca de su lógica empresarial, está constituida para llevar a cabo relaciones. Con esto, el objetivo del componente empresarial es obtener ingresos por medio del intercambio (participación en el mercado). La única diferencia en la gestión de las cooperativas es su estructura organizacional, la cual al ser aceptada conscientemente por los asociados, facilita la toma de decisiones (Simón & Alonso, 1995).

Asimismo, se considera que la gestión cooperativa ha de estar basada en los valores de autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, así como en una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás (OIT, 2007). Son estas convicciones las que posibilitarán una buena gestión, ya que el individuo es uno de los ejes centrales de las cooperativas. Lo que se busca es maximizar la integración del trabajador en el proyecto empresarial y social, dotándola de significado, de decisión y acción, extendiendo su ámbito de participación hacia el trabajo, la gestión, el capital y los excedentes (Mozas, 2002). La relevancia de los valores compartidos se refleja también en los principios que deben seguir este tipo de organizaciones ya que son pilares para el desenvolvimiento de la gestión cooperativa en la que el socio es lo más importante.

Según lo señalado, una institución cooperativa, entonces, restituye a la persona como miembro de la comunidad. En estas, el individuo es capaz de ejercer diferentes funciones económicas, las cuales “se hallaban en manos de individuos extraños a su propia comunidad, con lo que se reintegra lo económico a lo social” (Zabala, 2008, p. 98). Anteriormente, las funciones de administración recaían en personas ajenas al contexto y con este modelo organizativo, los miembros de la comunidad aportan en la dinámica de producción o cumplen una función económica dentro de la organización.

Lo anterior significa que los colectivos emprendedores – que, a su vez, son receptores de los beneficios del proceso productivo en cuanto al servicio y resultados – son quienes asumen el

ejercicio de la gestión en cualquiera de los momentos del proceso administrativo. No pueden ser agentes extraños quienes retomen para sí los principales momentos del proceso administrativo, porque ello conlleva una separación entre la forma asociativa que da lugar al proyecto económico (Arboleda & Zabala, 2016). Sin embargo, el cargo administrativo dependerá de la carga de actividades y de la magnitud de responsabilidades de las cooperativas; pero lo usual es encontrar en la mayoría de puestos administrativos a personas que son a la vez socias de la cooperativa.

En este sentido, uno de los principales puestos según la organización interna es el del gerente quien es líder y representante ante externos y cuenta con un apoyo o mano derecha (Gudeman & Rivera, 1990). La estructura manejada en la administración de las cooperativas se organiza en socios, directorio (consejo de administración) y gerente ejecutivo, entre estos tres agentes existe una relación de reciprocidad e interdependencia (Simpson, 1972).

En conclusión, la estructura de gestión democrática de las cooperativas permite la toma de decisiones entre sus miembros. Por ello, si la estructura está bien lograda, se anula la distancia entre propietarios, accionistas, trabajadores y consumidores, y se desenvuelve dentro de una lógica de apoyo mutuo para satisfacer necesidades (Johanisova & Wolf, 2012). Aquí radica la importancia de la participación apoyada en la distribución de autoridades en gestión dentro de la organización.

La gobernanza es importante para la organización particular de las cooperativas. Esta es definida como el conjunto de instituciones -patrones, estructuras y reglas de juego- que condicionan y posibilitan la acción política y social (Kooiman, 1994), y surge como una relación dinámica, ya que se ve desafiada por redes sociales como la confianza, pero, a la vez, ha recibido el apoyo de estas para el desarrollo de la sociedad (Hall, 2012). Lo que se recalca de esta definición es que la gobernanza surge en un contexto activo que origina redes y reglas de juego entre los involucrados.

Rhodes (1996), uno de los teóricos más importantes sobre el tema en cuestión, define la gobernanza como las redes de auto organización. Esta última implica la existencia de redes conformadas por varios actores interdependientes (como individuos, asociaciones, empresas, organismos internacionales y no gubernamentales), que interactúan entre sí para obtener un beneficio mutuo, asignándose y prestando recursos y servicios. Asimismo, en concordancia con lo anterior, Alfie (2013) señala que este modelo enfatiza el rol que desempeñan las redes de ciudadanos y las organizaciones de individuos para alcanzar objetivos comunes. Estas conexiones se caracterizan, además, por ser flexibles y expresarse en múltiples niveles de gobierno en las organizaciones.

Igualmente, es importante destacar como elementos fundamentales de la gobernanza la

identidad que debe existir entre los actores y organizaciones en interacción, a fin de evitar situaciones de pugna permanente (Morduchowicz & Arango, 2007), así como la articulación de intereses, el ejercicio de derechos y obligaciones, y la resolución de diferencias (Mirassou, 2009). Adicionalmente, según el carácter de interdisciplinariedad destacado por Hufty (2008), al plantear el marco analítico de la gobernanza, esta es considerada como un hecho social y se torna en un concepto generalizable, pues argumenta que los procesos colectivos, formales e informales, determinan, en una sociedad, cómo se toman decisiones y cómo se elaboran normas sociales.

En suma, la gobernanza se establece sobre la base de prácticas dinámicas de intercambio, coordinación, control y toma de decisiones entre complejas redes de actores, tanto públicos como privados. Estos se definen por su poder de acción y se caracterizan por su interdependencia y por su diversidad de intereses, valores, metas o posiciones ideológicas. Asimismo, las redes de actores crean sus propias reglas de juego y estructuras de gobierno. También, la gobernanza está impregnada de valores y principios éticos que rigen las relaciones entre los actores sociales, entre gobernantes y gobernados. Así, la justicia, desarrollo, la responsabilidad, la lealtad y el compromiso son valores deseados que se encuentran presentes en el imaginario de la diversidad de actores que conforman un sistema sociopolítico.

3. Calidad

El concepto de calidad es definido según los diversos enfoques de la literatura. A continuación, se presentan las definiciones de los principales autores sobre el tema.

Según Crosby (1987), la calidad radica en la conformidad; es decir, la calidad se encuentra cuando un bien o servicio cumple con los requerimientos previamente establecidos. Crosby menciona que estos deben estar claramente identificados y establecidos para evitar posibles complicaciones futuras y las mediciones de los requerimientos deben ser tomadas continuamente para determinar la conformidad con esos requerimientos. En ese sentido, la disconformidad representaría la ausencia total de la calidad (Crosby, 1987).

Deming (1989) menciona que “la calidad solo puede definirse en función del sujeto” (Deming, 1989, p. 132). En otras palabras, bajo esta concepción, se concibe la calidad como subjetiva, en tanto que dependerá del individuo que la evalúa. Así, pues, las personas presentan diferentes estándares. Adicionalmente, el autor afirma que todos los procesos son variables; sin embargo, mientras menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante, en tanto que se puede alcanzar una mejor productividad al minimizar procesos y desperdicios (elementos base de la mejora continua) (Deming, 1989).

Para Juran la calidad se define en lograr el diseño idóneo del producto con la necesidad

del cliente (calidad de diseño) y con el grado de conformidad del producto final con ese diseño (calidad de conformidad), para satisfacer las necesidades del cliente (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007). Además, mencionó que la calidad genera dos efectos asociados entre sí: la producción de más ingresos y la disminución de gastos en reparaciones de fallos. Cabe resaltar que Juran teorizó más sobre la calidad al desarrollar la teoría de la gestión de la calidad, la cual no solo se enfoca en el proceso de los productos, sino en la gestión de estos, liderada por la dimensión humana de las organizaciones, sobre todo por los directivos (Juran & Gryna, 1988).

Por otro lado, Drucker (1955) menciona que la calidad está relacionada al precio: “La calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora” (p. 87). Además, enfatiza que la calidad es la herramienta primordial para la supervivencia de la organización

Por otra parte, respecto a conceptos más actuales sobre calidad, se presentan las principales definiciones sobre la calidad.

La Sociedad Americana de Calidad la define como “la totalidad de las características de una entidad, que inciden en su habilidad para satisfacer necesidades planteadas e implícitas” (Alexander, 2005, p. 2). De lo anterior se desprende que es imperativo identificar los requerimientos del cliente final y comprender sus estándares.

También es importante agregar, como menciona Fernández, que la calidad influye positivamente en la rentabilidad y en la cuota de mercado de la empresa. De esta forma, los productos de elevada calidad tienden a ganar dicha cuota, especialmente en mercados de crecimiento lento. (Fernández, Avella, & Fernández, 2003).

En síntesis, se ha identificado tres características de la calidad: en primer lugar, se necesita de un servicio o producto en cual enfocarse; en segundo lugar, es necesario que se establezca requisitos o estándares y que estos se cumplan; y, en tercer lugar, la calidad está en función de los usuarios. Así, pues, no todos presentan las mismas expectativas y, en ese sentido, los requisitos o criterios a cumplir variarán. Finalmente, es importante mencionar que la presente investigación se enfocará, sobre todo, en el concepto de calidad propuesto por Crosby (1987), a diferencia de los otros autores, ya que este prioriza el elemento conformidad en su análisis.

3.1. Tipos de calidad

Existen tres tipos de calidad relacionados entre sí, los cuales deben ser considerados por las organizaciones para asegurar que el servicio o producto sea, en efecto, de calidad. Los tres requieren de procesos específicos dentro de la generación de un producto o servicio.

En primer lugar, es necesario que el diseño de un producto o servicio cumpla con las

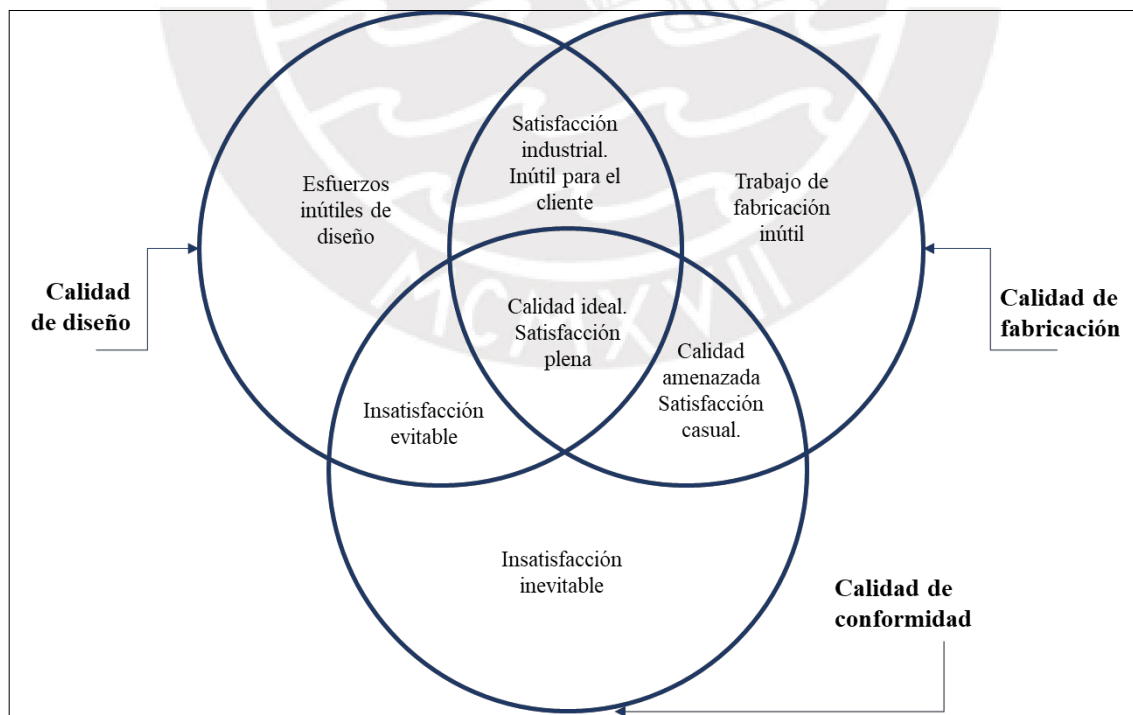
expectativas y necesidades del cliente. La calidad de diseño se logra a través de dos acciones principales: la investigación del cliente y la identificación de sus necesidades, y el análisis del pedido del servicio o producto; a través de una investigación continua sobre las necesidades y requerimientos del cliente, se logra que este sea más satisfactorio para el cliente (Gitlow, 1991)

En segundo lugar, la calidad de conformidad se alcanza cuando una empresa y sus proveedores superan las especificaciones de diseño requeridas para cubrir las necesidades del cliente (Gitlow, 1991). También se define como la concordancia entre producto o servicio y lo establecido en su modelo de diseño inicial (Pola, 1999)

En tercer lugar, la calidad de ejecución determina el comportamiento de los productos o servicios en el mercado que incluyen los servicios después de la venta, el mantenimiento, la confiabilidad, el soporte lógico, entre otras funciones relacionadas a la venta del producto o servicio.

Finalmente, como se muestra en la Figura 1, la conjunción de los tres tipos de calidad asegura la satisfacción plena de los clientes. Si los círculos son concéntricos, o mientras más se acerquen a ello, ello indica que en el diseño se contemplaron todas las características que deseaba el cliente, es decir, que en la fabricación se construyeron las piezas en función de las especificaciones del diseño y que se ha logrado ajustar a las necesidades del cliente (Pola, 1999).

Figura 1: Diagrama de las tres calidades



Fuente: Pola (1999).

3.2. Enfoques de la calidad

Gavin (1984) identificó que se han propuesto cinco enfoques para definir la calidad, los cuales serán presentados a continuación.

- a. El enfoque trascendente: este plantea el estándar más alto. La calidad se concibe como sinónimo de excelencia absoluta y se considera universalmente reconocible. Este enfoque es problemático, ya que la excelencia es un concepto abstracto y varía de individuo a individuo.
- b. El enfoque basado en el producto: en esta perspectiva, se considera la calidad como un conjunto de características medibles y precisas requeridas para satisfacer al cliente; las diferencias entre la calidad de un producto se derivan de la posesión de alguna característica o atributo del producto deseado.
- c. El enfoque basado en el usuario: en esta aproximación, se plantea que la calidad será medida por el usuario y, en ese sentido, la calidad está en función de las expectativas de este. Así, un producto o servicio deberá ser diseñado según lo que requiera y solicite un determinado cliente.
- d. El enfoque basado en la fabricación: este se centra en los aspectos internos de la fabricación y se ocupa de lograr productos libres de errores que contemplen con precisión las especificaciones del diseño. Así, pues, se pretende eliminar o reducir las desviaciones de las especificaciones de cada producto desde la primera fabricación.
- e. El enfoque basado en el valor: de acuerdo con esta visión, no se puede definir la calidad sin tener en cuenta el precio; un producto de calidad es aquel que es tan útil como el de la competencia y que se ofrece a un precio inferior, o aquel que, teniendo un precio comparable, ofrece una utilidad o una satisfacción superior (Gavin, 1984)

Así, se han establecido diferentes enfoques sobre el tema en cuestión, lo cual complejiza el proceso de definir la calidad. La presente investigación se centra en el enfoque hacia el usuario, ya que está relacionado al concepto de calidad que hace referencia a la concordancia entre la necesidad o requerimiento del cliente y el diseño del producto o servicio.

3.3. Relación entre calidad, productividad y competitividad

La calidad, la productividad y la competitividad son indispensables en cualquier organización para lograr la sostenibilidad. A continuación, se presentará la relación entre estos tres conceptos según la perspectiva de los diferentes académicos.

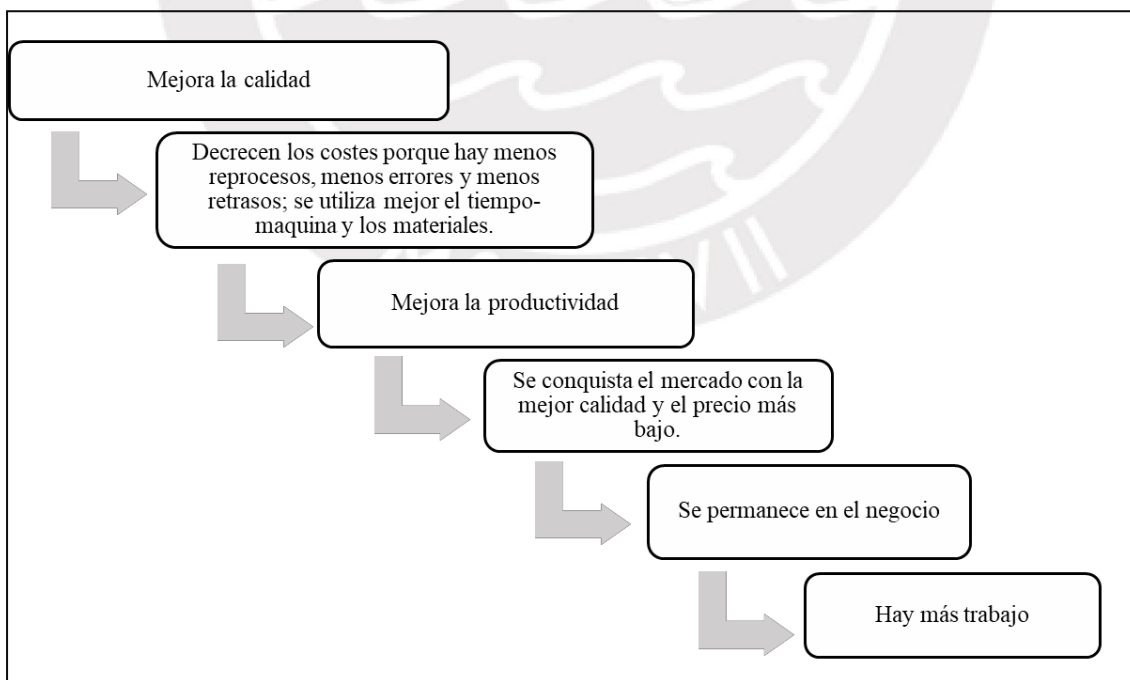
Según Pola (1999), existe una clara relación entre la calidad y productividad. La productividad depende de todos los empleados que interfieren en él y, sobre todo, de los

directivos. Asimismo, Pola menciona que, en la actualidad, la productividad se encuentra en función de la relación productividad-calidad, siendo ambas necesarias para las organizaciones, ya que las dos permiten destacarse en el mercado y ofrecer productos de calidad a precios competitivos, lo que ocasionará que las empresas puedan acceder a mercados globales, además de lograr eliminar desperdicios, aprovechar mejor los recursos y obtener mejores beneficios (Pola, 1999).

Según Gitlow (1991), la productividad se alcanza a través de la generación de productos de calidad, es decir, eliminando defectos, optimizando recursos y produciendo un aumento en unidades buenas, a través de estrategias de la misma gerencia y acciones coherentes de los operarios. Incluso menciona que al priorizar la calidad en las organizaciones, se minimiza los procesos repetitivos, aumenta la productividad y hay un menor costo por unidad, así como mayor flexibilidad en los precios. También genera una mejor posición competitiva, aumenta la demanda y se obtiene mayores ganancias, y, sobre todo, genera mayor satisfacción en el cliente (Gitlow, 1991).

Igualmente Deming (1989) menciona que la calidad conlleva a una mayor productividad al reducirse los costos derivados de reprocesos, errores y retrasos, y al mejorar la utilización de la maquinaria y materiales. A su vez, esta mejora conduce a un mayor poder competitivo a largo plazo, como se aprecia en su conocida reacción en cadena en la Figura 2 (Deming, 1989).

Figura 1: La reacción en cadena de Deming



Adaptado de: Deming (1989).

De acuerdo con Cuatrecasas (2010), una parte importante de la competitividad de las

empresas se genera fuera de ellas, en las relaciones que estas logran establecer con su entorno y, en particular, con otras organizaciones. Por ello, la fuerte competitividad en todos los sectores exige un elevado nivel de calidad en los productos y servicios para que tengan acceso al mercado (Cuatrecasas, 2010).

Una empresa moderna, para lograr la competitividad, debe conseguir productos de calidad a un coste mínimo; con ello, se garantizan tres aspectos: la calidad, el costo resultante y el tiempo de entrega. Siendo estos, en efecto, los tres grandes pilares de la competitividad de una organización (Cuatrecasas, 2010).

Finalmente, la implantación de un sistema de calidad en una empresa es necesaria. Es una decisión estratégica para alcanzar la competitividad al lograr cumplir con un requerimiento del cliente o del mercado, pese a ser un proyecto complicado y complejo. En resumen, la certificación de un producto, proceso o servicio tiene el valor de un aval que permite confirmar una ventaja diferencial, lo que mejorará la competitividad y, en definitiva, tendrá como efecto que los clientes se sientan más satisfechos con el producto (Cuatrecasas, 2010).

3.4. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad posee una naturaleza transversal a toda la organización. Si bien el área de operaciones se encarga de producir los bienes con calidad, esto requiere de la cooperación de toda la organización, y con especial atención a la gestión y control de la calidad (Shrindhara, 2009).

En efecto, Cuatrecasas (2010) define la gestión de la calidad como “una nueva filosofía de gestión empresarial basada en la calidad a nivel de toda la empresa, su organización y el equipo humano que la compone” (Cuatrecasas, 2010, p. 18). Por su parte, Pola (1999) menciona que la gestión de la calidad se refiere “al conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en una empresa” (Pola, 1999, p. 56).

Shridhara (2009) menciona que la gestión de la calidad ha variado a través de los años. A comienzos del siglo XX, el principal método para evaluar la calidad era la inspección; en la década de los 40, la calidad tomó una connotación estadística, controlando las distorsiones estadísticas; en los 60, el concepto de gestión de la calidad comenzó a presentar una naturaleza más transversal a toda la organización y aparecieron conceptos como “mejora continua”, “ventaja competitiva” y “enfoque al cliente”. A partir de este momento, la calidad ya no se concebía como un acto netamente operativo, sino como un objetivo para todas las áreas. En la actualidad, ello se mantiene y nuevos estudios proponen una teoría más desarrollada. (Shrindhara, 2009).

En suma, la gestión de la calidad tiene como objetivo la mejora continua de la

conformidad de los productos o servicios. Para ello, las actividades se deben enfocar en la mejora de los procesos y el aseguramiento de la calidad a través de las decisiones de toda la empresa, y, principalmente, con la dirección de la gerencia (Crosby, 1992).

3.4.1. Etapas de la Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad se refiere, entonces, a un conjunto de actividades, en las cuales toda la organización está comprometida y es orientada al cliente. Según Juran, este conjunto se refleja en los siguientes tres procesos: planificación de la calidad, control de la calidad y mejoramiento de la calidad (Kenneth, 2004).

En primer lugar, planificar la calidad corresponde netamente a la gestión de la calidad. Esta fase se basa en tres aspectos: definir las políticas de calidad, generar los objetivos y establecer las estrategias para alcanzarlos (Pola, 1999).

En segundo lugar, el control de la calidad se refiere al seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes en función a la oferta de servicios o productos; esto se logra a través de la inspección constante, de la identificación de fallos, y de los errores y evaluación de costes (Pola, 1999).

En tercer lugar, el mejoramiento de la calidad se refiere a las actividades relacionadas a la mejora continua de los procesos o servicios. Así, es necesario identificar qué puede optimizarse, así como plantear proyectos de mejora, diagnosticar causas, crear estrategias de prevención y dar seguimiento contante a los procesos (Kenneth, 2004).

Los tres procesos requieren de continua interacción entre el consumidor, el personal operativo y el resto de la organización. Una vez que la calidad del diseño ha sido establecida, el área operativa debe asegurarse de tener la capacidad de producir bajo el criterio de conformidad; ahí radica la calidad. La implementación de las tres fases a través del ciclo de calidad debe seguir el siguiente orden: 1) se debe definir los atributos basados en las necesidades de los clientes; 2) se requiere seleccionar como medir cada atributo; 3) se debe identificar estándares de calidad; 4) establecer tipos de evaluaciones para medir los estándares; 5) es necesario identificar y corregir posibles causas de una mala calidad; 6) se debe continuar mejorando el proceso (Shrindhara, 2009).

3.4.2. Sistemas de Gestión de la Calidad

Los sistemas de gestión de la calidad, sin importar su complejidad, en efecto, son procesos que impulsan la productividad de las organizaciones y, para ello, se necesita recopilar la información necesaria para generar el producto o servicio, planificar toda la organización y los requerimientos del modelo del diseño del producto o servicio deben ser claros y cumplidos

(Cuatrecasas, 2010). Estos sistemas surgieron debido a los factores que se presentarán a continuación.

En primer lugar, el impacto de la globalización en los mercados mundiales. Esta debe ser entendida como una moderna y avanzada forma del mercado mundial. Según Sampredo (2002), este gran mercado funciona como una red de relaciones económicas que agrupa una buena parte de la actividad mundial e influye, indirectamente, sobre las entidades no pertenecientes a la red. Como en todos los mercados, en ese espacio operativo, unificado por la instantaneidad de las comunicaciones, ocurre lo ya comprobado para cualquier otro tipo de intercambio: la liberalización solo significa libertad real para los más fuertes con mayor potencia económica (Sampredo, 2002). Si bien este fenómeno redujo la sensación de aislamiento para una parte del mundo (Stiglitz, 2002), también abrió mercados más competitivos y, debido a las características de los países desarrollados y los países en vías de desarrollo, se crearon barreras de entrada que reducían la supuesta libertad de comercialización para los países en desarrollo. Es por ello que las organizaciones que buscan acceder a los grandes mercados deben estar al corriente de los requisitos técnicos, voluntarios u obligatorios, que aplican sus mercados de destino. (ITC, 2011).

La segunda fuente de origen fue la influencia de la teoría de la información en la comunicación actual; está directamente relacionada al avance tecnológico. Aunque esta se basa en una teoría matemática, fue el concepto inicial para desarrollar los medios comunicativos como los conocemos en la actualidad: el desarrollo de las computadoras, el internet y todo instrumento que permita la libre distribución de información de un punto hacia otro (Shannon, 1948). La teoría de la información, en este sentido, generó mayor acceso a la información y la interconectividad a través de herramientas que faciliten la igualdad de información. En efecto, interconectividad que posibilita el libre comercio y la generación de intercambios comerciales sin límites geográficos.

La tercera fuente de origen fue la autorregulación. La autorregulación se refiere a la capacidad con la que cuenta entidad, asociación, organización o institución de regularse a sí misma basado en un monitoreo y control voluntario a través del uso de sus recursos. Esta fue una iniciativa creada por las grandes industrias para contar con la capacidad de controlar sus procesos. El principal incentivo fue la creación de mejores oportunidades en los mercados, el crecimiento de la reputación y el aumento de la posición competitiva frente a otras industrias. Los sistemas de gestión de calidad son medios útiles para asegurar que los productos o servicios cumplan con los requisitos establecidos y para reducir costos operacionales (Alexander, 2005).

3.4.3. Infraestructura de la Calidad

En cuanto a la planificación de la calidad, uno de los diversos sistemas de calidad relevante para este trabajo es la infraestructura de la calidad. Así se le denomina al conjunto de

marcos institucionales, públicos o privados, necesarios para establecer e implementar la normalización, la metrología, la acreditación y la evaluación de los servicios de conformidad (inspección, ensayo y certificación) para poder aportar pruebas que demuestren que los productos y servicios cumplen con los requisitos establecidos, tanto si estos los imponen las autoridades (en reglamentos técnicos y medidas sanitarias y fitosanitarias) o el mercado, es decir, contractuales o inferidos. En resumen, se puede identificar cinco componentes principales de la infraestructura nacional de calidad: normalización, metrología, ensayo, certificación y acreditación. Estos están relacionados entre sí y son dependientes unos de los otros (ITC, 2005).

En primer lugar, los estándares se establecen en una documentación formal que contiene los requerimientos que un producto, proceso o servicio debe idealmente presentar, éstos son adquiridos por la decisión propia de las organizaciones. En segundo lugar, la metrología es la tecnología o ciencia de la medición. Esta es dividida en científica, industrial o la combinación de ambas. En tercer lugar, se denomina ensayo a las características de un producto frente a los requisitos de una norma. El ensayo típico consiste en la medición de las dimensiones y la determinación de la composición química, la pureza microbiológica y la resistencia u otras características físicas de los materiales o estructuras, como la ausencia de defectos (ITC, 2011). En cuarto lugar, la acreditación brinda una validación independiente en cuanto a la competencia de una organización o individuo para proporcionar servicios específicos, así, la acreditación está enfocado en validar organizaciones. En quinto lugar, la certificación es la confirmación formal de que un producto o servicio cumple con los requisitos de un estándar, este está enfocado en validar procesos (ITC, 2005).

Estos cinco elementos están interrelacionados y generan confianza entre los clientes. De ese modo, ellos podrán confiar en que el producto cumpla con sus expectativas, es decir, con la conformidad. Asimismo, según Deming (1989), la conformidad solo se puede juzgar en base a una herramienta de calidad y de criterio de lo que se concibe como calidad. De esta forma, un reglamento o un estándar que no esté expresado bajo estos dos elementos carecerán de sentido.

Respecto a la certificación, Cuatrecasas (2010) menciona que genera una mejora en la competitividad y, en definitiva, permitirá que los clientes se sientan más satisfechos con el producto, lo cual impacta directamente en el posicionamiento de la empresa certificada. Por ello, “la certificación no debería nunca ser el objetivo prioritario de un sistema de calidad, sino, más bien, un beneficio o consecuencia de su implantación y un paso más en la consecución de objetivos mayores” (Cuatrecasas, 2010, p. 337).

Dentro del sector agrícola, la necesidad de certificar los productos o servicios se genera por la desaparición de la relación directa entre el productor y el consumidor. De esta forma, se

tornó indispensable proponer herramientas con el fin de reasegurar las características de un producto. Es así que la certificación permite identificar y diferenciar un producto, dar credibilidad, crear valor agregado y beneficiarse de una promoción colectiva (Pons, 2002).

Es preciso presentar el sistema de la infraestructura de la calidad y la relación entre cada uno de los grupos (figura 3). De la infraestructura se desprenden seis principales características:

En primera instancia, existen tres grandes grupos de organizaciones en el sistema de infraestructura de la calidad: primero, las organizaciones con carácter administrativo y supervisor como el sistema internacional de calidad (IAF, ISO, CODEX, ITC, entre otros); segundo, el sistema local de cada país, constituido por los adquirientes de herramientas de conformidad; y, tercero, las organizaciones de acreditación, certificación, estandarización, ensayo y metrología, que funcionan como intermediarios entre los dos primeros grupos.

En segunda instancia, las entidades de acreditación que se basan en los sistemas internacionales de calidad, las cuales supervisan y acreditan a las entidades certificadoras, de metrología y los laboratorios de ensayo.

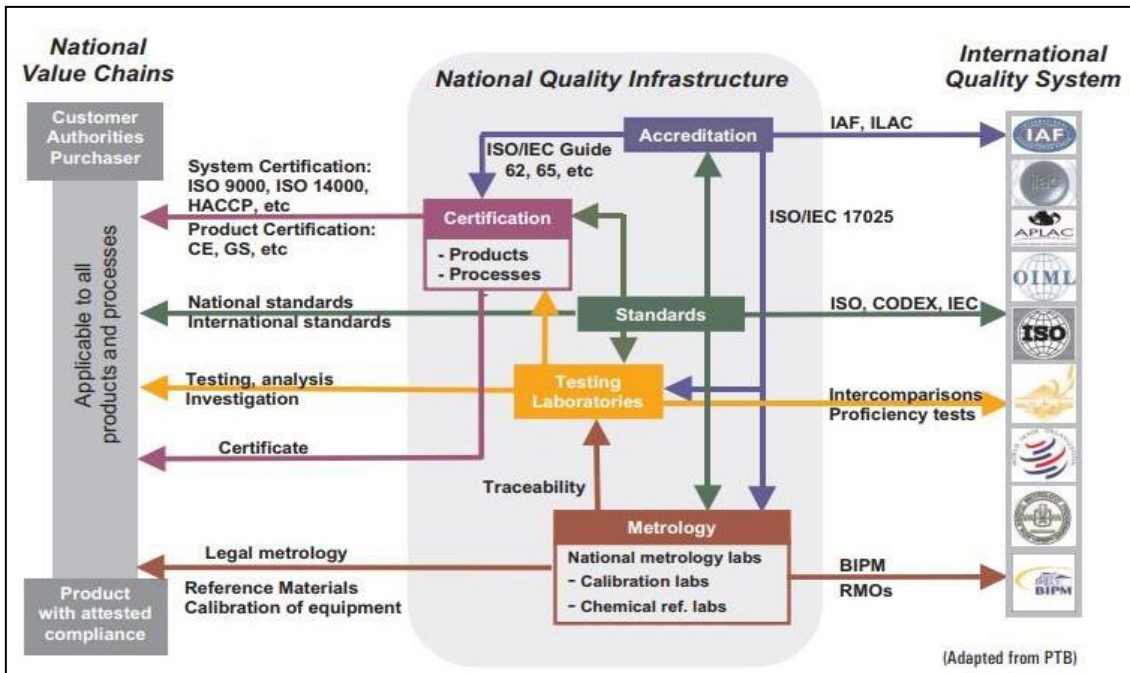
En tercera instancia, las certificadoras que se relacionan directamente con las cadenas de valor locales de los mercados, ya que se trata de una acción independiente y voluntaria, y es validada por las entidades de acreditación, anteriormente mencionadas.

En cuarta instancia, las organizaciones de estandarización que se basan en los sistemas internacionales de calidad, y los estándares locales e internacionales que se aplican en las cadenas de valor locales.

En quinta instancia, los laboratorios de ensayo que son supervisados por entidades internacionales de medición y se destinan al mercado local.

Finalmente, los organismos de metrología que son regulados por organizaciones internacionales de calidad (BIPM, RMOs, etc.) que funcionan como supervisores de los laboratorios y se orientan a las cadenas de valor en el mercado local según la demanda de las organizaciones locales (ITC, 2011).

Figura 2: Sistema de la infraestructura de la calidad



Fuente: ITC (2005).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se describe el contexto en que se desenvuelve la investigación; primero, la gestión de la calidad en el Perú y en el mundo; segundo, características y tendencias del sector cafetalero, tomando en cuenta los movimientos de los mercados y tercero, la descripción de la región cafetalera de Amazonas, la provincia de Utcubamba y el distrito de Lonya grande.

1. Gestión de la calidad en el sector agrícola cafetalero

La gestión de la calidad es una decisión estratégica enfocada en acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de un producto o servicio para generar conformidad en los consumidores (ISO, 2018). En este apartado se presentan tendencias, elementos y actores relevantes en el contexto de la gestión de la calidad y en el sector agrícola cafetalero, a nivel mundial y local.

1.1. En el mundo

1.1.1. Tendencias globales

De acuerdo a Pérez Fernández (1999), la relevancia de la calidad en la exportación radica en que es una consecuencia natural de la globalización de mercados y aumenta, pues, las competencias y las oportunidades para el cliente elevando las expectativas de los usuarios (Pérez, 1999). De esta manera, se evalúan las principales tendencias que influyen directa o indirectamente en la generación de procesos de calidad, sobretodo del sector agrícola.

En primer lugar, existe una relación estrecha entre los países exportadores e importadores de café. EEUU, Alemania, Italia y otros países desarrollados son los principales consumidores de insumos alimenticios como café, cacao, té, entre otros y, por otro lado, estos se producen en países en vías de desarrollo. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y Agricultura (FAO), 2.5 billones de personas, de este último grupo de países, se dedican a la agricultura y alrededor de 1 billón debe la totalidad de su ingreso de la exportación a países del occidente. En general, 95 países del tercer mundo dependen de la exportación de insumos de productos alimenticios, pues, cuanto menos, el 50% de sus ingresos se originan de ello. Lo anterior refleja que las industrias de alimentos occidentales se vuelven cada vez más dependientes de estos países, lo que genera un mayor interés y conexión entre los compradores y los productores (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura [FAO], 2018).

En segundo lugar, existe la tendencia de implementar herramientas de trazabilidad en las organizaciones ofertantes, promovidas por las mismas organizaciones demandantes. La trazabilidad, según ISO, es la “habilidad para identificar, registrar y seguir un producto o sus

componentes a lo largo de las etapas de producción, procesamiento y comercialización, desde su origen hasta su destino final” (ISO, 2018, párr. 2). Ello permitió que surgieran las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y otras herramientas como los sistemas de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP). En el caso del café, la agrocadena se inicia con su producción en el campo y finaliza con la venta final de los productos procesados. En estas, la cadena es aún más larga y es importante contar con herramientas de trazabilidad continuas (Soluciones Prácticas, 2010).

En tercer lugar, existe la tendencia de adoptar sellos de certificación sostenibles en la industria de los alimentos. Las empresas importadoras están enfocadas en herramientas de sostenibilidad y buscan presentar sellos de carácter sistémico (desarrollo económico, social y medioambiental). De esta forma, las grandes empresas demandantes comienzan a comprometerse con la diversificación de las líneas de productos y el fortalecimiento de sus políticas de responsabilidad corporativas. Asimismo, son los consumidores finales de los mercados maduros de la Unión Europea, Japón y los Estados Unidos los que consideran estas certificaciones como un elemento condicionante para su decisión de compra.

Así, en los últimos años, ha surgido un nuevo sector de inspectores y técnicos para prestar servicio al segmento sostenible del mercado (ITC, 2011). Como resultado, grandes empresas de consumo masivo han convertido líneas enteras de productos bajo esquemas de productos con certificaciones de calidad y sostenibilidad. Por ejemplo, en el 2010, Nestlé certificó toda su línea de dulces Kit Kat y el 100% de los insumos empleados para los dulces Dairy Milk Bar de Cadbury cuentan con el sello de comercio justo; además, Lipton se comprometió a vender el 100% de sus té con la certificación Rainforest Alliance. De esta suerte, las certificaciones se han erigido como la base y la mínima condición de productos y líneas de negocios de consumo mundial (International Institute for Environment and Development [IIED], 2012).

En cuarto lugar, la demanda de cafés certificados está en crecimiento. Según la ITC, en el 2009, el 8% del café verde exportado tenía un tipo de certificación sostenible, en el 2016, la participación en el mercado de cafés certificados fue del 35% y se espera que para el 2021 sea de 50%. En ese sentido, es razonable afirmar que los sellos de comercio justo y orgánicos, progresivamente, se están constituyendo como mínimos necesarios, así como también otros sellos como UTZ, Rainforest Alliance y otros (ITC, 2017).

1.1.2. Organismos Internacionales de calidad

A nivel global, existen organizaciones enfocadas en la optimización de procesos productivos y en la acreditación con estándares de calidad. Estas buscan la optimización en cada eslabón de la cadena de valor para generar un nivel de satisfacción y conformidad positivo en el

consumidor. Estas organizaciones son especialmente relevantes en el sector agrícola y en el ámbito de la gestión de calidad, ya que ellos están orientados a velar por la inocuidad de los alimentos, generar procesos de trazabilidad y cumplir con las especificaciones de nuevos mercados. En este sentido, conviene exponer sobre las siguientes organizaciones: ISO, Codex Alimentarius e IFOAM.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) está orientada a la creación de estándares internacionales para productos, servicios y sistemas, con el fin de asegurar calidad, seguridad y eficiencia. Esta ha obtenido una reputación global positiva en tanto que sus normas son la base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. Las familias de Normas ISO se conforman por un conjunto de protocolos, normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad. La Organización Internacional de Estandarización divide las normas ISO en sectores. De ellos, es relevante mencionar la agrupación de la familia de las normas ISO 9000 y 14000. Por un lado, las normas ISO 9000 son el conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad y por otro lado, las normas ISO 14000 son el conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión del medioambiente (ISO, 2018).

El Codex Alimentarius o Código de Alimentos es el comité que surge de la iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) y de la Organización Mundial de la Salud (WHO) para la creación de estándares en insumos alimenticios exportables. El Código de Alimentos es una colección de estándares, guías y códigos de prácticas adoptadas por la Comisión del Código de Alimentos (CAC), unidad central del programa de estándares, para contribuir con la seguridad, la calidad y la justicia del comercio de alimentos internacional. Con este, se pretende que los consumidores de diversos insumos puedan confiar en la seguridad y la calidad de los productos que se importan para su consumo (FAO, 2018).

Finalmente, se encuentra la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), creada en 1972. Esta es la entidad coordinadora de las organizaciones orgánicas a nivel mundial, la cual unifica un amplio rango de stakeholders que contribuyen a la visión orgánica de la organización. Cuenta con más de mil organizaciones afiliadas en más de 120 países y su misión es “dirigir un cambio orgánico”; es decir, se busca que el trabajo este orientado a generar sostenibilidad en el sector agrícola y en el campo. La IFOAM promueve las iniciativas de calidad en los alimentos orgánicos, con el objetivo de velar por una cadena de valor responsable y trazable para el consumidor final (International Federation of Organic Agriculture Movements, 2018).

1.1.3. Estándares de calidad para la exportación

Las empresas que deseen exportar sus productos deben estar al corriente de los requisitos técnicos, voluntarios u obligatorios de sus mercados de destino. Una vez que dispongan de esta información, deben adaptar sus productos y procesos para que cumplan con ellos y, así, demostrar su conformidad (ITC, 2011). A continuación, se presentarán los requisitos técnicos de la calidad relevantes para el sector cafetalero.

1.1.3.1. Certificaciones de calidad orgánica

El Perú es un importante exportador de insumos agroalimentarios a mercados extranjeros. Para regular los productos del sector cafetalero exportados a Europa y Norte América, existen regímenes de calidad orgánica correspondientes a cada uno de los países, los principales serán presentados a continuación.

En primer lugar, se encuentra el Reglamento de la Unión Europea (EU Organic). En Europa, la agricultura ecológica se rige por el Reglamento Europeo (CE) N° 834/2007 y sus reglamentos de aplicación (CE) N° 889/2008 y (CE) N° 1235/2008. Estos se aplican a productos agrícolas, vivos (productos vegetales, entre los que se incluyen las algas marinas, cultivadas o procedentes de la recolección silvestre, levaduras, animales de acuicultura y cría); productos agrícolas transformados destinados a la alimentación humana; alimentos para los animales a los que se aplica la certificación; y semillas y material de reproducción vegetativa utilizados para fines de cultivo (European Commission, 2017).

En segundo lugar, se encuentra el Reglamento del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. La acreditación del Departamento Americano de Agricultura o USDA Organic dirige su legislación y requisitos a las exportaciones destinadas al mercado estadounidense. Esta certificación permite a los productores vender al país como orgánicos; USDA está enfocada en el beneficio al consumidor y es importante que se garanticen tanto la procedencia como el proceso de cultivo. La acreditación americana beneficia a los productores, les permite el acceso a mercados con altas barreras de entrada en Estados Unidos lo que les permite obtener un mayor precio por sus productos (U.S. Department of Agriculture, 2017).

En tercer lugar, el Régimen Orgánico de Canadá (COR) es aplicado a alimentos, plantas y animales para la comercialización en ese país. Quien proporciona la acreditación es la Agencia Canadiense de Inspección Alimentaria (CFIA). Este régimen posee cuatro elementos: la producción ecológica, proveniente de especies domesticadas y silvestres; el procesamiento en las unidades de acondicionamiento, transformación, industrialización, almacenado, insumos utilizados y los desechos de este proceso, así como el etiquetado, el empaque, la comercialización,

la exportación y la importación de productos ecológicos; su transporte a través de medios apropiados; y el establecimiento del Sistema Nacional de Control de la producción ecológica (IMOcert, 2017).

En cuarto lugar, para la certificación oficial japonesa, se debe cumplir con los Estándares de Agricultura Japonesa (Japanese Agricultural Standard o JAS), creados por el Ministerio Forestal, Pesquero y de Agricultura de este país. Estos están enfocados, igualmente, hacia el consumidor en tanto garantizan estándares en calidad, aroma, color, sabor y textura de los diferentes productos. A través de estas normas, por ejemplo, se imponen restricciones sobre el uso de sustancias agroquímicas o fertilizantes artificiales (Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries, 2017).

Finalmente, la acreditación Internacional Bio Suisse consiste en la coordinación oficial de exportaciones a suiza. Esta certifica los sectores de producción agrícola, transformación, comercio, recolección silvestre, apicultura y acuicultura. El objetivo de esta acreditación consiste en aumentar la credibilidad de los productos exportados (International Certification Bio Suisse, 2018).

1.1.3.2. Certificaciones de calidad social

Como se mencionó en el marco teórico, la certificación de productos es el mecanismo por el cual una organización de certificación atestigua que los productos han sido inspeccionados y sometidos a pruebas, y que, colectivamente, estos cumplen con los requisitos especificados (ITC, 2011).

En el marco cafetalero, se pueden dividir las certificaciones en dos grupos según su fuente de origen: las certificaciones que nacen de una organización internacional sin fines de lucro (ONG) y las que surgen como iniciativa de empresas privadas. Asimismo, según la Junta Nacional de Café, también se pueden dividir las certificaciones por enfoque: las certificaciones con enfoque social y enfoque sostenible. A continuación, se presentará las principales certificaciones relevantes en el sector cafetalero, por origen.

Respecto a las certificaciones que nacieron como iniciativas de organizaciones sin fines de lucro, se encuentran las certificaciones de Comercio justo (FLO), Global G.A.P. y Bird Friendly Coffee.

En primer lugar, la ONG y certificadora de comercio justo o Fairtrade (FLO) basa sus orígenes en los movimientos de comercio solidario desarrollados en los años sesenta y setenta en Holanda. El término fue acuñado y desarrollado como tal, a partir de 1980, como una iniciativa de la relación de una agencia importadora holandesa y una comunidad de productores mexicanos;

este concepto realza y empodera la figura de los productores, en tanto protege su posición en el mercado mundial:

El comercio justo es una relación de intercambio comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados (...) Las organizaciones de comercio justo, apoyadas por los consumidores, están activamente comprometidas en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional (Fairtrade International, 2017, p. 1).

La característica principal del comercio justo es la garantía del pago de un precio justo⁴ y la garantía de la calidad del producto, lo cual beneficia más a un esquema de cooperativas agrarias que a uno de productores independientes. Al asegurarse frente a la fluctuación de los precios, parte de los ingresos son destinados al desarrollo de la comunidad y a actividades de crecimiento, con lo que se protege los beneficios de la certificación en toda la cooperativa. Cabe resaltar que la certificación de comercio justo, actualmente, es una marca comercial registrada que impulsa la promoción de los productores y su entrada a mercados especializados para sus productos (Fairtrade International, 2017).

En segundo lugar, se encuentra la ONG y certificadora Buenas Prácticas Agrícolas (Global GAP). Esta comenzó en 1997 como EUREPGAP, una iniciativa del sector minorista agrupado bajo el Euro Retailer Produce Working Group. El sector minorista británico, conjuntamente con los supermercados en Europa continental, comenzó a tomar conciencia de las inquietudes crecientes en torno a la inocuidad de los alimentos, el impacto ambiental y la salud, la seguridad, y el bienestar de los trabajadores y de los animales. Ante lo anterior, se buscó establecer normas y procedimientos. Las normas EUREPGAP ayudaron a los productores a cumplir con los criterios aceptados en toda Europa en lo relativo a la inocuidad alimentaria, los métodos de producción sostenible, el bienestar de los trabajadores y de los animales, el uso responsable del agua, los alimentos para animales, y los materiales de reproducción vegetal (GLOBAL GAP, 2017).

En último lugar, la ONG y certificadora Bird Friendly Coffee es una iniciativa del Instituto de Conservación Biológica y el Zoológico Nacional Smithsonian para proteger el hábitat

⁴ Pago de un precio justo: Aquel que ha sido acordado mutuamente por todos los involucrados, a través del diálogo y la participación (Fairtrade International, 2017).

de aves silvestres de la deforestación de los bosques o zonas de producción cafetalera (Smithsonian's National Zoo & Conservation Biology Institute, 2017).

Respecto a las certificaciones que surgieron como iniciativas de organizaciones privadas, se mencionan las siguientes: la certificación de C.O.F.F.E.E Practices, certificación UTZ y Rainforest Alliance.

En primer lugar, el programa de prácticas de CAFÉ Starbucks, C.O.F.F.E.E. Practices, creado en el 2001, es un esquema ético corporativo que evalúa la sostenibilidad de la producción de cereza y café verde. Este es verificado por una certificadora independiente que trabaja en alianza con la Base Americana de Sistemas de Certificación Científica, la cual dirige la auditoría para Starbucks. Hay cuatro criterios a considerar para que la certificación se obtenga: calidad del producto, responsabilidad económica, responsabilidad social y responsabilidad medioambiental. CAFÉ Practices se ha convertido en una certificación importante y considerada en la cadena de valor del café. Más de 120 mil toneladas del café certificado con este sello fueron vendidos en el 2009, una cantidad mayor a las certificadas con Fairtrade, Orgánica, UTZ o Rainforest Alliance. Asimismo, para obtener la certificación, los productores deben contar con una inspección externa sobre la cadena de valor y preparar sistemas de inspección interna (Starbucks, 2017).

En segundo lugar, la certificación UTZ fue originalmente creada por la Compañía Alemana de Café Ahold en 1997 y se inició para crear y abrir un espacio de comercialización transparente para los productos de agricultura responsable. De acuerdo con la fundación UTZ, su foco central es “establecer un correcto sistema de producción y prácticas correctas que se dirijan a mejorar y aumentar el precio de los insumos” (UTZ, 2017, párr. 3). La certificación se compone de dos elementos de estandarización: el sistema de trazabilidad UTZ y el código de conducta UTZ. El primero es una guía con procesos para producir insumos trazables desde el productor hasta el consumidor final y cuenta con exigentes requisitos; el segundo, por su parte, enfatiza las correctas prácticas medioambientales (conservación de la biodiversidad y manejo del uso del agua) y el desarrollo de beneficios sociales (acceso a seguro médico y acceso a facilidades sanitarias en el trabajo) (UTZ, 2017). UTZ fue la primera norma, después de la de certificación orgánica, en instaurar un sistema de plena trazabilidad (ITC, 2011).

Finalmente, la certificadora privada Rainforest Alliance fue establecida en 1987 por la Sustainable Agriculture Network (SAN), un conjunto de ONGs a favor de la conservación de los bosques y su biodiversidad. La certificación es una norma establecida y gestionada conjuntamente por Rainforest Alliance y la Red de Agricultura Sostenible, un grupo de organizaciones latinoamericanas asociadas. Un organismo independiente, Sustainable Farm Certification International, toma las decisiones relativas a la certificación mediante la evaluación de las

auditorías realizadas por organismos de inspección acreditados. Un elemento clave de la certificación es la elaboración y la implementación obligatoria de un plan administrativo detallado para el desarrollo sostenible de las fincas de producción, así como asistencia para la conservación de la flora y fauna salvaje. En tal sentido, su objetivo principal es limitar la expansión de áreas de producción agrícola relacionada a la deforestación en los trópicos, además de mejorar el bienestar de los productores al establecer y asegurar la sostenibilidad de sus medios de subsistencia (Rainforest Alliance , 2017).

Es importante señalar que, mientras que las acreditaciones de calidad y las certificaciones de origen privado necesitan ser validadas bajo un tercer organismo de conformidad, las certificaciones que nacen de organizaciones sin fines de lucro tienen la autonomía de certificar ellas mismas a los productos que lo solicitan, ya que han logrado un alcance y poder tan fuerte para ser consideradas por el mismo mercado como confiables.

1.1.3.3. Organizaciones privadas de evaluación de la conformidad

Estas organizaciones se encuentran validadas por los organismos públicos autorizados que se presentan más adelante, y su rol resulta importante porque cuentan con el poder de certificar y acreditar a las empresas y organizaciones que cumplan con los estándares y reglamentos técnicos internacionales. Estas certificadoras o laboratorios deben ser aprobadas por resolución y cuentan con registros de vigencia. Asimismo, deben contar con el reconocimiento de la institución encargada de supervisar la gestión de la calidad, Instituto Nacional de la calidad (INACAL), pero, también, por la organización generadora de los estándares como FLO, UTZ, RFA o entidades como UE, USDA, entre otras.

Estas organizaciones se separan en categorías: organismos de certificación de productos acreditados, organismos de certificación de sistemas acreditados, organismos de certificación de productos acreditados-sellos de conformidad, organismos de certificación de sistemas acreditados y laboratorios de ensayo acreditados (ver Anexo G y Anexo H).

1.2. En el Perú

En la actualidad, el mercado se modifica de manera continua, mientras que, en el pasado, las empresas comercializaban de manera lenta y sólo a mercados locales. Ello les permitía contar con un grado de competitividad suficiente para desarrollarse; sin embargo, ello ha cambiado. Así, las empresas de diferentes países han logrado comercializar en mercados exteriores. En principio, la razón limitante para el acceso a estos mercados era la presencia de barreras existentes para el libre comercio. Así, en el presente, esta no es una causa relevante.

Hoy en día, el Perú cuenta con diecinueve Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes, los cuales minimizan barreras de entrada y disminuyen la dificultad de pertenecer a mercados exteriores. Con estas iniciativas, se busca que millones de consumidores en el mundo puedan acceder, y descubrir los productos y servicios elaborados en el país. Estos acuerdos firmados por Perú eliminan una gran cantidad de barreras de entrada; es decir, favorece la comercialización con países extranjeros (MINCETUR, 2017).

Actualmente, el obstáculo es la falta de preparación necesaria para atender las condiciones requeridas para ser competitivos en el mercado internacional. Sin duda, por un lado, estas condiciones están en estrecha relación con la oferta del mismo producto, las condiciones que lo caracterizan y el nivel de calidad con que cuentan en comparación a la exigida en el mercado global (Lizarzaburu, 2016). Dentro de este contexto, “Perú es uno de los países con menos número de organizaciones certificadas en gestión de calidad” (RPP, 2018, p. 1). Solo el 1% de las empresas formales en el país cuentan con sistemas de gestión de calidad (RPP, 2018).

Respecto al sector agrícola, si bien el Perú dispone de condiciones favorables; es decir, presenta diversos pisos ecológicos para la producción de cafés especiales, es necesario brindar al productor cafetalero servicios de infraestructura adecuada que garantice una cadena de valor sostenible y con un alto rendimiento en taza (más de 83 puntos). Asimismo, la JNC reconoce la gran demanda internacional de cafés certificados con alta calidad en taza, sostenibilidad y con baja huella de carbono, lo cual obliga al sector a replantear posibles estrategias de producción priorizando la promoción de asistencia técnica de calidad y el desarrollo de estándares de calidad exigidos por el mercado. Asimismo, es importante prestar atención y promover estándares de calidad en los pequeños productores de café ya que, en el 2015, 20% de los ingresos de las exportaciones fue facturado por cooperativas agrícolas (Diario Gestión, 2016), exportando más de 98 millones de dólares en contenedores y 516 mil quintales a Europa, Asia y Estados Unidos (Diario Gestión, 2014).

Es necesario mencionar que el ámbito de la gestión de calidad dentro del sector agrícola es especialmente relevante: por un lado, debido a las exigencias y tendencias globales, mencionadas anteriormente, en temas de calidad de los mercados demandantes de insumos nacionales y por otro lado, por el perfil y potencial exportador del país. En el 2017, el Perú reportó 6 millones 255 mil dólares de exportaciones agrícolas (América Económica, 2018), lo cual representa un incremento de 8% respecto al año anterior. Asimismo, Perú se ubicó, en el 2017, como el cuarto país exportador de América del Sur; no obstante, si se considera los montos exportables, se evidencia que el sector aún no alcanza su potencial y se exporta menos que Brasil, Chile y Argentina. Juan Varilias, presidente de ADEX, señaló que el objetivo es lograr un

incremento económico sostenido de 5% al 2021, para lo cual es fundamental crear las condiciones necesarias para impulsar las exportaciones (La República, 2018). Asimismo, Juan Carlos Mathews, ex viceministro de Industria y MYPES, afirma lo siguiente:

Cuando se tiene en miras a la competencia, la palabra clave es la competitividad y eso tiene que ver con precio, calidad y oportunidad de entrega. El tema de calidad (...) no se trata de algo optativo, los mercados son cada vez más exigentes con respecto al concepto de calidad; por tanto, no cumplir con un estándar mínimo significa cero oportunidades de acceso en el mercado (Instituto Nacional de la calidad [INACAL], 2018, párr. 7).

En resumen, en la actualidad es absolutamente necesario desarrollar un enfoque hacia la calidad en las organizaciones, sobre todo en el marco de exportación y los niveles de producción de diversos insumos. A continuación, se describen las instituciones dentro del contexto peruano para la gestión de la calidad y su análisis respecto a los sistemas de calidad.

1.2.1. Instituciones relevantes para la gestión de la calidad

Entre las instituciones que conforman este rubro, el ente principal está representado por el Ministerio de Producción, el cual señala que tiene como finalidad “diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, políticas nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria, asumiendo rectoría respecto de ellas” (PRODUCE, 2018, párr. 1). El Ministerio de Producción tiene dos ámbitos principales: subsector MYPE e Industria, encargado del fomento a la iniciativa empresarial, la competitividad de la micro y pequeña empresa, la asociatividad y el cooperativismo, las actividades de industrialización, procesamiento y manufactura, velando por el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la protección del medio ambiente. Uno de sus organismos desconcentrados es el INACAL. A continuación, se mencionan las instituciones relevantes, en el marco peruano, en el tema de la gestión de calidad.

1.2.1.1. Sistema Nacional de la Calidad

El Sistema Nacional de Calidad (SNC) fue aprobado en el año 2014 con la Ley N° 30224. Su finalidad es “promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad, con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección del consumidor” (INACAL, 2018, párr. 3). Entre los objetivos principales del SNC se resaltan los siguientes: primero, “orientar y articular las actividades de normalización, acreditación, metrología y evaluación de la conformidad, acorde con normas, estándares y códigos internacionales”; segundo, “promover el desarrollo de una cultura de calidad que contribuya a la

adopción de prácticas de gestión de la calidad y al uso de la infraestructura de la calidad” y, tercero, “promover y facilitar la adopción y certificación de normas de calidad exigidas en mercados locales y de exportación, actuales o potenciales” (INACAL, 2018, párr. 3).

A la vez, el SNC está conformado por el Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL), el INACAL, así como por sus comités técnicos y permanentes. Asimismo, las entidades públicas y privadas que formen parte de la infraestructura de la calidad son también parte de este organismo. El CONACAL se establece como el órgano de coordinación de asuntos relacionados a la calidad, el cual es dependiente del Ministerio de Producción, se encuentra conformado por instituciones representantes de los sectores público y privado (INACAL, 2018).

Por otra parte, se encuentra el INACAL. Este es un Organismo Público Técnico Especializado, desgajado del INDECOPI, y adscrito al Ministerio de la Producción, con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa, funcional, técnica, económica y financiera. De la misma forma, es el ente rector y máxima autoridad técnico-normativa del SNC. Su finalidad es promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para Calidad (INACAL, 2018).

El INACAL brinda servicios de infraestructura de la calidad, los cuales se basan en nueve criterios muy bien definidos: oportunidad, confiabilidad, imparcialidad, competencia técnica, predictibilidad, accesibilidad, confidencialidad, integridad, y disponibilidad (INACAL, 2018).

Las cuatro principales actividades de INACAL son: la normalización, la acreditación, la metrología y el desarrollo estratégico de la calidad. Cabe resaltar que la normalización se encarga de la gestión de las NTP, las cuales son elaboradas por los Comités Técnicos de Normalización (CTN), en los cuales participan representantes de los involucrados, sean productores, comercializadores, consumidores o técnicos calificados (INACAL, 2018).

La misión de dicho comité es:

La normalización del café y sus derivados, sobre la base de normas internacionales y las necesidades nacionales para su difusión y aplicación en la cadena productiva del café, que permita facilitar su comercialización interna y externa, y repercutan efectivamente en la calidad y competitividad del café peruano (INACAL, 2018, párr. 5).

En la actualidad, existen veintisiete NTP de café, relacionadas a los diferentes productos finales derivados del café (café verde, café molido, café tostado, entre otros), variaciones del café (café verde, cafés especiales, café pergamino, entre otros) y productos derivados del café (café instantáneo, café y sus derivados, entre otros) (ver Anexo I).

1.2.1.2. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Producción de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) es percibido como “una entidad de servicios con marcada preocupación por impulsar una cultura de calidad para lograr la plena satisfacción de sus clientes: ciudadanía, sector privado y Estado” (INDECOPI, 2018, párr. 4). En efecto, INDECOPI vela por el cumplimiento de los requisitos estipulados por la Norma Técnica Peruana NTP-ISO 9001:2009. En ese sentido, es relevante mencionar a la organización como la institución de referencia para la libre comercialización y exportación de los bienes a través de herramientas de calidad (INDECOPI, 2018). Inicialmente, INDECOPI fue el órgano encargado de las funciones que hoy en día cumple el INACAL como órgano especializado en medidas de gestión de calidad, ahora INDECOPI es el único órgano con capacidad de penalizar e imponer con las normas o acreditaciones con las organizaciones (INDECOPI, 2018).

1.2.1.3. Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria es un organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Agricultura con autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria. En el ámbito de sanidad vegetal, se encarga de la vigilancia de plagas, inspecciones fitosanitarias para la certificación de exportaciones, certificaciones de lugares de producción, certificación de planta de empaque y/o tratamiento cuarentenario, entre otras actividades.

Dentro de su política de calidad, SENASA ha implementado un sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, en el cual se incluyen los siguientes procesos: autorización de ingreso y certificación fitosanitaria y zoosanitaria, elaboración de normas de cuarentena vegetal y animal, diagnóstico de sanidad animal, diagnóstico de sanidad vegetal y control de insumos y residuos tóxicos (SENASA, 2018). De la misma forma, SENASA, por el decreto supremo 061-2009-AG, establece el registro nacional de organismos de certificación de producción orgánica. Los organismos que desean operar con reconocimiento de la Autoridad Nacional Competente en materia de producción orgánica deben realizar el procedimiento estipulado anualmente (SENASA, 2018).

1.2.1.4. Organizaciones privadas de evaluación de la conformidad

Estas organizaciones se encuentran validadas por INACAL y SENASA y su rol resulta importante porque cuentan con el poder de certificar y acreditar a las empresas y organizaciones que cumplan con los estándares y reglamentos técnicos internacionales, Estas certificadoras o laboratorios deben ser aprobadas por resolución y cuentan con registros de vigencia. Asimismo,

debe contar con el respaldo de la institución encargada de supervisar la gestión de la calidad. En este caso, es INACAL (donde, anteriormente, ejercía la actividad INDECOPI), pero, también, deben ser respaldadas por la organización generadora de los estándares como FLO, UTZ, RFA o entidades como UE, USDA, entre otras.

Estas organizaciones se separan en categorías: organismos de certificación de productos acreditados, organismos de certificación de sistemas acreditados, organismos de certificación de productos acreditados-sellos de conformidad, organismos de certificación de sistemas acreditados y laboratorios de ensayo acreditados (INACAL, 2018). A manera de resumen, se puede desarrollar una relación entre los organismos según su naturaleza y su enfoque en una matriz (ver Anexo J).

2. Sector cafetalero

El árbol de café es el cafeto, originario de Abisinia (la actual Etiopía), situada en África oriental. El cafeto pertenece a la familia de las rubiáceas y alcanza una altura entre 2 y 5 metros, aunque puede llegar a los 12 metros. Se cultiva entre los trópicos de Cáncer y Capricornio, pues requiere de un clima húmedo y cálido para prosperar (Infocafé, 2018).

Con respecto a las especies de café, son dos las principales: el *Coffea arábica* y el *Coffea canephora* (Robusta). De ellas, se derivan múltiples variedades y subvariedades, las cuales se pueden distinguir por las características botánicas de la planta, y su comportamiento en terreno, altura o clima. A continuación, se describirán las variedades más representativas.

En primer lugar, *Coffea arábica* requiere de condiciones más exigentes de cultivo y su sabor es más complejo respecto del Robusta. Constituye la especie más difundida y a ella pertenecen la mayoría de variedades comerciales. El *Coffea canephora* (Robusta), desarrollado en la República Democrática del Congo (antes Congo Belga), es una planta más resistente y menos exigente en sus condiciones de cultivo. Esa posee un sabor intenso y presenta mayor contenido de cafeína y, a la vez, mayor acidez. Al comparar ambas variedades, se concluye que el Robusta es menos aromático y más simple (Anacafé, 2018).

Existe una gran cantidad de variedades de café (ver Anexo K). Entre las variedades comerciales de café se encuentran: *Caturra*, *Catuai*, *Pache* y *Catimor*. La variedad *Caturra* y *Catuai*, ambas son originarias de Brasil y son conocidas por tener un buen rendimiento de café. La variedad *Pache* es producida en Perú por su desempeño en niveles de altitud y con la variedad *Catimor* es con la que más se experimenta en innovación de café (Anacafé, 2018).

Entre los riesgos que emergen en el sector cafetalero debe destacarse los efectos del cambio climático y la propagación de la roya. De acuerdo a un reciente informe de *The Climate*

Institute, “uno de los grandes impactos en la producción mundial de café sería la reducción de esta en 50% al 2050, debido a incrementos en la temperatura promedio entre 2°C a 4°C en diferentes partes del mundo” (CAMCAFE, 2017, p. 65).

Por otro lado, la roya es una enfermedad que ataca a las plantas del café al disminuir drásticamente la producción ya que afecta en tres procesos vitales de la planta (fotosíntesis, respiración y transpiración). En el caso de Perú, generó el declive de la producción peruana durante tres años consecutivos, sobre todo en diciembre de 2014 (MINAGRI, 2016).

Para concluir, el café es considerado como una de las materias primas de mayor comercialización en el ámbito mundial y es una fuente indispensable de ingresos para los países productores. En efecto, es el producto más exportado después del petróleo y su precio se fija en la bolsa de los mercados internacionales (MINAGRI, 2016). Desde 1990 hasta el 2015, la producción mundial de café se ha incrementado en más de 50% y, además, el café es un gran generador de divisas y una importante fuente de empleo para muchas personas, especialmente para pequeños productores, quienes consideran la caficultura como su fuente principal de ingresos (Infocafé, 2018).

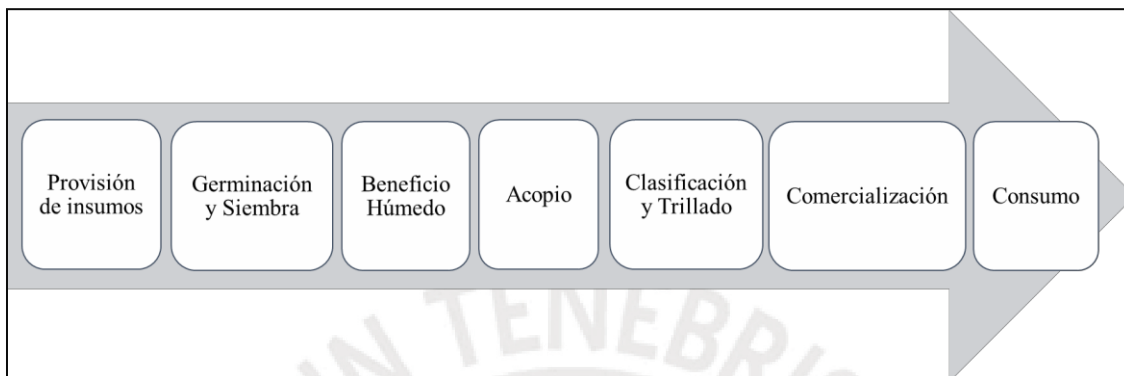
2.1. Cadena de valor del café

Es importante mencionar que la cadena de valor es común en la producción de café; sin embargo, varía de acuerdo a la zona geográfica, altura, nivel de producción, entre otros factores. La cadena de valor del café presenta siete eslabones con diversas fases en cada uno de ellos.

- a. Provisión de insumos: Este eslabón se encarga de la provisión de las materias para la plantación de los productos primarios. Los principales insumos para la producción de café son la selección de semillas, de fertilizantes, entre otros.
- b. Germinación y siembra: En este eslabón se realiza el brote de la semilla y su posterior plantación en el campo definitivo.
- c. Beneficio húmedo: Es la transformación del fruto de café maduro a café pergamino seco de punto comercial. Se divide en cuatro fases: despulpado, fermentado, lavado y secado (ver Anexo L).
- d. Acopio: Se coloca el café en sacos limpios y se almacena temporalmente en lugares secos y bien ventilados sobre tarimas de madera.
- e. Clasificación y trillado: Se clasifica el café según el tamaño y calidad del grano y se procede a retirar el pergamino cáscara protectora del grano, convirtiéndolo en café verde.

- f. Comercialización: El café verde es el grano listo para la exportación y su posterior venta.
- g. Consumo: Eslabón final de la cadena, en donde el producto llega al consumidor final.

Figura 3: Cadena de Valor del café



Adaptado de: *Sustainable Commodity Assistance Network* (2016).

2.2. Mercado internacional del café

En primer lugar, la Organización Internacional de Café (OIC) es la principal organización intergubernamental que se ocupa de asuntos cafetaleros. En efecto, esta reúne a gobiernos de países exportadores e importadores para abordar los desafíos con que ha de enfrentarse el sector cafetalero mundial (OIT, 2007).

En segundo lugar, la National Coffee Association (NCA) se ha esforzado por apoyar el negocio del café desde 1911, lo cual la convirtió en una de las asociaciones comerciales más antiguas de la nación. Sus miembros están compuestos por empresas de toda la industria y representan más de 1.6 millones de soles puestos de trabajo únicamente en la economía de Estados Unidos. En ese sentido, la NCA está evolucionando como una organización para satisfacer las demandas profesionales de la industria actual (National Coffee Association [NCA], 2018).

En tercer lugar, la Asociación de Cafés Especiales es una organización sin fines de lucro que representa a miles de profesionales del café, desde productores hasta baristas de todo el mundo. Esta asociación ha sido de gran importancia para lograr la participación e integración de grandes sectores industriales y cafeteros del mundo en esta cultura del café. Su gran labor es la educación a través de certificación de catación, así como, también, la gestión de eventos exclusivos del mundo del café que dota de profesionalidad a cualquier persona interesada en dedicarse al mundo del café (Asociación de Cafés Especiales [SCA], 2018).

2.2.1. Tipos de mercado

El sector cafetalero puede ser dividido en dos tipos de mercados: mercado convencional y mercados especiales. A continuación, se presenta las características más relevantes de ambos mercados.

2.2.1.1. Mercado convencional

En este mercado el café se comporta como un commodity y sus precios se determinan en la bolsa (MINCETUR, 2013). Respecto a la producción de café convencional por continente, se establece que es América el continente con mayor producción. Tal distinción ha sido posible gracias a Brasil y otros grandes productores como Colombia, Honduras, México, Guatemala y Perú. No obstante, en los últimos 25 años, el continente asiático pasó de ser el tercer productor de café del mundo, con el 14.4% de la producción en 1990, a ser el segundo con, aproximadamente, el 32% de la producción mundial en el 2015. En comparación con ello, América, pese a haber experimentado también un importante crecimiento en la producción en los últimos años y mantener el primer puesto, pasó de controlar el 67% de la producción mundial en 1990 al 55% en 2015 (Infocafé, 2018).

2.2.1.2. Mercado especial

La SCA define el término “café especial” como un café de buena preparación, de origen único y sabor distintivo. Así, este tipo de café es aquel que conserva una consistencia en sus características físicas (forma, tamaño, humedad, apariencia y defectos), sensoriales (olfativas, visuales y gustativas), prácticas culturales (recolección, lavado, secado) y en sus procesos finales (tostión, molienda y preparación), las cuales los distinguen del común de los cafés y genera que los clientes estén dispuestos a pagar un precio superior (SCA, 2018).

Al respecto, existen dos tipos de clasificación cafés especiales que son relevantes en la presente investigación: los de la Asociación de Cafés Especiales de América y los de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Por un lado, según la Asociación de Cafés Especiales de América, los cafés especiales se agrupan en cinco segmentos: cafés de origen, cafés orgánicos, cafés saborizados, cafés de alta tostión y cafés descafeinados (SCA, 2018). Para fines de la investigación se explicarán los cafés de origen y orgánicos.

En primer lugar, los cafés de origen son aquellos que cuentan con cualidades únicas debido a que crecen en sitios especiales. Estos son vendidos al consumidor final sin ser mezclados con otras calidades de cafés provenientes de otros orígenes. Los clientes los prefieren por sus

especiales atributos relacionados con su sabor y aroma. Aquí, existen tres subcategorías: cafés regionales, cafés exóticos y cafés de finca. Los cafés regionales provienen de una región específica reconocida por sus cualidades particulares. Se le ofrecen al consumidor final puros, es decir, estos no son mezclados con ningún otro tipo de café. Los cafés exóticos, por su parte, son cultivados en zonas determinadas bajo condiciones excepcionales y poseen características sensoriales que permiten obtener una taza de altísima calidad. Finalmente, los cafés de finca son aquellos que se producen en una sola finca, por lo que provienen de un solo cultivo. Estos poseen un beneficio centralizado y ofrecen un producto sobresaliente por su calidad y consistencia en el tiempo (Farfán, 2008).

En segundo lugar, los cafés orgánicos son cultivados sin el empleo de agroquímicos, tales como fertilizantes o insecticidas. Para la venta de estos cafés, el caficultor debe contar con una certificación emitida por una entidad certificadora orgánica con regulación internacional. Por ello, las plantaciones que se destinen para tal fin deben someterse a un proceso de desintoxicación o transición, el cual oscila entre 2 y 3 años, tiempo que deben esperar hasta ser certificados y, luego, vendidos como cafés orgánicamente cultivados. Este tipo de café constituye una pequeña porción de los cafés especiales (0,5%) y responden a una tendencia mundial de los productos libres de agroquímicos (Farfán, 2008).

Por otro lado, con respecto a la división según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, un café especial es aquel que ha obtenido una valoración igual o superior a 80 puntos, sobre un total de 100. Esta valoración la realizan profesionales expertos (*Q Graders*) de acuerdo a los parámetros definidos por la Asociación de Cafés Especiales de América. Así, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia divide los cafés especiales en cafés de preparación, cafés origen y los cafés sostenibles. Para fines de la presente investigación, se describirán los cafés sostenibles.

Los cafés sostenibles cumplen con estrictos estándares tanto sociales, ambientales como económicos, lo cual garantiza el futuro y bienestar de quienes los producen. Estos cafés son cultivados por comunidades que tienen un serio compromiso con la protección del medio ambiente y la conservación de las zonas de cultivo (Federación Nacional de Cafeteros, 2018).

Respecto a la tendencia de consumo de cafés especiales, la Organización Internacional del Café (OIC) ha realizado un estudio en el que se examinan las tendencias de la demanda total de los principales países consumidores de café de todo el mundo. A diferencia del sólido crecimiento registrado en algunos de los nuevos mercados emergentes, los mercados de café convencional no parecen prosperar. En ese sentido, los cafés que se diferencian por alguna característica concreta, como los cafés especiales, atraen a nuevos consumidores y consiguen

precios más elevados, de modo que es posible que logren impulsar algún sector estancado (ITC, 2017).

Por ejemplo, el café certificado ha superado una cuota de mercado del 10% en Dinamarca, Suecia y Noruega. Asimismo, los mercados del Norte de Europa, desde el Reino Unido hasta los países escandinavos, tienden a gozar de un mayor nivel de sensibilización y de demanda de estos tipos de café, lo cual es, también, previsible que suceda en mercados más pequeños, como Suiza y Bélgica. Respecto a la cuota de mercado, Alemania se sitúa alrededor del 5%, mientras que, en Japón, la cuota de mercado ha aumentado con mayor rapidez que la de prácticamente cualquier otro segmento, por otro lado, en España, Portugal y Grecia, los niveles de penetración son muy bajos (ITC, 2017).

En efecto, la certificación Rainforest Alliance es líder de mercado en Japón y, también, es importante en Europa Occidental, mientras que el café *UTZ Certified* domina en los Países Bajos y ocupa una sólida posición en varios mercados del norte de Europa (Organización Internacional del Trabajo, 2007). Se debe agregar que el consumo de café certificado también está registrando una tendencia al alza en otros mercados no tradicionales. Por ejemplo, en la República de Corea, Australia y Singapur, este ya ocupa un lugar muy visible en los comercios minoristas. Un caso similar ocurre en la India, México, Chile y Brasil, aunque solo en las zonas urbanas más importantes (ITC, 2017).

2.2.2. Prima de mercado

Para empezar, resulta necesario señalar que existe una diferenciación entre los precios del café. En efecto, el precio del café en el mercado convencional no es el mismo que en los nichos de mercados en donde se comercian específicamente los cafés especiales. Uno de los factores influyentes de los precios en el mercado convencional es el movimiento que ocurre con las acciones. Por ello, se debe mencionar la relevancia de La Bolsa de Nueva York (NYSE) y de la Bolsa de Londres (LSE). Con respecto a la primera, este es el mayor mercado de valores del mundo en volumen monetario y el primero en número de empresas inscritas, mientras que la segunda es otra de las grandes bolsas del mundo (London Stock Exchange [LSE], 2018).

Como commodity, el precio del café puede variar fuertemente reflejando los cambios en la oferta y demanda. En este escenario influyen las políticas cafetaleras de los gobiernos, el sector de cada país productor, estimaciones de cosecha, entre otros. Al atender los nichos de mercados de cafés especiales, los productores reciben frecuentemente primas de precio o precios especiales que contribuyen a la presencia de un entorno más favorable y, así, logran enfrentar los descensos en el precio del grano y mejoran la distribución del ingreso a lo largo de la cadena.

Con respecto a los cafés certificados (sellos de certificación) estos reciben primas de mercado que permiten obtener un beneficio por la calidad obtenida (ver Anexo M). De acuerdo a los datos de la Junta Nacional del Café (JNC), el sello de comercio justo garantiza un precio base a los agricultores de 140 dólares, independientemente del precio en los mercados internacionales y reciben una prima de 20 dólares. En el caso del café orgánico, se obtiene un diferencial de 30 dólares. En ese sentido, el precio final recibido se verá aún más beneficiado si se cuenta con un café orgánico, con certificación de comercio justo u otros sellos adicionales. Por ejemplo, si se exporta bajo el sello de comercio justo y orgánico, se obtiene un total de 190 dólares y, si se exporta bajo los sellos de comercio justo y UTZ, se obtiene un total de 163 dólares. En resumen, el precio resultante sería el mínimo garantizado de 140 dólares, más una prima de mercado de 20 y 30 dólares y, adicionalmente, un plus por los otros sellos sobre el precio de la bolsa. Para ello, es necesario como requisito obtener una taza mínima entre 80 y 83 puntos (Junta Nacional del Café [JNC], 2016).

2.2.3. Importación y consumo

Según el Centro de Comercio Internacional (ITC), el café se comercializa en sacos de café verde de 60 kg netos (132.276 lb) o su equivalencia en grano verde (EGV) antes de ser tostado (ITC, 2017). A continuación, se desarrollarán los principales países importadores de café del mundo, ordenados según el número de bolsas importadas desde el año 2013 al 2017 (ver Anexo N).

Respecto a los principales países importadores de café, se observa que Estados Unidos se ubica como el mayor importador de café del mundo, seguido de Japón, Rusia, Suiza y Noruega. De acuerdo a la información presentada por ICO (Organización internacional de Café), Estados Unidos ha ocupado el primer puesto. Al cierre del 2017, Estados Unidos importó 29,491 (miles) de bolsas de 60 kg, que representa un crecimiento de 2.26% con respecto al 2016. El segundo lugar, que es ocupado por Japón, importó 7,647 (miles) de bolsas de 60 kg, que representa una reducción en 4.72% con respecto al 2016.

Rusia importó 5,468 (miles) de bolsas de 60 kg, lo cual lo posiciona en el tercer lugar con un crecimiento de 4.50% al 2017 con respecto al año anterior. Suiza ha tenido un crecimiento en los últimos años, logrando posicionarse en el cuarto lugar. Al cierre del 2017 importó 2,904 (miles) de bolsas de 60 kg, lo cual representa un crecimiento de 3.13% con respecto al año anterior. Finalmente, Noruega ocupa el quinto lugar con un total en importación de 801 (miles) de bolsas de 60 kg al 2017, manteniendo una tendencia constante desde el 2013.

Luego de revisar cuáles son los principales países importadores de café, se presenta a los países con mayor consumo en el mundo en el periodo 2013 al 2017 en miles de sacos de café verde de 60 kg (ver Anexo O).

Para empezar, Estados Unidos se ha posicionado en el primer lugar. Al cierre del 2017, presentó un consumo total de 26,186 (miles) de sacos de 60 kg, lo cual refleja un crecimiento de 3.74% con respecto al año anterior. En los últimos años, Japón se ha posicionado en el segundo puesto. Al cierre del 2017, su consumo fue de 7,742 (miles) de bolsas de 60 kg, lo cual refleja una reducción de 1.65% con respecto al año anterior. En la tercera ubicación, se encuentra Rusia, que se ha mantenido en este puesto en los últimos años. Al cierre del 2017, su consumo fue de 4,512 (miles) de bolsas de 60 kg, lo cual representa un incremento de 1.64% respecto al 2016.

2.2.4. Exportación

Acerca de los principales países exportadores de café, se evalúa a detalle las tendencias en el periodo del 2013 al 2017 (ver Anexo P). Uno de los principales países es Brasil que se ubicó como el primer exportador del mundo al final del 2017. De acuerdo al ranking del ITC, desde el 2013, Brasil ha ocupado el primer puesto como país exportador. En ese sentido, ha logrado exportar un total de 30,638 (miles) de bolsas de 60 kg y ha experimentado una reducción de 10.59% comparado con el 2016.

En segundo lugar, se ubica Vietnam, que ha logrado posicionarse en este puesto en los últimos años. Al cierre del 2017 exportó 23,209 (miles) de bolsas de 60 kg, lo cual representa una reducción de 15.81% con respecto al año anterior. Colombia se encuentra ubicado en el tercer lugar del ranking, puesto que ha ocupado en los últimos años. A finales del 2017, importó un total de 12,985 (miles) de bolsas de 60 kg.

En el cuarto lugar, se ubica Indonesia y, por lo general, ha ocupado este puesto en los últimos años, a pesar de una reducción en el 2016 con un total de 6,545 (miles) de bolsas de 60 kg. En los últimos registros del 2017, ha exportado 8,198 (miles) de bolsas de 60 kg, lo cual refleja un incremento en 25.26% respecto al 2016.

Es importante destacar que Perú ocupa el puesto ocho en el ranking del ITC. Desde el 2009 al 2011 aumentó su nivel de exportación, llegando a obtener en el 2011 como punto máximo 4,697 (miles) de bolsas de 60 kg y a partir del 2012 sus niveles de exportación se vieron afectados por la Roya, generando una tendencia de reducción desde este periodo hasta el 2015. Sin embargo, a partir del 2016, la cantidad exportada ha tenido una recuperación progresiva. Así, al cierre del 2017, Perú importó 3,946 (miles) de bolsas de 60 kg.

2.3. Mercado de café peruano

El café disputa el primer lugar como producto de agro exportación del Perú con otros cultivos como el espárrago o las uvas. En el 2011 alcanzó un valor FOB⁵ de exportación excepcional de 1 millón 590 mil dólares en el año 2011, pero depende del precio, se ha mantenido entre 600 y 800 millones. Perú es actualmente un referente a nivel mundial, ocupa el segundo productor y exportador de café orgánico a nivel mundial, además de ser el principal abastecedor de EE.UU. de café especial bajo el sello de Fairtrade (comercio justo), abarcando el 25% de este nicho de mercado (JNC, 2016).

En Perú hay 223 mil familias que producen café, 85% son pequeños productores que cuentan con menos de 5 ha, el 14.5% hasta 100 ha y 0.5% hasta con 300 ha. Así, 2.5 millones peruanos dependen al menos parcialmente, de la economía cafetalera peruana como fuente de sus ingresos (JNC, 2016).

Al cierre del 2016, el área cosechada en el territorio era 425 mil ha en total, de las cuales 270 mil (63.53%) correspondían a cafés convencionales y 155 mil ha (36.47%) a cafés certificado (JNC, 2016).

2.3.1. Actores del sector

En esta sección, se detallan los actores más relevantes del sector productivo de café (ver Anexo Q). Con respecto al sector público, el MINAGRI (2017) es un organismo del Poder Ejecutivo, ente rector en materia agraria, con personería jurídica de derecho público. Además, busca incrementar la eficiencia, contribuir al desarrollo y reducir los riesgos del sector agrario del país y de la agricultura familiar, a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad.

Otro actor relevante del sector público es el programa Sierra y Selva Exportadora (2018), que forma parte de MINAGRI. Este organismo busca promover, fomentar y desarrollar negocios inclusivos y actividades económicas generadoras de competitividad. De la misma forma, su labor está orientada a la generación de valor agregado y a la creación de ideas e innovación tecnológica. Por ejemplo, busca la diversificación de los productores organizados del país brindándoles oportunidades e incrementando la productividad, calidad y sostenibilidad del producto.

Asimismo, el Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA) es otro actor relevante del sector público. Con este programa del Estado peruano, se financia parte de los servicios de

⁵ Valor FOB (Free on board) es el valor de mercado de las exportaciones de mercancías y otros bienes en las aduanas fronterizas de un país incluidos todos los costos de transporte de los bienes, los derechos de exportación y el costo de colocarlos en el medio de transporte utilizado.

asistencia técnica, el mejoramiento de laboratorio, módulos demostrativos de beneficio y participación en Feria SCAA⁶ (Programa Nacional de Innovación Agraria [PNIA], 2018).

Además, MINCETUR se encarga de dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y turismo en el país como órgano rector del sector. Así, esta es una organización que busca que el país sea un exportador de oferta de bienes y servicios con valor agregado, competitivo, diversificado y consolidado en los mercados internacionales, donde el comercio exterior y el turismo contribuyan a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población (MINCETUR, 2017).

En el sector privado, los pequeños productores organizados de café en el Perú son representados por la JNC, cuyo principal objetivo es contribuir con el desarrollo del sector cafetalero en el mercado interno y externo, con una oferta de café de alta calidad y comprometida con el desarrollo económico y social del país (JNC, 2016). Asimismo, la Cámara Peruana del Café y Cacao es otro actor relevante del sector privado y está orientada a consolidar la oferta exportable de café y cacao peruano, así como crear consciencia cafetalera orientada hacia la calidad. En efecto, se busca que se la calidad la que abarque todos los eslabones de la cadena productiva y comercial del café. Además, plantea nuevos procesos de adaptación al cambio climático, que, incommensurablemente, el productor de café y cacao deben enfrentar. (CAMCAFE, 2017).

2.3.2. Producción

El área de cultivo de café se distribuye entre 10 de los 24 departamentos del país. Entre las zonas con mayor rendimiento se encuentra la selva alta, que se caracteriza por tener un clima tropical. Así, las principales regiones productoras de café están representadas por San Martín (33%), Cajamarca (18%), Junín (16%) y Amazonas (14%) (MINAGRI, 2017).

Asimismo, la presencia de climas y distintos pisos ecológicos en el Perú favorece el cultivo de distintas variedades de café de tipo arábico, tales como la *Típica*, *Caturra*, *Borbón* y *Pache*, las cuales son producidas bajo sombra y son amigables con el medio ambiente (JNC, 2016).

Como se ha indicado, la mayor parte de la producción proviene de pequeñas fincas. Sus niveles tecnológicos son bastante precarios y solo un 20% se encuentra asociado. En ese sentido, son generalmente, las cooperativas las elegidas por dichos productores. Sus socios producen y las

⁶Evento más grande de los cafés especiales y es la vitrina comercial más importante para posicionar estos cafés en los mercados internacionales (MINAGRI, 2014)

cooperativas acopian y exportan café dando prioridad a la certificación orgánica de sus plantaciones y a los cafés especiales (MINAGRI, 2017).

Los agricultores tienen experiencia en el cultivo de las variedades arábica de alta calidad como la *Típica* y *Bourbon*. En estos tipos de café, sus principales competidores son México y algunos países de Centroamérica. No obstante, existe una importante diferencia respecto a las fechas de cosecha logrando complementarse ambas ofertas (Anacafé, 2018).

Respecto a las tendencias se debe considerar que la producción y cultivo del café, en el Perú, se encuentra cada vez más orientado al café orgánico. El mercado mundial cada vez más se inclina por el consumo de productos que no hayan tenido ningún tipo de alteración durante su cultivo. Con respecto a la cosecha de granos de café en el Perú, esta se concentra entre abril y julio de cada año, período en el que alcanza el 81% en promedio de la producción anual. Los volúmenes producidos de noviembre a enero del siguiente año son marginales o nulos (CAMCAFE, 2017).

2.3.3. Demanda

El café peruano atiende los mercados tanto interno y externo. La demanda interna absorbe el 5% y el 95% restante se exporta (MINAGRI, 2017).

La escasa cultura cafetalera de los peruanos ha influido en el bajo nivel de consumo interno de café nacional. El Perú es uno de los países que menos café consume en América Latina, ya que apenas alcanza un consumo anual per cápita de 650 gramos e, incluso, en algunos casos, se consume café importado de baja calidad. Aquí, resulta importante resaltar que el café que se comercializa es de descartes cafés de segundas⁷ y un pequeño porcentaje de café de calidad. Al respecto, resalta el hecho de que este porcentaje de café, previamente, ha sido exportado a países como Ecuador o Chile y reingresa al Perú con marcas conocidas (MINAGRI, 2016). Por ello, se estima que solo el 2% del café que se consume en el Perú tiene algún estándar de calidad (CAMCAFE, 2017).

Con relación a las exportaciones, estas han registrado un aumento de volumen de 25% en el 2016 y ha llegado a 49 mercados. Aquí, la variedad arábica es la que cuenta con mayor demanda. Históricamente, el 62% de las exportaciones peruanas están centradas en tres países: Estados Unidos (27%), Alemania (25%) y Bélgica (10%). Estos mercados muestran un comportamiento creciente y constante. También se ha ampliado a mercados como Canadá, Corea, México y Francia (U.S. Department of Agriculture, 2017).

⁷ caracterizados por ser cafés de baja calidad y están hechos de residuos de otros cafés (MINAGRI, 2018)

En el caso del café convencional, las exportaciones en el 2016, fueron de 3.6 millones de sacos de 60 kg, los cuales representan el 88.87% de las exportaciones totales de café. Este tipo tuvo una variación del 51% con respecto al año anterior. El precio promedio pagado por quintal fue 159 dólares por quintal, frente a los 171 dólares por quintal del año anterior. Además, Estados Unidos, Alemania y Bélgica concentraban el 60% de las compras de café convencional, con una demanda creciente de más del 25% en el último año. A estos, le siguen Suecia, Colombia Canadá y México.

En el caso del café certificado, la participación en el mercado fue 35% y se espera que, para el 2021, sea 50% (International Trade Centre, 2017). Asimismo, las exportaciones, en el 2016, fueron de 450 mil sacos con una participación del 11.13% del total y mostró un crecimiento del 16.3% en relación al 2015. El precio promedio pagado, en el 2016 por quintal, fue 176 dólares, menor que el obtenido en el 2015, año en el que el precio fue 193 dólares por quintal. El segmento de café sostenibles certificados alcanzó los 450 mil sacos en el 2016. El precio promedio fue 176 dólares por quintal, precio menor en 10% que el del 2015. Los principales países en este segmento son Estados Unidos y Alemania, quienes compran el 65%, seguidos de Bélgica (11.3%), Reino Unido (5.6%) y Canadá (4.3%) (CAMCAFE, 2017).

En relación con las organizaciones exportadoras de café en el Perú (consumo externo), estas se agrupan en tres categorías: empresas multinacionales, empresas peruanas y organizaciones de productores. Actualmente, se tiene una oferta de 40% de la empresa nacional, 40% de la empresa multinacional y 20% de organizaciones de productores (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación [SUNAT & INFOTEC], 2018).

Entre las empresas multinacionales se encuentran Olam Agro Perú (antes Outspan Perú), CIA Internacional del café (Grupo Neumann) y Procesadora del Sur (Grupo Volcafé), las cuales constituyen las más relevantes de esta categoría. La primera cuenta con una participación de 33.46% en su categoría y obtuvo un crecimiento de 112.96% con respecto al 2015, ya que logró exportar 500 mil sacos con un precio FOB de 131 dólares por quintal, menor en 20 dólares que en el 2015. La segunda, con una participación del 24% en el 2016. La tercera tiene una participación de 18.39% y un crecimiento del 27% en el 2016 con respecto al año anterior (SUNAT & INFOTEC, 2018).

De las empresas nacionales exportadoras de café, destaca Perales Huancaruna S.A.C., que ha mantenido el liderazgo de la categoría durante los últimos 10 años. En el 2016, exportó 800 mil sacos, con una participación del 21.3%, lo cual refleja un crecimiento del 3% respecto al año anterior. En cuanto al precio promedio obtenido en el 2016, este fue 136 dólares por quintal,

frente a los 139 dólares por quintal del 2015. En el segundo puesto; se encuentra H.V.C. Exportaciones S.A.C., con una participación de 11.77%. La tercera ubicación corresponde a Comercio & CIA S.A. con una participación de 7.85% y una tendencia decreciente (SUNAT & INFOTEC, 2018).

Finalmente, al considerar a las organizaciones de productores que exportan café peruano, se pueden diferenciar más de cien. Entre estas, existen algunas organizaciones que son las más importantes: en primer lugar, la Cooperativa de Servicios Múltiples CENFROCAFÉ Perú es líder en el segmento con una participación de 21.13% y tuvo un crecimiento del 63% con respecto al año pasado y exportó 170 mil sacos. El precio promedio que obtuvo en el 2016 fue 188 dólares por quintal frente a los 192 dólares por quintal alcanzados en el 2015. Luego, se encuentra la cooperativa Nor-andino, que ocupa el segundo lugar con una participación del 7.49% y experimentó un crecimiento de 103.88% en el 2016. Además, la cooperativa Sol & Café es, también una organización relevante, que cuenta con una participación del 7.45%; así, en el 2016, experimentó un crecimiento de 23.42% y entre el periodo 2012 y 2016 su crecimiento fue de 115% (SUNAT & INFOTEC, 2018).

Cabe resaltar que, hasta el año 2011, las empresas nacionales lideraban el mercado doméstico; sin embargo, desde el año 2016, han ocurrido algunos cambios. En efecto, las empresas multinacionales y organizaciones de productores han aumentado su participación, lo cual ha generado que las primeras superen a las segundas (ver Anexo R).

3. Cooperativas agrícolas

3.1. Antecedentes

El movimiento cooperativista emerge en nuestro país a mediados del siglo XIX, siendo el Perú pionero en Latinoamérica. Fue en la década de 1950 que este movimiento empieza a despegar y con la Reforma Agraria, entre los años 1969 y 1979, se crean cooperativas agrarias de producción que nominalmente pertenecen y están bajo el control de sus trabajadores. Sin embargo, el modelo cooperativista impuesto durante esos años fue vertical y no constituyó una propuesta para trabajadores y productores lo que conllevó al debilitamiento del movimiento cooperativo (Ministerio de Producción, 2015).

Particularmente, el cooperativismo cafetalero peruano se inició en los años sesenta en La Convención (Cusco), San Juan del Oro (Puno) y la Selva Central (Junín y Pasco) (JNC, 2007). Estas surgen con el fin de mejorar las condiciones de negociación de precios frente a acopiadores y exportadores (Infocafés, 2009).

En la siguiente década, las cooperativas de este sector tuvieron un fuerte desarrollo con lo que se originó un fondo cooperativo cafetalero. De esta manera, en los años setenta, las

exportaciones de café a cargo de las cooperativas, representaban el 80%, situación que motivó al gobierno de entonces, a priorizar el apoyo a estos agricultores (Infocafés, 2009). Sin embargo, en los años ochenta, los gobiernos cambiaron de política, limitando este apoyo. Esta modificación condujo a que las cooperativas redujeran su participación al 50% en las exportaciones de café (JNC, 2007).

En los años noventa se produjo una crisis aguda y con ello la desactivación de varias cooperativas. Es por ello que su participación en las ventas directas al mercado internacional se pulverizó llegando apenas al 4% del total. Estos resultados influyeron también, la violencia subversiva que para entonces estaba en franca retirada, el cierre del Banco Agrario y la falta de crédito, y una depresión de precios internacionales, todo lo cual debilitó a estas organizaciones. De un máximo de 220 cooperativas se pasó a 25 cooperativas en 1993. Y son estas sobrevivientes las que crean la Junta Nacional de Café (JNC) como gremio representativo del sector que se tendrá como labor reactivar a estas organizaciones (Infocafés, 2009).

3.2. Principales características

Según el Censo Nacional de Cooperativas del 2017, existen 1,245 cooperativas en el Perú, de las cuales 326 son organizaciones formadas entre los años 2014 y 2016. Las cooperativas agrarias representan el 40%, siendo el mayor porcentaje del total de organizaciones formadas durante este periodo. Además, el 90% del total de cooperativas son micro y pequeñas empresas que generan alrededor de 17 mil puestos de trabajo aportando en 0.2% al Producto Bruto Interno nacional en el 2016. Asimismo, según su modalidad, las cooperativas de usuarios, encargadas de brindar servicio a sus socios, cuentan con una participación del 81% del total, representando así, la mayoría de cooperativas según estructura (INEI, 2017).

Cabe resaltar que, en el 2016, las cooperativas orientadas al sector agrario cafetalero representan el 6% del total de cooperativas a nivel nacional. Asimismo, según el Directorio Nacional de Cooperativas 2017, en el departamento de Amazonas son 25 cooperativas agrarias cafetaleras formadas al 2016. Con respecto a la oferta, el principal mercado de las cooperativas es el interno con el 60.3%, mientras que las direccionadas al mercado externo representan sólo el 9.3%. Por el contrario, para el 2016, las cooperativas agrarias cafetaleras derivan al mercado externo el 51% del total de sus ventas. Además, en su comercialización, el 85% de cooperativas realiza una transacción directa con el consumidor u otra empresa, mientras que el 15% realiza sus ventas mediante un canal de distribución o intermediario (INEI, 2017).

3.3. Perfil del socio productor

A nivel nacional, el 85% del total de caficultores son pequeños (de 1 ha a 5 ha) y sólo el 30% de ellos están asociados principalmente en cooperativas. Esto se traduce en dificultades en la capacidad de adquisición de los productores, “mostrando una escasa capacidad para hacer frente a desafíos de distinta índole como los derivados del cambio climático, del ataque de plagas, de la presencia de nuevos competidores en un mercado global más interconectado, entre otros” (MINAGRI, 2018, p.25).

Con respecto a la población cooperativista, al segmentar por sexo, se obtuvo que la cantidad de socias mujeres solo representan el 34.5%, mientras que los hombres representan el 65.5% (655,160), superándolas en casi el doble. Además, respecto a la participación activa de los socios, los puestos medios son ocupados en 81.6% por hombres y sólo el 18.4% por mujeres.

Con respecto a las edades, del Directorio Nacional de Cooperativas se desprende que el 92.5% tienen como representante legal a personas mayores y de tercera edad, las cuales cuentan con mayor experiencia y, según el directorio, son difíciles de cambiar en su manera de pensar. Por el contrario, las cooperativas representadas por adultos jóvenes representan sólo el 7.5%, los cuales, muestran un comportamiento más independiente y realizan la toma de decisiones analizando con detenimiento y apertura nuevas propuestas (PRODUCE, 2015).

Con respecto al nivel educativo, del Censo Nacional de Cooperativas 2017 se observa que, del total de censados, el 30.7% cuentan con un nivel educativo entre primaria y secundaria y el 26.6% cuentan con estudios universitarios (PRODUCE, 2017).

En relación con los productores en Amazonas, esta cuenta con 69,562 productores agropecuarios creciendo en 44% con respecto al III CENAGRO (1994). Según el Censo Nacional Agropecuario 2012, el 99.2% de estos productores poseen unidades con tierras y el 0.8% conducen unidades que no poseen tierras, dedicándose exclusivamente a la actividad pecuaria.

Asimismo, la distribución de los productores de la región, según el tamaño de las unidades agropecuarias, muestra que en los estratos de minifundio (menores de 3 ha) y pequeña agricultura (de 3 a 9.9 ha) se agrupa la mayor cantidad de productores agropecuarios (en conjunto 77.3%); mientras que, en los estratos de mediana (de 10 a 49.9 ha) y gran agricultura (de 50 y más ha) se concentra el 22.7% restante.

Asimismo, según el censo, de las 69,028 unidades agropecuarias solo 8,282 (12%) realizan el uso de semillas certificadas o plántones mejorados. Además, en la campaña agrícola 2011-2012 en Amazonas, sólo el 2% de los productores contaba con certificación orgánica.

Durante el mismo periodo, de los 1,335 productores certificados, el tipo de agricultura permanente que tenía más productores de certificación era el café con el 97% (INEI, 2013).

4. Descripción del contexto de Lonya Grande, Amazonas

4.3. Características generales de la región de Amazonas

Amazonas se encuentra situado en la zona nororiental del Perú. Políticamente, está dividido en siete provincias con una extensión superficial de 39,249.13 km², que representa el 3.05% del territorio nacional. Por el norte, limita con la República del Ecuador; por el Este, con la región de Loreto y San Martín; por el Sur, con la región de La Libertad y por el Oeste con la región de Cajamarca; además, es conformada por siete provincias: Condorcanqui, Bagua, Chachapoyas (su capital), Luya, Bongara, Rodríguez de Mendoza y Utcubamba.

Con respecto a la población, Amazonas cuenta con 379 mil habitantes aprox., lo cual representa el 1.29% de la población total en el Perú. Dentro de su composición, la población masculina es mayor que la femenina, puesto que esta última representa el 49,6%. Además, al 2012 cuenta con crecimiento poblacional de 4 mil personas aprox., lo cual representa el 1% de crecimiento con respecto al censo del 2007 (INEI, 2018).

Entre las actividades económicas más importantes en el departamento de Amazonas, se encuentra la producción agropecuaria. En efecto, esta es una de las regiones con mayor aporte en el sector, lo cual la posiciona en el séptimo lugar según la incidencia en el sector, con una variación del 7,6% con respecto al año 2016. Este incremento se debe a la mayor producción de café, lo cual lo convierte en uno de sus productos más relevantes. Ello se refleja en el crecimiento de la producción de café. En efecto, se ha registrado un aumento de 18,5% en la cantidad de áreas sembradas en este cultivo destinadas al mercado interno y externo (INEI, 2017).

Dichos datos se sustentan por el hecho de que el sector agropecuario se incrementó en 2,6% en el año 2017, respecto al año anterior, a pesar de los efectos producidos por el Fenómeno del Niño Costero. Una de las causas puede estar vinculada al mayor dinamismo de los cultivos de agro exportación como el café, cacao y palta. En este sentido, Amazonas es un departamento de la zona norte con mayor aporte a nivel nacional y obtiene un crecimiento de 5.9%, lo cual la posiciona como la quinta región del país en el desarrollo del aporte económico (INEI, 2018).

Con respecto a la producción cafetalera, según el Censo Nacional Agropecuario 2012, el principal cultivo con mayor superficie en Amazonas es el café con 43 mil ha. Asimismo, entre los años 2015 y 2017, se refleja que los meses con mayor producción agrícola en este producto son aquellos comprendidos entre abril y agosto, siendo junio el mes representativo por la temporada de cosecha. En efecto, en el 2017, en este mes se produjeron 9 mil 690 toneladas de

café, lo cual constituye el pico más alto, seguido de julio con 8 mil 507 toneladas en el 2017 (INEI, 2017).

Con relación a los productores, Amazonas cuenta con 69 562 productores agropecuarios y creció 44% con respecto al III Censo Nacional Agropecuario 1994 (CENAGRO). Estos poseen una extensión total de 1 millón 766 mil 279 hectáreas, que evidencia un crecimiento de 80% de territorio dedicado a la producción de café. Según el Censo Nacional Agropecuario 2012, el 99.2% de estos productores poseen unidades con tierras y el 0.8% conducen unidades que no poseen tierras, lo cual los obliga a dedicarse, exclusivamente, a la actividad pecuaria como la producción del ganado.

Asimismo, la distribución de los productores de la región, según el tamaño de las unidades agropecuarias, muestra que, en los estratos de minifundio (menores de 3 ha) y pequeña agricultura (de 3 a 9.9 ha), se agrupa la mayor cantidad de productores agropecuarios (en conjunto 77.3%), mientras que en los estratos de mediana (de 10.0 a 49.9 ha) y gran agricultura (UA de 50.0 y más ha) se concentra el 22.7% restante. De la misma forma, según este censo, de las 69 mil 028 unidades agropecuarias, solo 8 282 (12%) realizan el uso de semilla certificada⁸ o plántones mejorados⁹. Además, en la campaña agrícola 2011-2012 en Amazonas, sólo el 2% de los productores contaba con certificación orgánica. En el mismo periodo, de los 1 mil 335 productores certificados, el tipo de agricultura permanente que tenía más productores de certificación era el café con el 97% (INEI, 2013).

4.4. Características generales de la región de Utcubamba

Utcubamba es una de las siete provincias del departamento de Amazonas y fue creada el 30 de mayo de 1984, mediante la Ley de Creación Política de la Provincia de Utcubamba (Ley 238431984). Asimismo, según el artículo 2 de esta Ley, se establece que esta región está constituida por siete distritos: Bagua Grande, Cajaruro, Cumba, Jamalca, Lonya Grande, Yamón y El Milagro (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2018).

Con respecto a la ubicación, la provincia de Utcubamba se encuentra situada en la zona central del departamento de Amazonas, cuya capital es Bagua Grande y se encuentra ubicada a orillas del río Utcubamba con una altitud de 440 msnm. Limita por el norte y noreste con las provincias de Bagua y Condorcanqui; por el sur, con la provincia de Luya; por el este, con la

⁸ Semilla obtenida a partir de la semilla genética que cumple con los requisitos mínimos establecidos en el reglamento específico de la especie y ha sido sometida al proceso de certificación (ESACADEMIC, 2017).

⁹ Planta joven de una especie con mejoramiento genético (FAO and IIASA, 2012).

provincia de Bongará y Luya; por el oeste, con el departamento de Cajamarca (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2018).

Con respecto a la extensión, Utcubamba tiene una superficie de 3,843 km², correspondiente al 9.8% del área total del departamento de Amazonas (39,249 km²), lo cual la posiciona como el tercer distrito en cuanto a extensión. En cuanto a su población, cuenta con 119 mil habitantes, lo cual representa el 28% de los pobladores de la región y la convierte en la más poblada. Cabe indicar que el crecimiento demográfico en la provincia de Utcubamba es de 8% con respecto al año anterior, según el Censo Nacional 2007 (INEI, 2017).

Las vías de comunicación con el resto del país se producen a través de la vía nacional Fernando Belaúnde Terry, conocida como “La Marginal de la Selva”, la cual se encuentra totalmente asfaltada y en buen estado. Esta vía atraviesa, longitudinalmente, gran parte del territorio del departamento de Amazonas. También, forma parte del eje del Amazonas, que permite la comunicación con el Ecuador. En la provincia de Utcubamba existe casi nula articulación vial entre los distritos que conforman dicha provincia, a excepción de Cajaruro y Bagua Grande, lo cual impide todo tipo de relación económica entre los distritos de margen de río Marañón con los ubicados en el margen del río Utcubamba (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento & Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2016).

En cuanto al nivel altitudinal, la provincia de Utcubamba es un valle de la selva, en el que la mayor parte del territorio de sus distritos (04) se encuentra dentro del rango comprendido entre los 390 msnm y los 500 msnm. El resto de sus distritos (03) son de relieve alto (sierra) y se encuentran dentro de los rangos comprendidos entre los 900 msnm y los 1700 msnm (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento & Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2016).

Dentro de las principales actividades económicas de la provincia, se encuentra la agricultura con cultivos de significancia económica provincial como arroz, café, maíz amarillo duro, frutales (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2018). Sin embargo, son los pastos naturales los que ocupan la mayor superficie, los cuales generan altos volúmenes de producto forrajero que son destinados para sus animales, por lo que pierden importancia económica directa. En general, la agricultura de la provincia se caracteriza por ser tradicional y con escasa tecnificación; no obstante, sobresale el cultivo de café con potencial industrial y exportador (Barnuevo & Díaz & Castillo & Valencia, 2017).

4.5. Lonya Grande

El distrito de Lonya Grande tiene una superficie de 327 92 km² y su capital es el pueblo de Lonya Grande (ver Anexo S). Este es el tercer distrito con mayor población en Utcubamba, ya

que cuenta con más de 10 mil habitantes y creció más del 9% en los últimos diez años. Se encuentra a 1 222 msnm y tiene 73 centros poblados rurales y 3 centros poblados urbanos (INEI, 2018).

La vía de comunicación utilizada es la departamental Jaén-Corral Quemado-Lonya Grande, que se dirige hasta Campo Redondo en la provincia de Luya. Esta atraviesa los distritos de Cumba, Lonya Grande y Yamón y tiene como rol principal ser el centro de acopio y redistribución de la producción, la cual es destinada a la venta a través del mercado interregional en la ciudad de Jaén. Esta vía prevalece sobre la vía nacional Belaunde Terry, dado que la mayor parte de los flujos económicos, tanto de carga como de pasajeros, transitan por Jaén debido a la cercanía y a los menores costos de pasajes y fletes (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento & Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2016).

En cuanto a la estructura productiva, es notoria la importancia de la labor agropecuaria, el cual representa el 36% del Valor Agregado Bruto regional y absorbe más de dos tercios de su población económicamente activa. Además, presenta una fuerte especialización productiva, donde el café emerge como protagonista, puesto que representa el 12% de la oferta nacional, lo cual contribuye, indefectiblemente, al dinamismo económico local. Ello es posible debido a los vínculos comerciales de las cooperativas de productores de café convencional y orgánico con el exterior y gracias a las redes de proveedores de empresas exportadoras y procesadoras de la costa norte (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento & Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2016).

En la campaña agrícola del 2011-2012, el desplazamiento de los pastos y la predominancia del café representan el 44% de la superficie cultivada y 40% del valor producido en el distrito. Además, su vinculación con Jaén está doblemente explicada. Por un lado, posee articulación vial y, por otro lado, ostenta una estrecha relación entre su especialización productiva y los productos de mayor relevancia en la agricultura y comercialización de la provincia de Jaén. Por ello, el 90% del total producido corresponde a café, el cual está orientado a la venta en el mercado interregional, a través, precisamente, de la ciudad de Jaén (Ministerio de vivienda, construcción ysaneamiento & Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2016).

4.6. Actores que participan en el agro regional de Amazonas

Los actores que conforman el sector agrario de Amazonas con presencia en esta región permiten el desarrollo de la agricultura. Estos actores están divididos entre los que pertenecen al sector público, de las organizaciones sociales y de la sociedad civil.

4.6.1. Sector público

En el sector público, en primer lugar, es importante el gobierno regional de Amazonas, que mantiene autonomía y poder para abarcar problemas de su entorno con mayor eficiencia. El encargado del sector es la dirección regional Agraria de Amazonas que tiene una agencia en cada una de las provincias y oficinas agrarias de ámbito local; una de ellas en Lonya Grande (Gobierno Regional de Amazonas, 2018).

Otro actor importante es el Ministerio de Agricultura. Este posee dos programas, los cuales son AGRORURAL y AGROIDEAS. Por un lado, se encuentra el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural- AGRO RURAL, que tiene como objetivo promover el desarrollo agrario rural, a través de financiamiento de proyectos de inversión pública en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico. Un ejemplo de proyecto desarrollado por este programa en Amazonas es el Proyecto Sierra y Selva Alta, en la que trabajan con la provincia de Rodríguez de Mendoza (Agrorural, 2018). Por otro lado, AGROIDEAS es un socio estratégico de los negocios sostenibles en el campo, el cual fomenta la asociatividad y adopción de tecnología de los pequeños y medianos productores a través de financiamiento no reembolsable de planes de negocios sostenibles. En Amazonas, no se encuentra un local, pero el más cercano es el de Jaén-Cajamarca (Agroideas, 2018).

Asimismo, en el MINAM, se desarrolla un proyecto especial llamado “Proyecto Especial Jaén-San Ignacio-Bagua”, el cual tiene un ámbito de influencia en 7 provincias de Amazonas y tiene como objetivo el desarrollo rural integral sostenible en armonía con los recursos naturales y el medio ambiente para mejorar la calidad de vida de la población (Proyecto Especial Jaén.San Ignacio, Bagua [PEJSIB], 2018).

4.6.2. Organizaciones de la sociedad civil y sociales

Con respecto a las organizaciones de la sociedad civil, se encuentra la Cámara de Comercio, Turismo y Agricultura. Esta reúne a empresarios privados que, de forma concertada, desean trabajar por el bienestar de la población a través del fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en sus diversas modalidades de producción.

Con respecto a las organizaciones privadas, estas poseen un fin social no gubernamental, para lo cual realizan, en su mayoría, acciones de extensión en cultivos y agro procesos de productos para nichos de mercado y, en particular, para la exportación con la finalidad de mejorar

los ingresos de las familias beneficiarias. En las provincias de Utcubamba, Bagua y Condorcanqui, las organizaciones como PRISMA, CARE Perú, SAIPE y CARITAS son las más relevantes.

Con respecto a las asociaciones y comités de productores, están son organizaciones estructuradas, aunque la capacidad de sus dirigentes es limitada y enfrentan problemas vinculados a escasos aportes económicos de sus asociados. Esta situación se debe al reducido tamaño de parcelas, escaso número de asociados, carencia de una cultura organizacional y a la falta de cuadros de dirección y operacionales con capacidades especializadas. Entre las que más destacan en la región son las Asociaciones y Cooperativa de Productores cafetaleros de Rodríguez de Mendoza, Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande, Comité de Productores de Arroz (Bagua y Utcubamba), Cooperativa Cafetalera Lonya Grande (Ministerio de Agricultura, 2009).

5. Cooperativa CECAFE

La cooperativa CECAFE se encuentra ubicada en Lonya Grande. Inició sus operaciones en el año 2006 como asociación con 150 socios y, posteriormente, en el año 2013, decidieron cambiar de modelo, convirtiéndose así en cooperativa desde el 2014. En la actualidad cuenta con 636 socios productores, de los cuales el 80% son hombres y 20% son mujeres. Asimismo, cuenta con cinco certificaciones que ha adquirido desde que era una asociación: *C.O.F.F.E.E. Practices*, *Fairtrade Labelling Organizations*, certificaciones orgánicas UTZ, USDA y UE.

La cooperativa definió seis valores para el desarrollo de los procesos que conforman su cadena de valor. Estos son gestión democrática, solidaridad, autonomía e independencia, participación económica, interés por la comunidad, ayuda mutua e igualdad, educación e información y el ingreso libre y voluntario.

Ahora, con respecto a la visión de la cooperativa, en el reporte organizacional se menciona que:

Al 2022, CECAFE sea una organización sólida, reconocida social y empresarialmente, líder en la producción y comercialización de café de alta calidad, que promueve procesos de producción productivos y sociales, comprometidos con una cultura de calidad que garantiza mejores condiciones de vida para nuestras familias asociadas (CECAFE, 2017, p. 77).

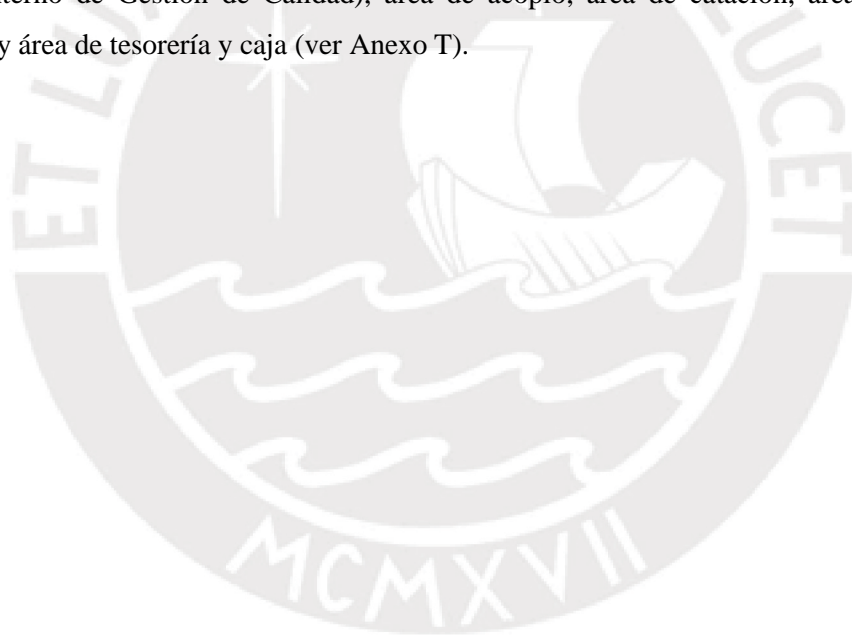
Ahora, al enfocarnos en la misión de la organización, la cual describe el propósito de dicha organización, tenemos lo siguiente:

Somos una iniciativa empresarial-cooperativa de los productores de café de Lonya Grande (Amazonas, Perú), trabajamos para brindar servicios eficientes a nuestras familias

y lograr la satisfacción de nuestros clientes y aliados. Aspiramos a posicionarnos en el mercado de café de alta calidad, con el soporte de un equipo humano competente, asegurando una gestión democrática, transparente y ambientalmente responsable de la cadena de café (CECAFE, 2017, p. 77).

Entre los clientes de CECAFE ubicados en Estados Unidos, se encuentran *Royal Coffee*, *Globus Coffee*, *Zephyr Green Coffe*, *International Coffee Corp*; en Alemania, *Hamburg Coffee* y *Bnecke Coffee*; en Reino Unido *Falcon Coffee*; en Suiza, *Cafema*; y, finalmente, en Canadá *Ken Gabbay*. Para poder financiar la comercialización, cuenta con el soporte financiero de *Rootcapital* de Estados Unidos, *Shared Interest*, del Reino Unido y Agrobanco.

Como toda cooperativa, se distingue entre órganos de gobierno y de administración. Entre los primeros se cuenta con la asamblea general, dos consejos; uno de administración y otro de vigilancia, y cuatro comités: de educación, electoral, femenino y de soporte financiero. La estructura administrativa está compuesta por la gerencia y cinco áreas: área técnica y SIGC (Sistema Interno de Gestión de Calidad), área de acopio, área de catación, área contable y tributación y área de tesorería y caja (ver Anexo T).



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describe el diseño metodológico de la investigación, la selección de la muestra, las herramientas de recolección de información y de análisis, las fases de la metodología, la ética y las limitaciones del estudio.

1. Diseño metodológico de la investigación

El diseño metodológico de una investigación implica determinar y planificar la forma en cómo se recolecta la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas (Ponce & Pasco, 2015). En el presente capítulo se describe la metodología de investigación utilizada, indicando el alcance, el enfoque y tipo de diseño metodológico, la selección de unidades de observación y las herramientas de recolección de información para la investigación.

1.1. Enfoque

El enfoque aplicado es mixto debido a que se efectuaron estudios de alcance cualitativo y cuantitativo a los principales actores involucrados en el desarrollo de los procesos de la cooperativa CECAFE.

Por un lado, es cualitativo debido a que se desea investigar las percepciones de los actores sobre cómo los sellos de certificación habrían influido en los procesos productivo, comercial y organizacional de la cooperativa. Este tipo de enfoque se basa más en “una lógica y proceso inductivo (explorar y describir)” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.8). Asimismo, según Taylor & Bogdan (2000), la metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido, a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. En este sentido, Hernández et al., (2014) señala que el estudio cualitativo se utiliza para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado.

Por otro lado, es cuantitativo debido a que se efectúan mediciones con variables que describen la influencia de los sellos de certificación en el proceso productivo y comercial. Este tipo de enfoque se basa en la recolección de datos bajo procedimientos estandarizados con los cuales medir para poder describir, explicar, comprobar y predecir fenómenos y estos datos son representados en formas de números que posteriormente son analizados (Hernández et al., 2014).

De esta manera, de acuerdo con Hernández et al., (2014), los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cualitativo y cuantitativo en un solo estudio con el fin de obtener una aproximación más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjugados de tal manera que ambas aproximaciones conserven sus estructuras y procedimientos originales. Asimismo, el enfoque mixto brinda una perspectiva amplia, basada en las fortalezas de cada

método, que, no sólo se valida en sí mismo, sino que genera la validez del otro, mitigando las debilidades, y produce datos más ricos debido a la multiplicidad de observaciones (Todd, Nerlich, McKeown, & Clarke, 2004).

1.2. Alcance

El alcance de la presente investigación es descriptivo ya que busca revelar con detalle, qué aspectos del proceso productivo y comercial de una cooperativa son influidos cuando esta se somete a una certificación por un organismo especializado y autorizado. Tal como afirma Hernández et al. (2014), es descriptivo en tanto permite observar uno o más atributos del fenómeno de interés. En otras palabras,

Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren su objetivo no es indicar cómo se relacionan (Hernández et al., 2014, p.92).

1.3. Diseño metodológico

El diseño metodológico implica realizar una estrategia para resolver las preguntas planteadas y cumplir con los objetivos del estudio (Hernández et al., 2014). Así, el diseño de la presente investigación es transversal descriptivo, en tanto se pretende “indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población en un momento específico” (Hernández et al., 2014, p.155).

Asimismo, se plantea el estudio de caso pues se trata de una situación específica, relacionado al rol de los sellos de certificación para CECAFE. Este caso será observado directamente y a partir de la reconstrucción de la información proporcionada por los mismos involucrados. Sobre esto, Yin (2009) precisa que los estudios de casos son las estrategias preferidas cuando las preguntas “cómo” y “por qué” son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real.

Gerring (2007), afirma que el estudio de caso en una unidad delimitada permite conocer a fondo e investigar el caso a profundidad y con detenimiento. Esto coincide con Yin (2009), quien asegura que este método permite tener un conocimiento amplio y detallado del fenómeno; de la misma forma, Castro (2010) señala que el estudio de caso se centra en generar respuestas a profundidad sobre un fenómeno determinado en un contexto específico. El objetivo de esta estrategia en la investigación es presentar una relación completa y exacta de la realidad, por lo

que el investigador debe realizar un esfuerzo adicional para presentar fielmente toda la evidencia disponible.

2. Selección muestral

A continuación, se presentan los criterios que se consideraron para seleccionar la muestra y los actores.

2.1. Muestra

En primer lugar, se realizó un muestreo no probabilístico. Este tipo de muestreo selecciona individuos o casos “típicos” sin intentar que sean representativos de una población determinada. Lo particular del muestreo no probabilístico es su utilidad para determinados diseños de estudio que no requieren una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de elementos con ciertas características específicas relevantes para la investigación (Hernández et al., 2014). De esta manera, en la presente investigación se realiza un muestreo de actores relevantes, se busca obtener hallazgos y contar con una cantidad importante de información para un futuro análisis (ver Anexo U).

En segundo lugar, se utilizó el muestreo subjetivo por decisión razonada. Este tipo de muestreo se desarrolla en función a alguna de las características de los actores o elementos; este tipo de muestreo se emplea, por ejemplo, cuando el tamaño de la muestra es muy limitado y se quiere evitar oscilaciones casuales que distancien excesivamente a la muestra de las características de la población (Corbetta, 2003). En la presente investigación, la característica principal que se tomó en cuenta para aplicar el muestreo subjetivo por decisión razonada fue aquellas personas consideradas como las más activas dentro del marco de la cooperativa; es decir, funcionarios activos, miembros activos (con participación activa en al menos 1 asamblea al mes) y personal de los comités activos.

Hernández et al. (2010) también se refiere a muestreo por conveniencia conformado por los casos o a los espacios específicos disponibles a los cuales se tiene acceso. En este sentido, se realiza el muestreo subjetivo por decisión razonada para enfocarse en miembros y productores activos y muestreo por conveniencia para enfocarse en los momentos propicios para obtener información como asambleas generales, talleres, reuniones informativas y centros de acopios.

2.2. Actores

La investigación cuenta con diferentes grupos de actores. Se encuentran; por un lado, actores que tienen una relación directa con la investigación y el caso de estudio y; por otro lado, aquellos que no influyen directamente pero no dejan de ser relevantes para los objetivos de la investigación.

Los actores que influyen de manera directa se han agrupado de la siguiente manera: funcionarios administrativos de la cooperativa CECAFE (funcionarios de las distintas áreas de la organización); directivos de la cooperativa (miembros socios parte de algún comité o consejo de la cooperativa). Además, se considera a las organizaciones relacionadas de manera directa y local con la cooperativa como las entidades estatales con presencia local, otras cooperativas cafetaleras locales, organizaciones de desarrollo sostenible agrícola, otras privadas especializadas en café o especializadas en calidad y certificadoras, e instituciones financieras.

3. Herramientas de recolección de información

A continuación, se describen las herramientas utilizadas en la investigación para la recolección de datos.

3.1. Observación no participante

La “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos, implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernández et al., 2010). Asimismo, la observación es la técnica principal de recoger información no verbal (Corbetta, 2003)

Existen dos tipos de observación, la participante y la no participativa. Con respecto a la primera, es aquella donde el investigador interactúa y en consecuencia, influye a los elementos observados; la segunda, es aquella observación en la cual el investigador no interactúa con los elementos investigados y mantiene una posición reflexiva y deductiva en la observación (Corbetta, 2003)

Para la presente investigación se realizó la observación no participativa, ya que la finalidad de esta es indagar y reconocer la actuación e interacción de los actores y con esa información generar deducciones y conclusiones. El fin de la investigación no es modificar o generar un cambio en su cotidianidad, sino explorar un fenómeno o caso específico y particular.

3.2. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema es difícil de observar por ética o complejidad. La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y otra u otros. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Hernández et al., 2010).

Las entrevistas semiestructuradas pueden hacer un mejor uso del conocimiento potencial de los actores en el diálogo, al permitir mucho más margen de maniobra para el seguimiento de los temas necesarios que el entrevistador considere importante. Asimismo, le dan al entrevistador una mayor posibilidad de hacerse visible como participante del mismo proceso de la entrevista, en vez de sólo limitarse a una guía de preguntas (Brinkmann, 2013)

Para la investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas ya que se contó con una guía de preguntas sobre temas generales, de las cuales las entrevistadoras pudieron trabajar flexiblemente; asimismo, se realizaron preguntas de opinión, de expresión de sentimientos, de conocimiento y de antecedentes.

3.3. Grupos focales

El grupo focal es una entrevista grupal, donde el entrevistador actúa como “modelador”, que centra la discusión grupal en temas específicos de interés y que utilizará la misma dinámica de grupo para incluir una cantidad de perspectivas diferentes sobre los temas cuestionados (Morgan, 2013). En los grupos focales existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva sobre un problema o un tema a través de la interacción (Hernández et al., 2010). El tamaño de los grupos focales es entre seis y diez participantes (Chrzanowka, 2002). En la investigación se realizaron dos grupos focales de seis personas cada uno, se dirigió la dinámica del grupo hacia los temas más relevantes para la investigación y se pudo visualizar la dinámica entre los actores, características y comportamientos que aparecieron de manera colectiva y contribuyen a la adquisición de nueva información en contextos diferentes.

3.4. Encuestas

La encuesta es una técnica de investigación naturalmente cuantitativa; sin embargo, no es exclusiva de esta metodología, ya que puede combinarse con otras herramientas de tipo cualitativo o mixto (Ponce & Pasco, 2015). Su fin es recolectar información con la pretensión de generalizar los resultados de una organización, asimismo, los elementos tendrán valores muy aproximados a la población (Hernández et al., 2010). En la investigación, se realizó una encuesta a los líderes de la cooperativa para recolectar la información de los socios productores con más participación constante en las decisiones de la cooperativa. Ya que la encuesta permite codificar información de manera numérica y textual (Hernández et al., 2010) se realizaron preguntas de percepción y de representatividad para contar con un análisis a profundidad.

4. Herramientas de análisis

En primer lugar, el enfoque en procesos, como método de análisis, permitió identificar las diferencias entre el flujo de procesos sin certificación y el proceso al adquirirlas con el fin de analizar los elementos de discrepancia y conocer su influencia en el proceso pues son estas actividades que adquieren relevancia al conocer su valor en el proceso.

Para poder visualizar la secuencia de procesos, se empleó el *Business Process Model and Notation* (BPMN), un estándar para el modelado de procesos que proporciona un lenguaje común para la comprensión de los usuarios (White & Miers, 2009). En este modelo existen tres niveles de modelamiento: mapa de proceso, descripción de procesos y modelo de procesos (Bravo, 2008). En esta investigación se trabaja solo el primer nivel de mapa de procesos que es un diagrama de flujo que incluye los nombres de las actividades y las condiciones de decisiones generales. Para poner en práctica este modelo, se utiliza un diagramador de procesos, *Bizagi Modeler* (ver Anexo V), el cual sigue con el estándar del BPMN 2.0 y es un software de fácil uso que permite modelar los procesos para obtener un producto final de fácil comprensión.

Otra herramienta a utilizar es el modelo de Gardner que está orientada a clasificar los stakeholders de acuerdo a dos variables: poder y grado de interés con respecto a la organización. Esta se utiliza para identificar el tipo de relación que debe desarrollar la organización con cada uno de estos grupos y así definir las estrategias de relaciones con estos actores (Acuña, 2012).

5. Fases de la metodología

El proceso de investigación tuvo tres fases: determinación de la problemática, levantamiento de información y el análisis de resultados. A continuación, se describe cada una de ellas.

5.1. Determinación del problema y la problemática

Esta primera fase se inició con preguntas generales sobre las limitaciones de los pequeños productores para exportar e ingresar a mercados altamente competitivos. En ese sentido se aterrizó el problema en el caso de estudio de la cooperativa CECAFE por ser una cooperativa enfocada en la exportación de café ubicada en Amazonas.

5.2. Aplicación de herramientas de investigación

En la segunda fase de la investigación, se realizó un viaje al distrito de Lonya Grande en el mes de mayo que tuvo una duración de 6 días (ver Anexo W). Durante el viaje, se pudo aplicar

las herramientas de investigación mencionadas anteriormente. A continuación, se relata el proceso de cada una de ellas.

En primer lugar, con respecto a las observaciones no participantes, se realizaron según el Modelo de Guía de Observación (ver Anexo X). Se realizó una visita a la finca modelo La Esperanza, centro de investigación y producción de variedades modernas de café, se observó la asamblea mensual y el proceso de cata.

En segundo lugar, las entrevistas semiestructuradas se realizaron tanto en Lima como en Lonya Grande a diversos actores que se consideran relevantes para la investigación (ver Anexo Y). Para ello, se realizaron las entrevistas de acuerdo al Modelo de Guía de Entrevista (ver Anexo Z).

En tercer lugar, con respecto a los grupos focales, se realizó de acuerdo a la Guía Modelo del Grupo Focal (ver Anexo AA). Se utilizó la herramienta del mapa parlante y se realizó una dinámica del proceso productivo de café para identificar los procesos más relevantes de la cadena (ver Anexo BB) y preguntas generales relevantes para la investigación.

En cuarto lugar, se efectuó un total de 66 encuestas por conveniencia (ver Anexo CC) y se presentan sus principales resultados (ver Anexo DD).

5.3. Análisis de resultados

En la tercera fase, con toda la información recopilada, a través de las herramientas metodológicas (ver Anexo EE en el Excel adjunto), se inició con el análisis de los resultados. Los hallazgos obtenidos se explican en el capítulo 5 del presente trabajo.

6. Ética de la investigación

De acuerdo a los estándares académicos, se tuvo en cuenta consideraciones éticas durante el desarrollo de la investigación: se realizó el firmado voluntario de todos los participantes, la aceptación voluntaria de ser grabados y la entrega voluntaria de la documentación relevante brindada por la cooperativa. Para ello, se diseñó y se aplicó un protocolo de consentimiento informado para los participantes en las diversas herramientas utilizadas (ver Anexo FF).

7. Limitaciones del estudio

El diseño metodológico de la investigación solo se basa en el contexto estudiado y no permite la generalización de resultados. Por consecuencia, los hallazgos obtenidos pueden ser útiles para su aplicación en contextos similares, pero tomando en cuenta las diferencias de cada caso de estudio en específico. Se puede considerar que con un mayor número de casos se podrían alcanzar resultados más generalizables o concluyentes.

CAPÍTULO 5: ESTUDIO DE CASO – CECAFE

En este capítulo se analizan los resultados del trabajo de campo; primero, se describen las características del distrito cafetalero de Lonya grande; segundo, la historia y particularidades de la cooperativa CECAFE; tercero, el análisis de las certificaciones como estrategia competitiva, su influencia en los procesos internos de la organización y el desarrollo de los socios productores.

1. Lonya Grande, el distrito cafetalero

1.1. Inmigración e inicio del cultivo del café

Lonya Grande fue poblada por emigrantes que procedían de la sierra de Cajamarca, quienes fueron los que introdujeron la ganadería en la zona. Esta versión es similar a la que la mayoría de actores entrevistados han manifestado. En efecto, ello es corroborado por el gerente general, J. E. Sánchez, quien señala que:

Nuestros amigos de Cajamarca estaban en conflicto social, por lo que muchos habitantes consideraron a Lonya Grande como una oportunidad. Ellos estaban acostumbrados a la actividad ganadera, por lo que se vieron obligados a talar para criar al vacuno, mientras que el café se producía de manera silvestre (comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

En efecto, el café coexistió en el pueblo; sin embargo, esta no poseía gran importancia, puesto que prevalecían sus costumbres ganaderas.

Al identificar el inicio del auge del café, es importante mencionar un acontecimiento ocurrido en los años setenta. Durante dicha época, el ganado sufrió una enfermedad que originó casi su erradicación. Como consecuencia de ello, tal como relata el Gerente Municipal G. H. Delgado, en Lonya, que era una zona cafetalera y ganadera, empezó a predominar el café y pronto la población empezó a dedicar esfuerzos a esta nueva actividad económica (comunicación personal, 25 de mayo, 2018).

1.2. El café entre la tradición y la innovación

Lonya Grande se caracteriza por el predominio de cultivo de café como principal actividad económica en la zona. Previamente, no era una actividad principal entre la población; sin embargo, logró ocupar un lugar preponderante por el declive de otras actividades económicas como la ganadería. En este contexto, de ser una actividad de subsistencia, la agricultura se estableció como un negocio. Como resultado, se tiene que, en los últimos años, se ha incrementado la oferta debido a la inclusión de nuevas variedades de café.

Al comparar la situación actual con la anterior, se puede evidenciar que, en un inicio, el modo de cultivo era muy diferente. Ello se evidencia con lo señalado por D. E. Lozano,

responsable de certificación, quien relata que “anteriormente, la gente se dedicaba al cultivo de una sola variedad de café, la cual se ubicaba en suelos fértiles. No obstante, ahora, los suelos son aprovechados para instalar café, incluso en aquellos donde solo había pastizales” (comunicación personal, 23 de mayo, 2018). Asimismo, el gerente municipal, G. H. Delgado comenta que "antes solo se cultivaba café tradicional, se mantenía la cosecha de manera natural" (comunicación personal, 25 de mayo, 2018). Sin embargo, actualmente, se sabe que se ha iniciado la innovación de cultivos en la zona. Según nos manifestó J. E. Sánchez, gerente general, "Lonya tiene unos 15 años cultivando café y se está tratando de traer nuevas variedades para tratar de que el café sea más sostenible" (comunicación personal, 26 de mayo, 2018). Como consecuencia de todos los cambios suscitados, tanto las variedades de café como el productor cafetalero han ido reconfigurándose con el paso del tiempo.

1.3. Organizaciones dedicadas al café

En Lonya Grande, se ha evidenciado un gran avance en la creación de organizaciones dedicadas al café a través de distintas etapas. En primer lugar, se puede considerar la era de la aparición de cooperativas en la zona. Durante dicha etapa, solo llegó a existir una cooperativa en Lonya Grande, la cual se convirtió en una de las más emblemáticas en el país; esta es la llamada cooperativa Lonya Grande. Posteriormente, de acuerdo a J. E. Huanca, asistente técnico, (comunicación personal, 23 de mayo, 2018), debido al declive de dichas organizaciones, se pudo percibir la ausencia de formación de este tipo de organizaciones hasta el año 2000, año en el que se experimentó el resurgimiento de las cooperativas.

En dicho milenio, según A. Chinchay, promotor de cultivo y crianza de la Oficina Agraria de Lonya Grande (comunicación personal, 26 de mayo, 2018), las cooperativas más antiguas son CECAFE Y Jumarp; también, se encuentran otras cooperativas como Procecam, Montaña Azul, Nor Café, Valle Alto, Marañón. Por otro lado, se sabe que muchas de las nuevas cooperativas han surgido por iniciativa propia, con apoyo del Estado o también como lo señala J. E. Sánchez, gerente general (comunicación personal, 23 de mayo, 2018), existen casos en que algunas de las nuevas cooperativas están aliadas con algún exportador o están intentando gestionar algún proyecto para algún grupo exclusivo del sector.

Además, los participantes del grupo focal mencionan que el surgimiento de estas nuevas organizaciones permite una competencia positiva que favorece al productor y el libre comercio. Asimismo, se puede resaltar que los socios muchas veces cofunden a grandes empresas como organizaciones sociales.

Por último, D. M. Rodríguez, un directivo de la cooperativa CECAFE (comunicación personal, 26 de mayo, 2018), acota que en Lonya se han creado varias cooperativas, pero no todas

son de confianza, ya que algunas son *solo de nombre* y fingen ser cooperativas cuando en realidad son manejadas sólo con un fin económico. Esto demuestra que no todas las nuevas organizaciones conocen cómo es la gestión interna de estas entidades, desvirtúan su naturaleza y no cumplen su finalidad en este tipo de asociación lo que repercute en la confusión de los socios al llamarlas cooperativas.

1.4. El rol del café en Lonya Grande

Según la información recolectada durante la visita de campo, el papel que cumple el café en Lonya Grande se puede dividir en tres categorías: la parte económica, social y el vínculo e interés que crea con otras organizaciones.

Al considerar el nivel económico, la principal actividad económica en Lonya es la producción de café en Lonya. En efecto, esta es la actividad desarrollada por casi la totalidad de la población, ya que el 96% o 97% es producción de café, así como lo menciona el presidente de la cooperativa, E. Sánchez (comunicación personal, 26 de mayo, 2018). El encargado de la oficina de Agrobanco, O. Tingal (comunicación personal, 27 de mayo, 2018) coincide en esta premisa, ya que señala que, básicamente, Lonya Grande es una producción cafetalera, cuyo producto bandera, el café, es el que le genera rentabilidad.

Como consecuencia de dicha actividad, se producen ingresos para las familias, tal como lo relatan las mujeres partícipes del grupo focal. Asimismo, la cantidad de café en el territorio produce que muchas empresas se sientan atraídas por la compra del insumo y la formación de nuevas organizaciones orientadas a este sector. Al respecto, G. H. Delgado, gerente de la municipalidad de Lonya Grande (comunicación personal, 25 de mayo, 2018) señala que, además de empresas como Perú S.A., Grupo Romero, Los Requejo, Coinca, empresas nacionales que compran café, hay varias otras empresas nacionales que tienen su propia agencia de compra de café en Lonya. Finalmente, los participantes del grupo focal relatan que Lonya es el centro de todos los distritos, ya que se establece como un puerto por el que traen todo tipo de productos desde Chiclayo y, a la vez, personas de otros distritos como Campo Redondo o Ucayí acuden a comprar lo necesario o, en otros casos, traen su producción de café a Lonya.

Entonces, el café ha originado que Lonya Grande se establezca como un espacio importante de movimiento económico y comercio. Sin embargo, tal como asevera D. R. Ruíz, jefe de gestión y fiscalización ambiental de la municipalidad de Lonya Grande, (comunicación personal, 25 de mayo, 2018), a pesar de todas las ventajas mencionadas, sus autoridades no se preocupan por aprovechar esta riqueza, ya que, pese a que Lonya es la ciudad del café, no hay iniciativas desde la alcaldía.

Al considerar la relación entre el aspecto social y el impacto del rol del café en este, se tiene que son las familias las más beneficiadas debido a los ingresos económicos que esta genera. Ello se vincula con lo expresado por el gerente J. E. Sánchez, quien señala que la producción de café para los agricultores en Lonya permite que sea posible un cambio en el estilo de vida. En efecto, tal como afirma el responsable de acopio y almacén, M. M. Sánchez, (comunicación personal, 26 de mayo, 2018), en comparación con lo que solía suceder, ahora, el productor tiene la posibilidad de no solo criar a sus hijos, sino de enviarlos a universidades. Así, se generan cambios concretos desde la construcción de una mejor vivienda hasta cuestiones más intrincadas como el aspecto cultural.

Asimismo, el auge de la producción del café ha fortalecido el trabajo en conjunto y ha afianzado los lazos de confianza entre ellos, lo que ha contribuido a la formación de organizaciones como las cooperativas, que tanto han beneficiado a la comunidad. Estas son vistas como una oportunidad en el crecimiento del cultivo de café a través de la asociatividad, con lo cual genera mayores ganancias, no solo monetarias, sino también sociales como la interacción, aprendizaje mutuo y fortalecimiento de lazos de los propios habitantes.

De la misma forma, el proceso de desarrollo del café en la cooperativa ha cambiado, tal como asevera M. M. Sánchez (comunicación personal, 23 de mayo, 2018), ya que, ahora, es más productivo y tecnológico, lo que ha permitido que se haya vuelto sostenible. Además, debido a que la producción de café es un trabajo muy fuerte, los productores son premiados por las cooperativas. De la misma forma, gracias al café, se han podido generar muchos avances para la región, señala el encargado de proyectos, E. M. Sánchez (comunicación personal, 26 de mayo, 2018).

Por ejemplo, según el encargado de oficina de Agrobanco, O. Tingal, (comunicación personal, 27 de mayo, 2018), socialmente, ha sido provisto de lugares de acceso, más ventaja en los caseríos, postas médicas y carreteras para el traslado del café. Además, se reconoce el crecimiento en población y urbanización debido al incremento de producción de café en la zona. En efecto, el encargado del área de acopio de la cooperativa Valle Alto, P. M. Paisic (comunicación personal, 25 de mayo, 2018) señaló que la población ha crecido debido al negocio y la mayor migración se ha originado al encontrar una oportunidad de desarrollo con el café, negocio que ha crecido y se ha encarecido.

En relación con el vínculo que crea con otras instituciones, se sabe que, debido a la gran importancia que posee, los actores principales en el pueblo se preocupan en desarrollarse más en la actividad, por lo que se animan a participar en fondos concursables del Estado como el fondo Agroideas. Estos son proyectos relacionados al café que aportan al desarrollo de Lonya Grande.

Además, debido a la particularidad y crecimiento en la industria tanto financieras, ONG como investigadores consideran relevante entrar en contacto con Lonya Grande.

2. La Cooperativa CECAFE

La cooperativa CECAFE es una cooperativa de usuarios cuyos socios son productores especializados en la producción de café y se dedica a la comercialización de café tanto en el mercado interno como externo. Como organización ha sabido enfrentar numerosos obstáculos en el camino hacia su crecimiento. Así, en los últimos años, ha logrado consolidar sus fortalezas con el objetivo de aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el mercado (CECAFE, 2017)

Con respecto al tipo de café que acopia la cooperativa, estos se pueden clasificar en tres: café convencional, certificado y de descarte. Asimismo, otras clasificaciones que considera CECAFE se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Otras clasificaciones de café

Clasificación	Descripción	Categorías
Por estado de certificación	Se divide en tres categorías de acuerdo al tiempo que el productor se encuentra asociado a la cooperativa. Se considera productor certificado desde el tercer año de asociado.	C0: café de productores asociados como máximo un año, C1: café de productores asociados entre 1 y 2 años, C3: café de productores asociados entre 2 y 3 años y Ecológico: café de productores asociados por más de 3 años.
Rendimiento en Taza	Se puede clasificar en tres categorías de acuerdo al porcentaje de rendimiento obtenido	Rendimiento Bajo: 50% - 64%, Rendimiento Medio: 65% - 70% y Rendimientos Alto: 71% - 80%
SCAA	Evaluación de 10 características organolépticas del café. El puntaje final es atribuido por un certificador <i>Q grader</i> .	Deficiente: < 50, Corriente: 50 – 59.9, Bueno: 60 – 69.9, Muy bueno: 70 – 79.9, Excelente: 80 – 89.9 y Extraordinario: > 90
Por humedad	Se puede clasificar entre seco, semi seco o convencional.	Humedad idónea es 12%, se admite hasta 2 puntos arriba o abajo para comercializar.

Fuente: Adaptado de CECAFE (2017) y SCAA (2018)

Las cooperativas cafetaleras de la zona reconocen el crecimiento y consolidación de CECAFE en el mercado, por lo que la consideran como un referente. En efecto, la representante de la cooperativa Montaña Azul, Y. J. Chávez, y el representante de la cooperativa Valle Alto reconocen a CECAFE como la más antigua y sostenible en Lonya Grande, por lo que cuenta con

la mayor cantidad de socios productores. El representante de la cooperativa PROCECAM, S. C. Sánchez, la considera como una organización modelo tanto por su desempeño como por su trayectoria. Como se ha podido evidenciar, entre las tres cooperativas mencionadas existe una clara similitud cuando se refieren a CECAFE. Por ello, resaltan la organización, el cooperativismo y la fidelización de sus socios. Al respecto el encargado de acopio de la cooperativa Valle Alto, P. M. Paisic, se manifestó que esta se ha mantenido a pesar de todas las exigencias que hay en el mercado de café.

Con respecto a las instituciones relevantes del sector, la directora de la JNC M. L. Quintana (comunicación personal, 16 de abril, 2018) mencionó que CECAFE es una cooperativa emblemática en la zona, no solo en Lonya Grande sino en Amazonas; asimismo, el gerente de la Municipalidad Distrital de Lonya Grande G. H. Delgado (comunicación personal, 25 de mayo, 2018) comentó que CECAFE es la cooperativa más grande por el tiempo que tiene. Asimismo, existe una similitud entre la percepción del promotor de cultivo y crianza de la oficina agraria de Lonya Grande, A. Chinchay, y el representante de Agrobanco, O. Tingal, (comunicación personal, 26 de mayo, 2018), ambos opinan que la cooperativa brinda un buen ambiente, por lo que sus socios se sienten a gusto y les brindan apoyo en diferentes actividades que los ayuda a desarrollarse.

2.1. CECAFE como solución colectiva

La cooperativa fue fundada en setiembre del 2006 bajo la modalidad de una asociación de campesinos por iniciativa de productores cafetaleros líderes de diversos poblados del distrito. Con respecto a la historia de CECAFE, el gerente de la cooperativa comentó: “yo fui fundador de la cooperativa junto con otros productores donde el principal fin, en el 2006, era juntarse para crear una asociación con 150 caficultores llamada Asociación Central Cafetalera, con siglas CECAFE (J. E. Sánchez, comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

En el 2014, hubo un cambio de la figura de asociación a la de cooperativa. De acuerdo a la información recopilada y a lo presentado por E. Sánchez (comunicación personal, 26 de mayo, 2018), el cambio de asociación a cooperativa se generó porque existían más beneficios como cooperativa. Al ser una asociación, los bienes obtenidos no eran propiamente de los socios; sin embargo, como cooperativa, se les da más seguridad sobre sus bienes y lo que les corresponde por ley.

El nacimiento de CECAFE influyó en el surgimiento de nuevas cooperativas en el distrito. Así, en el año 2006, se creó CECAFE y luego empezaron a surgir las demás cooperativas. Los nuevos surgimientos los relata el gerente J. E. Sánchez (comunicación personal, 23 de mayo, 2018), quien afirma que, cuando empezaron, solo había dos o tres cooperativas, ya que el resto

eran compañías grandes; sin embargo, hace cuatro años atrás han nacido nuevas cooperativas. Con ello, se reconoce un grupo pequeño de cooperativas como las más representativas y que han surgido debido al apoyo de proyectos. De esta manera, tal como señala el encargado de certificación D. E. Lozano (comunicación personal, 23 de mayo, 2018), oficialmente, existen siete cooperativas, tres de las cuales sobresalen, mientras que las demás recién están empezando. Por ello, el surgimiento de nuevas cooperativas trae consigo nuevos beneficios para los productores cafetaleros de la zona; así como se evidenció en el grupo focal, una cooperativa permite que los productores estén organizados, es un beneficio para ellos y para la cooperativa.

2.2. Descripción de la organización

2.2.1. Directivos

Como se mencionó anteriormente, CECAFE cuenta con una asamblea general, dos consejos (consejo de administración y consejo de vigilancia) y cuatro comités (comité de educación, comité electoral, comité femenino y comité de soporte financiero) (ver Anexo GG).

La asamblea general representa el máximo cuerpo social de la organización y se encuentra integrada por todos los accionistas inscritos en el libro de registro. Esta se encarga de las decisiones más importantes de la organización, tales como reformas estatutarias, nombrar y remover a los miembros de la Junta Directiva, autorizar la transformación, la fusión de la sociedad, entre otros.

Como se señaló al principio, existen dos tipos de consejos: por un lado, el consejo de administración tiene como objetivo principal orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los socios a través del control de la alta dirección. Actúa como órgano intermedio entre socios y equipos directivos. La máxima autoridad de este consejo es el presidente de la cooperativa. Es importante resaltar que el presidente de la cooperativa ocupa este cargo desde que se creó CECAFE y cuenta con aceptación de los socios.

Durante la asamblea realizada, el presidente el consejo de administración mostró interés por los temas expuestos por los líderes de bases como, por ejemplo, los gastos que involucra producir café, solicitud de transparencia en temas internos, problemas con las lluvias, acopio personalizado y el pedido de más recursos para el beneficio. Por ello, se comunicó directamente con los líderes productores para que transmitan a sus bases que la cooperativa los apoyará en dichos temas y para que puedan firmar el compromiso que tienen los socios productores de mantener la calidad del producto, con la finalidad de que todos cumplan con los estándares solicitados. Por otro lado, el consejo de vigilancia supervisa la labor de los directivos y empleados

en general, de modo que cumplan las obligaciones que exige la ley, los estatutos y otras normas, y que lo hagan de manera eficiente y oportuna.

Con respecto a los comités, el electoral es el órgano autónomo encargado de conducir los procesos de selección de representantes de los socios. Para ello utiliza el estatuto y el reglamento electoral y los acuerdos específicos que, en materia electoral, adopte la asamblea general. Además, se encarga de planear, organizar, desarrollar, dirigir, supervisar y controlar los procesos electorales. Con respecto a CECAFE, por acta de Asamblea General, el 16 de julio del 2017 se realizó la renovación de tercios de directivos de la cooperativa, luego se procedió a la inscripción de los mismos en los Registros Públicos.

Además de este, el comité de educación se encarga de promover, capacitar y coordinar las actividades educativas y los programas que tengan como propósito la participación democrática de las personas que conforman la cooperativa. Además, actúa como eje vital para dar cumplimiento a la misión, visión, principios y políticas culturales, sociales y empresariales de la cooperativa. De esta manera, en CECAFE se brindan capacitaciones que permiten que tanto la cooperativa como los funcionarios y directivos puedan crecer.

Finalmente, el comité femenino vela por el desarrollo de las mujeres y busca la igualdad de género a través de nuevas oportunidades y proyectos que les permita ser líderes y poder tomar decisiones de manera autónoma. Entonces, resulta importante resaltar que el comité femenino busca desarrollar emprendimientos económicos para las mujeres, los cuales se explican en el acápite de “gestión interna”. La directora de la Junta Nacional de Café, quién también es socia productora de la cooperativa, M. L. Quintana (comunicación personal, 16 de abril, 2018) mencionó que CECAFE es una cooperativa sólida y constituida formalmente, que busca innovar y crear nuevas iniciativas que también permitan involucrar a las mujeres, lo cual no se encuentra presente en todas las cooperativas aledañas.

2.2.2. Funcionarios

CECAFE está compuesta por la gerencia y cinco áreas: área técnica y SIGC, área de acopio, área de catación, área contable y tributación y área de tesorería y caja. En total, son doce los funcionarios que trabajan en dichas áreas y las funciones dependen del tipo de puesto de cada funcionario (ver Anexo HH).

La posición más importante es la gerencia, representado por el gerente J. E. Sánchez, quien es el funcionario de más alto nivel de la cooperativa y su gestión es supervisada ante el consejo de administración. Además, es el representante legal y administrativo de la cooperativa. La función principal del gerente básicamente es guiar y verificar los resultados dentro de la

cooperativa (CECAFE, 2017). El gerente de la cooperativa, J. E. Sánchez, comentó que el consejo de administración es el encargado de contratar a un gerente y asegurar el cumplimiento de las funciones según la Ley General de Cooperativas (LGC) y según el estatuto de la cooperativa.

Con respecto a las cinco áreas que forman parte de CECAFE, a continuación se mencionan las más relevantes para la presente investigación. En primer lugar, el área técnica y sistema integrado de gestión de la calidad (SIGC) se encarga de brindar asistencia técnica al socio productor cuando este lo solicita y efectúa control para que se apliquen las prácticas exigidas por las certificadoras. Además, brinda constantes capacitaciones en los procesos productivos que exigen las certificaciones. Esta área se encuentra en constante proceso de innovación y permite que se puedan tener nuevas ideas que beneficien las parcelas. Asimismo, trabaja conjuntamente con SIGC, encargada de las renovaciones de las certificaciones y la planificación para la inspección interna.

En segundo lugar, el área de acopio se encarga de reunir el café que los socios productores entregan a la cooperativa para su comercialización. Para ello, se debe de seguir una secuencia de etapas para controlar la humedad y calidad del café. Entre estos, tenemos el de humear el café, trillado, tamizado, humedad y rendimiento. Posteriormente, se ingresa la información en los registros y se le brinda una boleta al cliente para que pueda recibir el pago correspondiente. De esta manera, según el encargado de acopio, M. M. Sánchez (comunicación personal, 23 de mayo, 2018), se registra el peso en una base de Excel, pero a la certificadora se le muestra desde el software. Luego, se ingresan los datos y se siguen los procesos. Dichos datos que se obtienen del catador son transferidos al sistema y, posteriormente, se imprime el comprobante.

En tercer lugar, el área de catación se encarga de, como su nombre lo indica, de catar el café; es decir, se realiza un análisis en el que se examinan las propiedades del café, lo cual permite clasificar el café por aroma o fragancia, acidez y medir su rendimiento en taza. El área de catación cuenta con un encargado para probar el café, quien durante el proceso de evaluación de calidad se mostró muy conocedor y confiado en poder evaluar en café en sus diferentes etapas. Él resaltó las características de humedad, valor en taza y rendimiento. El encargado cuenta con una certificación *Q Grader* validada a nivel internacional. De acuerdo a lo observado en el proceso de evaluación de la calidad, los elementos a catar en la taza de café son once: fragancia en seco, aroma húmedo, sabor en boca, post-gusto, acidez, cuerpo, uniformidad, taza limpia, dulzor, sensación en boca y percepción del catador.

En cuarto lugar, el área contable y tributación, se encarga de la planificación, coberturas y financiamiento, así como la verificación de la información contable y financiera de la

cooperativa con los socios y con las financieras. Asimismo, se encarga de los temas relacionados con la tributación como son el pago de impuestos y contribuciones.

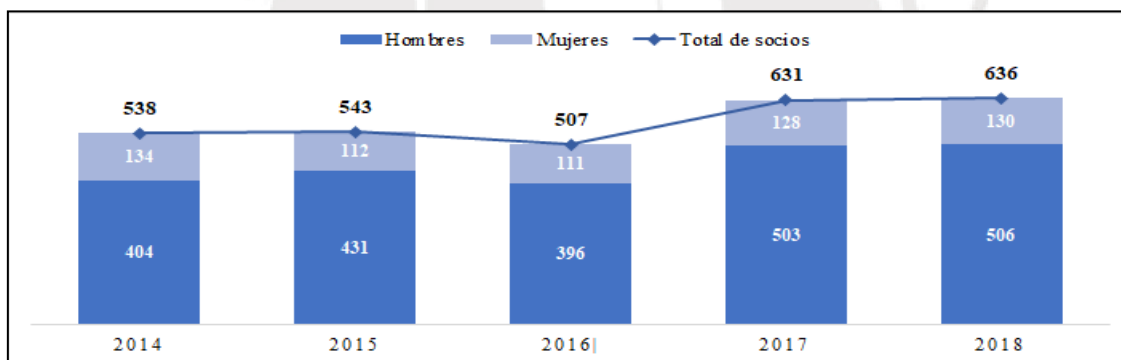
En quinto lugar, el área tesorería y caja es la encargada de realizar los pagos a los socios productores una vez que estos entregan el café en el centro de acopio. Esta área lleva el control de la liquidez de la cooperativa y trabaja conjuntamente con el área contable y tributación

2.2.3. Socio productor

2.2.3.1. Perfil del productor

CECAFE cuenta con un total de 636 socios, de los cuales el 20% son mujeres y el 80% son hombres. En la Figura R1, se puede apreciar el histórico de la cantidad de socios desde el 2014 al 2018. Esta cantidad ha tenido un crecimiento importante desde el 2014, año en el que CECAFE inició operaciones como cooperativa, con excepción de 2016, donde se muestra una reducción de 6.63% debido a que se llevó a cabo un proceso de filtrado de socios para que la cooperativa solo cuente con la participación de los socios que realmente contribuyen con un café de calidad (CECAFE, 2017).

Figura 4: Análisis histórico de la cantidad de socios de CECAFE



Fuente: Adaptado de Plan Estratégico CECAFE (CECAFE, 2017)

Respecto al nivel educativo de los socios es posible aproximarse a su perfil a partir de los datos recolectados con los encuestados. El 36.4% contaba con educación secundaria incompleta, seguido de secundaria completa (34.8%) y primaria completa (24.2%), primando, entonces, el nivel educativo secundaria incompleta. Se puede describir a este productor cafetalero como uno medianamente educado, que se dedica al cultivo de café de manera especializada y que se construye con conocimientos técnicos agrícolas, tal como afirma M. L. Quintana, socia productora (comunicación personal, 16 de abril, 2018), los socios se caracterizan por su educación o por la experiencia; el perfil de hombres y mujeres es de socios que les gusta pensar en el futuro de la cooperativa.

De acuerdo a las encuestas realizadas, el 24% de los socios encuestados se encuentran asociados a la cooperativa hace 4 años y el 20% es parte de CECAFE desde hace 3 años. Es importante distinguir que CECAFE viene operando como cooperativa desde el 2014, es decir hace 4 años. Entonces, de los socios que tienen más de 4 años asociados se puede concluir que son parte de CECAFE desde que era una asociación, lo cual representa el 47% del total de encuestados y el 53% son los socios encuestados que forman parte de CECAFE desde que es una cooperativa.

Con respecto a la motivación de ingreso de los productores a CECAFE, en el grupo focal de los líderes de base, se mencionó que CECAFE se les brindaba un mejor precio, beneficios y, además, se mejoraba la calidad del café. Me daban más beneficios. Asimismo, se comentó que CECAFE se ha creado con el fin de mejorar el precio porque en el pasado el precio lo manejaba el comerciante. En el caso de las mujeres, la razón fue la existencia de una agrupación de mujeres dentro de la cooperativa. En efecto, las participantes afirman que había unión y se les permitía compartir cada una de sus ideas, lo cual contribuía notablemente en su formación. Asimismo, otros socios mencionan que su motivo de ingreso a CECAFE fue porque sus familiares son o han sido parte de la cooperativa.

2.2.3.2. Producción de café

Con respecto a la producción de café, el 59.1% de los socios encuestados lleva produciendo café por más de ocho años, mientras que, en el rango de 4 a 6 años y de 6 a 8 años, se obtuvo un resultado de 18.2% para cada uno. Cabe resaltar que la mayoría de socios encuestados provienen de familias cafetaleras y continúan con la actividad productiva del café desde hace muchos años. Asimismo, la mayoría de socios encuestados cuentan con 2 y 3 hectáreas en total, lo cual representa el 32.3% y el 30.8%, respectivamente. La mayoría de productores encuestados, que representa el 36.36%, mencionó que, por cada hectárea, producen 30 quintales; mientras que el 15.15% respondió que, por cada hectárea, producen 28 quintales.

No obstante, los socios no solo producen una variedad de café en sus parcelas. Por ello, de acuerdo a las encuestas realizadas, *Catimor* es la variedad que más se produce, la cual representa el 24%, seguido de *Caturra* con el 23%, luego *Catuai rojo* con 19%, *Pache* representa el 11%, seguido de *Típica y semilla* mejorada que representan el 8% cada una, y finalmente, *Catuai verde* y *Marsellesa* que representan el 1% cada una.

Es importante mencionar que muchos de estos productores se encuentran muy alejados y movilizarse de un lugar a otro para el cuidado de sus parcelas o al centro de acopio puede ser tedioso para ellos. Con respecto al primer caso, el encargado de certificación, D. E. Lozano (comunicación personal, 23 de mayo, 2018) nos informó que el traslado de algunos productores que están a las afueras de Lonya es difícil porque no hay carreteras y llegan a la planta de

beneficio, aproximadamente, a las 6pm y se quedan hasta las 10 u 11 pm. Por ello, afirma que las cooperativas son organizaciones que premian a los productores y que valoran al productor por su esfuerzo.

Con respecto al segundo caso, el centro de acopio se encuentra ubicado en el distrito de Lonya Grande, pero algunos productores se ubican en otros distritos como Bagua Grande, Cajaruro, Camporredondo, Ocallí y Omia. Entonces, la movilización hacia el centro de acopio para vender su café es dificultosa para algunos porque no tienen los medios necesarios para hacerlo y el tiempo estimado es alto (ver Anexo II). Cuando se realiza, se organizan los “días de mercado”, que se caracterizan por ser aquellos días en los que el productor va al centro de acopio para vender su café (sábado y domingo). En ambos días los socios productores con sus familias se encuentran en la plaza principal del distrito de Lonya Grande, realizan sus compras y comparten momentos familiares

2.3. La relevancia de la gestión interna

2.3.1. Organización de caseríos

Con respecto a la gestión interna de CECAFE, para tener un mejor control de socios, se han descentralizado las actividades. Así, los socios se encuentran ubicados estratégicamente en 43 caseríos, los cuales son agrupados en 24 bases. Este tipo de organización es una estrategia de la cooperativa para poder llegar de una mejor manera a los 636 socios, lo cual permite que los socios se encuentren agrupados en bases y que cada una de ellas tenga un “líder de base” (ver Anexo II).

En total, CECAFE abarca 3 provincias y 6 distritos dentro de la región Amazonas. La provincia más representativa es Utcubamba, que cuenta con 492 socios; luego, se encuentra la provincia Luya con 114 socios; y, finalmente, la provincia Rodríguez de Mendoza con un total de 30 socios.

Cada una de las bases cuenta con un coordinador local, quienes son los líderes de las bases y su rol principal es la de ser un intermediario entre la cooperativa y los socios de la base que representan. Se pudo observar durante la asamblea que los socios líderes exponen sus preocupaciones y la de otros socios que forman parte de la base a la que ellos representan. En ese sentido, realizaron preguntas respecto al precio del café, la inversión de la cooperativa, los gastos que involucra producir café, hicieron pedidos de ayuda en temas de producción y realizaron reclamos respecto a la variación de los precios y a los brókeres.

2.3.2. Proyectos de desarrollo en CECAFE

CECAFE no solo se dedica a la comercialización de café, sino que, también, cuenta con algunos proyectos importantes para mejorar la rentabilidad de la cooperativa y para desarrollar espacios de innovación. En primer lugar, CECAFE cuenta con una finca llamada La Esperanza, la cual es una finca modelo que cuenta con parcelas de café y donde se busca innovar en la generación de semillas mejoradas y en el desarrollo de nuevos procesos productivos. Como resultado, se exponen los resultados a los miembros de la cooperativa y, así, se fomenta la adquisición de estas innovaciones en las fincas de los propios socios productores. La finca fue adquirida en diciembre del 2016 por un importe de 105 mil soles y cuenta con un área total de 8 hectáreas según el título de propiedad. Además, en la finca, se ha invertido 147 mil soles en la implementación y en la compra de variedades modernas de café que han sido importadas de Centro América para someterlas a investigación y demostración de tecnologías nuevas para la caficultura. Además, se encuentra un reservorio de agua en la parte superior de la finca La Esperanza con capacidad máxima de 260 m^3 para riego tecnificado por goteo en las plantaciones de café con variedades modernas.

En segundo lugar, desde el área de proyectos, existe un interés por desarrollar nuevas unidades de negocio para diversificar los ingresos de los socios ya que se reconoce que no es adecuada la centralización de los ingresos de los socios en la generación de un solo producto. De esta manera, se origina el área de promoción pecuaria, la cual busca fomentar la crianza de animales menores y el mejoramiento genético de vacunos y porcino. Se cuenta con una granja de pollos andinos, cuyes, vacas y porcinos, además de una piscigranja de tilapias. Con ello, se busca aumentar la calidad de vida de los socios a través de nuevos insumos para su consumo o venta y, a largo plazo, se busca fidelizar a los socios a la cooperativa.

En tercer lugar, con el fin de promover la participación de las mujeres, se han iniciado dos proyectos: un restaurante y un nuevo empaque para comercializar café. Con respecto al primer proyecto, en el mes de febrero, se inició la creación del restaurante “La Paskána”. Esta es una iniciativa de mujeres de la cooperativa que permite la integración entre sus miembros. El restaurante se encuentra en estrecha relación con la granja, pues esta les provee ciertos insumos para la preparación de los platos de comida. Con respecto a la segunda iniciativa, se destaca que la comercialización del café ha sido producido por mujeres. Por ello, “con el fin de promover el consumo interno de nuestro café, se lanzó al mercado en un innovador empaque café tostado en grano entero y molido” (CECAFE, 2017, p. 9).

Entonces, con ambas iniciativas, se busca que las mujeres socias productoras de café puedan desarrollar otras actividades complementarias que les permita innovar, integrarse y

fidelizarnos con la cooperativa. En general, por lo mencionado anteriormente, los proyectos que se encuentran desarrollando en CECAFE aspiran a contribuir de manera integral con la economía de las familias, ya que los socios y directivos, por su experiencia en el cultivo del café y por experiencias pasadas, reconocen que no es recomendable confiarse en un solo ingreso para sostener a la familia (CECAFE, 2017).

2.4. Alianzas estratégicas para el desarrollo

2.4.1. Líneas de crédito

CECAFE cuenta principalmente con dos financieras reconocidas: *Root Capital* y *Shared Interest*. Estas financieras no solo le brindan crédito, sino, también, capacitaciones constantes, lo cual les permite crecer y fortalecer las capacidades de los funcionarios y directivos de la cooperativa.

Con respecto a *Root Capital*, la cooperativa ha trabajado desde el año 2011. Esta les brinda servicios financieros en la modalidad de créditos para capital de trabajo y brinda capacitación especializada en la modalidad de cooperación (CECAFE, 2017). Durante la entrevista al asistente contable de la cooperativa, L. M. Pérez (comunicación personal, 23 de mayo, 2018), este mencionó que *Root Capital* no solo brinda financiamientos, sino también asesoramiento para asegurar que tendrán el retorno del dinero.

No obstante, estas capacitaciones, además de mantener vigente el sistema de certificación que demanda continuidad de los productores, también, permiten a los miembros de la cooperativa asesorarse con el fin de que el financiamiento para la renovación de certificaciones sea cancelado en su totalidad. Es importante resaltar que las capacitaciones que brinda *Root Capital* le permite a CECAFE crear vínculos con otras cooperativas. Así, se conoce que Montaña Azul, CECAFE y Jumar están asesoradas por *Root Capital* y reciben capacitaciones de manera simultánea.

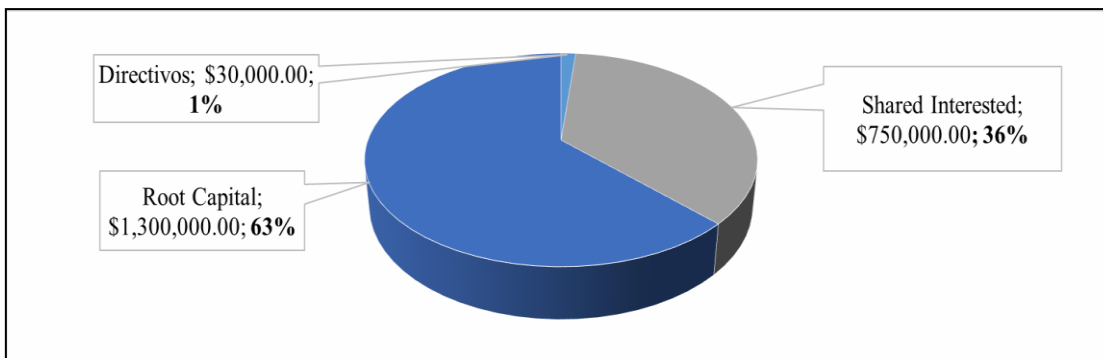
Con respecto a *Shared Interest*, se sabe que esta es una entidad con la que CECAFE trabaja desde el año 2013 y brinda servicios financieros en la modalidad de créditos para capital de trabajo (CECAFE 2017). J. E. Sánchez, gerente de la cooperativa, relató una experiencia ocurrida en el año 2013 con esta financiera,

Se conoció a un cliente de Reino Unido y se solicitó a *Shared Interest* para que financie el préstamo para ocho lotes en el primer año. El resultado fue positivo, por lo que se comprometió a pagar la certificación el otro año (comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

En la Figura 6, se muestra el financiamiento que ha obtenido CECAFE. Así, *Root Capital* ha financiado la mayor parte con 1.3 millones de dólares y *Shared Interest* financió con 750 mil

dólares, mientras que los directivos de la cooperativa han realizado aportes de 30 mil dólares en el año 2017.

Figura 5: Financiamiento en USD de CECAFE en el 2017



Adaptado de: CECAFE (2017).

2.4.2. Proyectos y programas de desarrollo

Por otro lado, el área de proyectos es importante en la cooperativa, ya que es fundamental la participación en concursos de fondos no reembolsables y en programas de innovación productiva y comercial. En ese sentido, se han gestionado recursos económicos del PNIA por un monto de 190 mil soles y un aporte de CECAFE por 84 mil soles para el financiamiento de servicios de asistencia técnica, dos módulos demostrativos de beneficio húmedo, motocicleta, equipos de laboratorio, participación en dos ferias internacionales de café, insumos demostrativos, capacitación en control de calidad en taza y otros por un periodo de 18 meses. Además, un módulo de secado ecológico para café, construido con aporte del PNIA con capacidad de 2.2 mil kg de café pergamino, ubicado en la finca “La Esperanza”.

Asimismo, la cooperativa mantiene alianzas con Ecotierra, ONG canadiense, con la que actualmente gestiona recursos financieros para la ampliación de áreas nuevas de cultivo de café asociado con forestales en áreas deforestadas, la construcción y puesta en marcha de planta de procesamiento y mercadeo de la producción (CECAFE, 2017). Con dicha ONG, se ha firmado los acuerdos para la ejecución del “Proyecto Selva Norte”, que tuvo una ceremonia de lanzamiento en la Feria de la Asociación de Cafés Especiales de América (SCAA) en el estado de Washington en Estados Unidos el 22 de abril de 2018, donde participó el gerente de la cooperativa (CECAFE, 2017).

Además, se ha gestionado recursos económicos por un monto de 12 mil euros de la ONG Agriterra para la ejecución de un proyecto de capacitación a directivos y socios durante el año 2018, para el cual la cooperativa realizó un aporte de 3100 euros (CECAFE, 2017). A partir de todo lo mencionado, J. E. Sánchez (comunicación personal, 23 de mayo, 2018) concluye que la

cooperativa ha tenido un crecimiento muy rápido, el cual ha obligado a desarrollar una gestión financiera más eficiente porque se quieren evitar acciones informales. En ese sentido, se reciben asesorías externas, como las de la ONG Agriterra para mejoras.

Así también, CECAFE ha sido seleccionada por el Ministerio de Agricultura a través del Programa AGROPROSPERO perteneciente a la Plataforma de SERVIAGRO para contribuir con su proceso de crecimiento mediante la elaboración de un Plan estratégico empresarial que ayude a la cooperativa con el camino que ya ha iniciado (CECAFE, 2017).

Con la información recopilada, se realizó un mapa de actores de acuerdo al tipo de organización a la que pertenecen y su alcance con respecto a CECAFE (ver Anexo JJ). Posteriormente, se elaboró una Matriz Poder – Interés para ubicar a dichos actores de acuerdo a su relación e influencia con la cooperativa con el fin de determinar los tipos de relaciones y las acciones estratégicas que debe establecer la organización con cada uno de los actores (ver Anexo KK).

En primer lugar, entre los actores que cuentan con poder e interés alto se encuentran los socios, los directivos y funcionarios de la cooperativa, así como las certificadoras, las entidades financieras como Root Capital y Shared Interest, Ecotierra, Agriterra y la JNC. Estos actores son los más importantes para el desarrollo de CECAFE, ya que dichos actores intervienen activamente en las decisiones de la cooperativa. Es por ello que se debe mantener una *estrategia de actores claves*; es decir, dialogar activamente y considerar a cada uno de ellos en la toma de decisiones y asegurarse de que éstas satisfagan sus intereses.

Con respecto a los actores con poder bajo e interés alto, se puede mencionar el gobierno regional de Amazonas, la Cámara Peruana de café y cacao, Agrobanco y las cooperativas Montaña Azul, Procecam y Valle Alto. Se puede considerar a estas organizaciones importantes ya que presentan un alto interés por la gestión de la cooperativa. Con estos actores, CECAFE debe seguir *la estrategia de mantener informados*, esto quiere decir que la cooperativa debe mantener informados a los actores a través de un diálogo constante entre dichas organizaciones; sin embargo, no negociará ni seguirá sus indicaciones debido a su baja incidencia.

Los actores que cuentan con poder alto e interés bajo son SENASA y MINAGRI (PNIA, Agroideas), los cuales son órganos de control administrativo y tienen la capacidad de regular y amonestar a organizaciones del sector agrícola; sin embargo, al ser organismos del estado presentan limitaciones en su gestión. Así, se debe considerar la *estrategia de mantener satisfechos* ya que, mediante esta estrategia, la cooperativa debe buscar que estas instituciones incrementen su interés y a futuro que les genere beneficios.

Finalmente, los actores que cuentan poder e interés bajo son INACAL, la Municipalidad de Lonya Grande y grandes empresas cafetaleras. Con respecto a estos actores, CECAFE debe mantener una *estrategia de esfuerzo mínimo* ya que estas organizaciones no generan ningún perjuicio ni beneficio a la cooperativa.

3. La certificación como estrategia competitiva

Cómo menciona Porter (1991), las certificaciones son una ventaja competitiva para las organizaciones, ya que genera la búsqueda de un posicionamiento positivo en el sector, lo que genera una situación provechosa y sostenible tanto para los socios productores como para la misma organización. Al respecto, el gerente general de CECAFE, J. E. Sánchez, considera a la certificación como “un documento que cumple la función de una carta de presentación de la cooperativa y de la calidad del café producido” (comunicación personal, 23 de mayo, 2018). De esta manera, contribuye a la entrada a nuevos mercados extranjeros y a desarrollar un mayor posicionamiento en estos, lo que produce una sensación de seguridad para la comercialización de café a un pago con precio justo. En palabras del presidente de CECAFE, E. Sánchez:

Las certificaciones son (...) importantes para la cooperativa, ya que, sin ellas, resulta difícil ingresar al mercado. La certificación se convierte en un valor agregado para el café, se convierte en un instrumento de mercadeo y de venta. Entonces, si no se tiene determinado el sello de certificación, no se puede vender. Por ello, se considera que la certificación ha contribuido a mejorar la capacidad de competencia y ha logrado posicionarnos en importantes mercados como el europeo y americano (comunicación personal, 26 de mayo, 2018).

Por todo lo señalado, la alta dirección de la cooperativa es consciente de la importancia de las certificaciones como instrumentos de conformidad, los cuales aseguran la calidad de un producto y generan una ventaja para acceder a mercados de manera más competitiva. En efecto, Crosby (1987) establece que es relevante que la alta gerencia de la organización reconozca la importancia de la calidad de la organización, ya que es parte principal de las decisiones estratégicas de la organización.

Debido a ello, desde sus inicios, se decidió acceder a sellos de certificación que los impulsen en el mercado y que promuevan su marca. En principio, los sellos de certificación fueron adquiridos como requisitos de clientes potenciales; no obstante, luego fue parte de la estrategia de la organización. Actualmente, la cooperativa trabaja con la certificadora IMOcert y, con la cual ha logrado adquirir los sellos *USDA Organic*, *EU Organic*, *UTZ* y *C.O.F.F.E.E. Practices*, adicionalmente, cuenta con la certificación FLO (FLO ID 5974), validada por la misma Fairtrade International. De esta manera, en la Memoria Anual 2017 de CECAFE, se menciona que “[La

certificación] es muy importante el cumplimiento de los estándares sociales y ambientales que exigen las normas de certificación ya que permiten ofertar nuestro café con valor agregado y hacen sostenible nuestras relaciones comerciales” (CECAFE, 2017)

Las certificaciones resultan tan importantes, que, en el 2017, se creó e implementó la oficina de certificación o área de SIGC, la cual se encarga exclusivamente de la gestión de las certificaciones del Programa Orgánico, sostenible y de comercio justo. Aquí, el principal objetivo es la renovación de todas las certificaciones que dan un valor agregado a la producción. Así, las certificaciones se establecen como una herramienta necesaria y con atención especial que aporta a la actividad económica de CECAFE. El encargado de certificación, D. E. Lozano considera que las certificaciones corresponden a la responsabilidad tanto de la organización como del socio productor en aspectos como el cuidado del medio ambiente, aspecto social y económico, por lo que la certificación posee un gran impacto en diversos ámbitos (Comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

Como resultado, en el Plan Estratégico CECAFE, para el 2018, se menciona como una de las estrategias principales mantener los sellos de certificación orgánica, social y sostenible, y la innovación en tecnología móvil para las herramientas de trazabilidad de los productores. Asimismo, se busca “practicar una gestión ambientalmente responsable”, como parte de uno de los siete objetivos que guían la organización. Para ello, se cuenta con tres estrategias distintas: implementar un plan de residuos sólidos y líquidos, desarrollar un plan de agro forestación, y mantener los sellos de certificación orgánicos, sociales y sostenibles. Esta última estrategia se enfoca en la capacitación constante de los productores, la actualización de las herramientas y formatos para la certificación, el ingreso a tiempo y constante de la información para el programa de certificación, la preparación para las auditorías internas y externas con el cumplimiento de las normas o estándares y el trabajo constante con IMOCert y FLO (CECAFE, 2017).

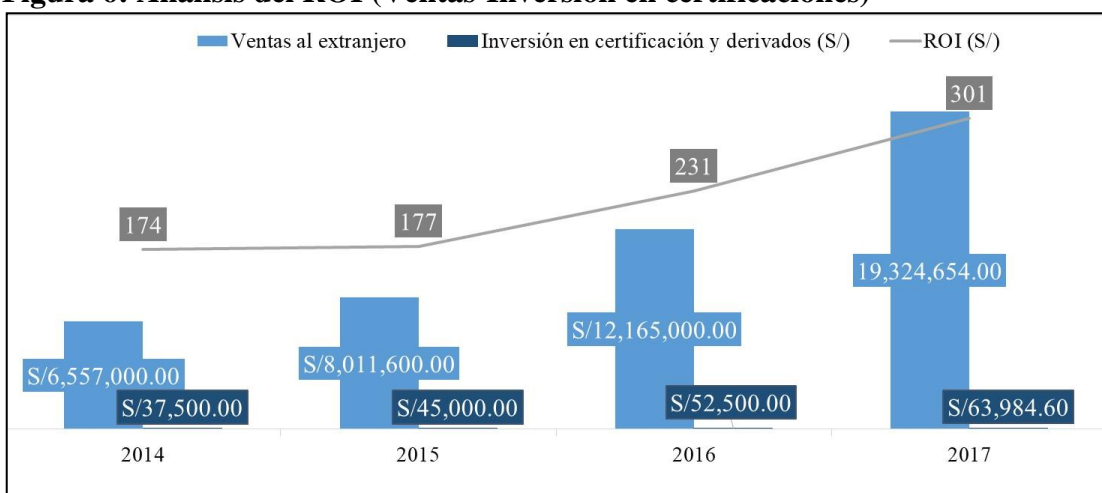
3.1. Inversión

Las certificaciones suponen una inversión que engloba la adquisición de la misma y su renovación, las capacitaciones impartidas a los socios y otras actividades medioambientales que se derivan de los mismos estándares de la certificación. En este sentido, es relevante analizar el retorno de inversión (ROI¹⁰), esta es una herramienta simple para reconocer el retorno de una acción o inversión en los resultados de una organización o proyecto. Su resultado permite conocer cuántas veces la inversión es cubierta por las ventas.

¹⁰ Retorno sobre la inversión (Return of Investment).

En el siguiente gráfico, se muestran las ventas al extranjero de CECAFE y la inversión destinada a la adquisición de las certificaciones (renovación de certificaciones y actividades derivadas), así como el ROI de estas variables. De esta manera, se puede decir que la inversión es recuperada en 173 veces (2014) y 301 veces (2017). Así, se puede inferir que las certificaciones son una herramienta rentable y fácilmente generan el retorno de inversión para la organización. Si bien para un productor individual, esta inversión representa un monto alto, para una organización asociativa representa una estrategia competitiva adecuada y rentable.

Figura 6: Análisis del ROI (Ventas-Inversión en certificaciones)



Adaptado de: CECAFE (2017).

3.2. Trazabilidad

Como se menciona en el marco contextual, las tendencias actuales impulsan la creación e implementación de herramientas de trazabilidad. Ello fortalece la confianza del productor en la producción y en la conformidad del producto, a través, por ejemplo, del Sistema de Trazabilidad de la Certificación UTZ.

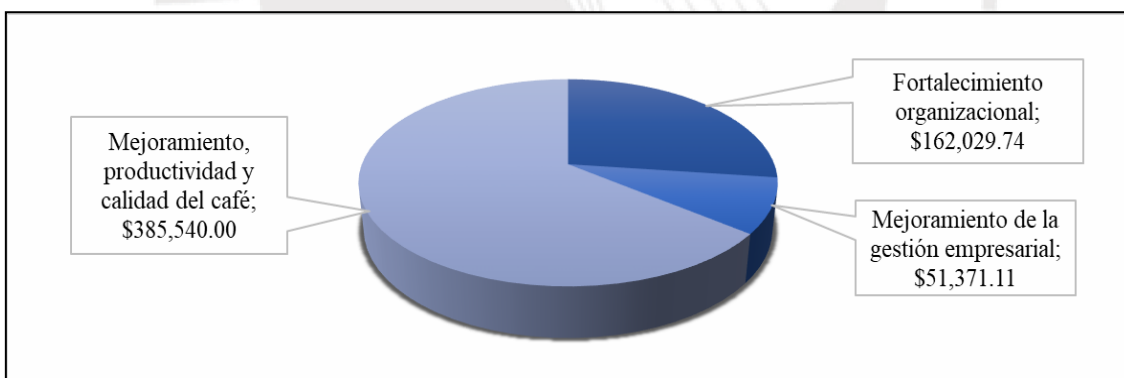
Como una iniciativa de la Red de Cooperación y la Junta Nacional de Café, CECAFE ha podido elaborar herramientas de trazabilidad para beneficiar a sus socios productores con el seguimiento y cumplimiento de los estándares de las certificaciones. En este sentido, elaboraron “El cuaderno de certificación múltiple del productor” (ver Anexo LL), cuyo objetivo principal es la evaluación del cumplimiento de las normas de producción de café. En este cuaderno, se presentan diversos elementos que generan una base histórica y una forma de trazar las acciones del productor. Así, este es dividido en dos partes, la primera parte cuenta con herramientas para evaluar el cumplimiento de las normas de producción del café, mientras que la segunda cuenta con un conjunto de cuadros para registrar las actividades productivas que el productor realiza diariamente.

Como conclusión, podemos afirmar que la trazabilidad de un producto es un elemento importante en el contexto de la agricultura. Como menciona Soluciones Prácticas (2010) en el marco contextual, ello se vuelve indispensable en cadenas tan largas como en el caso del café, donde es necesario contar con herramientas que den seguimiento continuo a cada una de las etapas para asegurar procesos responsables y demostrar la conformidad del producto.

3.3. Fortalecimiento de la organización

Por otro lado, las certificaciones generan ganancias positivas adicionales para la cooperativa y los socios productores, principalmente, en el caso de la certificación de Fairtrade. Esta certificación es considerada por la mayoría de productores y funcionarios alcanzados como un conjunto de estándares más completos, preocupándose no solo por la productividad sino por el desarrollo de los productores y de su organización. Por ejemplo, todos los años se recibe un premio por las ventas en condiciones de comercio justo, cuyas ganancias son distribuidas en estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento organizacional de la cooperativa (CECAFE, 2017). Como se muestra en la Figura 8, el premio otorgado por la certificadora le permite a la organización invertir en estrategias que fomentan el propio desarrollo y fortalecen la gobernanza de CECAFE.

Figura 7: Distribución del premio de comercio justo en el fortalecimiento de CECAFE



Adaptado de: CECAFE (2017).

Cabe mencionar, también, que las certificaciones tienen un efecto específico en los procesos operativo, comercial y sobre los socios en tanto productores como se verá a continuación.

4. Influencia de la certificación en el proceso productivo

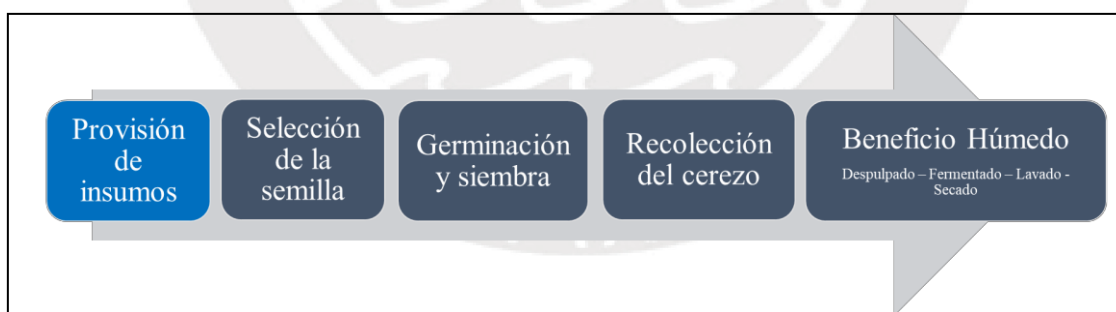
4.1. El eslabón productivo de la agrocadena de CECAFE

Como se mencionó anteriormente, la cadena de valor cumple una función importante dentro de la presente investigación. De acuerdo a Porter (1991), se considera la cadena de valor de CECAFE como un conjunto de actividades interdependientes que se encuentran relacionadas entre sí por eslabones dentro de la cadena de valor. Así, de acuerdo a Tribín (2014), estos eslabones se encuentran articulados y su desempeño refleja un comportamiento sistémico.

Las certificaciones, a través de los estándares que cada una de ellas incluye, influyen en los eslabones de la agrocadena de la organización. En el caso del gran eslabón productivo, la certificación tiene un impacto mayor ya que, a raíz de la baja profesionalización y ausencia de innovación del productor, existen muchos estándares que buscan aumentar la producción, eliminar reprocesos, minimizar mermas y, finalmente, producir bienes de calidad.

En este acápite se presenta la influencia de las certificaciones en los eslabones de “provisión de insumos” y “producción”. De esta manera, el eslabón productivo que realiza la cooperativa abarca cuatro subprocesos: selección de semilla, germinación y siembra, recolección y beneficio húmedo. A continuación, se presenta el análisis del diagrama de flujo del eslabón productivo de la agrocadena de CECAFE lo que evidencia los procesos de los eslabones de “provisión de insumos” y “producción” y se resaltan los subprocesos modificados por las certificaciones y procesos nuevos en función a ellas (ver Anexo MM).

Figura 8: Eslabón productivo de la agrocadena de CECAFE



4.1.1. Eslabón de provisión de insumos

Tradicionalmente, los insumos destinados a la fertilización de la tierra y otros eran productos químicos que aseguraban cierta eficacia para el crecimiento del cafeto. Estos productos son altamente dañinos para el medioambiente e incluso para los productores que deben manipularlos. Al adquirir las certificaciones orgánicas, se restringe el uso de estas y se ha cambiado por la producción o adquisición de compost orgánicos, que son materiales de desecho descompuestos que contienen los microorganismos que requiere la planta para desarrollarse.

4.1.2. Eslabón de producción

4.1.2.1. Selección de semilla

Para instalar una planta nueva –el cafeto tiene un tiempo de vida productivo mayor a 220 años- el primer proceso es la selección de semilla para lo cual debe considerarse la variedad del café a sembrar. No solo es importante la variedad sino las condiciones en las cuales ha sido obtenida la semilla. Por las certificaciones, la cooperativa ha creado un invernadero donde germinan sus propias semillas mejoradas para luego venderlas a los productores y asegurar el crecimiento y producción del cafeto. En este sentido, la semilla del café se germina con un tratamiento de arena y drenaje especial, verificar la sombra, el sol y la humedad que recibe, como fue explicado por socios productores asistentes al grupo focal. También, debe estar bajo techo y estar ubicado en donde ni el sol, ni la sombra, ni la lluvia puedan perjudicarlo. Finalmente darle tratamiento al suelo y desinfectar para evitar hongos y plagas.

4.1.2.2. Germinación y siembra

El segundo proceso es la germinación y siembra. La cooperativa CECAFE vende a los socios la semilla germinada con hojas (chapola). Esta se presenta en una bolsa pequeña y está germinada especialmente para asegurar que la planta de café crezca de manera idónea. Durante esta etapa, se procede a zarandear la tierra, asegurarla y, de acuerdo a la altitud y a la variedad, se debe elegir la distancia entre una planta y otra, la cual debe oscilar entre 1.20m y 2m aproximadamente. Según el tipo de café, se debe hacer un ahoyado de 30cm x 30cm de profundidad y esperar dos años de cultivo para que la planta produzca. Los socios presentes en el grupo focal mencionaron que, para recibir la certificación, fue necesario adaptar su proceso a las exigencias requeridas. Por ejemplo, indican que, antes, las semillas eran sembradas con “estaquitas” y que ahora ello ha cambiado.

Los socios productores, además, concuerdan en que es en este proceso de germinación y siembra donde radica la calidad inicial del cafeto. Con el fin de justificar lo anterior, indicaron, a modo de ejemplo, que la raíz de la chapola debe estar derecha porque, de lo contrario, la planta se malogrará.

4.1.2.3. Recolección del cerezo

El tercer proceso es la cosecha, la cual consiste en seleccionar los cerezos maduros. Esta etapa, aunque sencilla, es de vital importancia porque la calidad del café y su rendimiento en taza dependen, precisamente, del estado del cerezo recolectado. Los productores presentes en el grupo focal afirmaron que, anteriormente, se separaba las semillas que se desprendían, se pelaban y se volvían a sembrar; sin embargo, ahora el proceso es distinto y esas prácticas ya no se realizan.

4.1.2.4. Beneficio Húmedo

El cuarto proceso es el beneficio húmedo y este se divide en 4 etapas: despulpado, fermentado, lavado y secado. De acuerdo a lo mencionado por el gerente, el proceso más importante es el beneficio húmedo puesto que refleja todo el trabajo del productor y es aquí donde la calidad se ve mejor reflejada. Es así que en la entrevista realizada se comentó que:

Una limitación es el beneficio húmedo, si no tenemos la estructura para el beneficio, echamos a perder la cereza porque es ahí donde se refleja el trabajo del productor, a partir de la cosecha ya no se revierte la calidad. Luego del beneficio sólo se puede conservar la calidad (J. Sánchez, comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

Con respecto al despulpado, la máquina despulpadora separa la pulpa o mucílago del café de la semilla o también se realiza de forma manual. Para implementar los estándares de las certificaciones, se ha implementado una infraestructura especial para el desecho de las aguas mieles y la correcta descomposición de las cáscaras y mucílagos en cada una de las bases de los productores.

Con respecto al fermentado, al término del despulpado, se procede a fermentar toda la noche el café y se procede a lavar en la mañana del día siguiente.

Con respecto al lavado, este consiste en la movilización del café hacia el tanque tina para proceder con el lavado, este lavado de la semilla del café; este proceso deja aguas residuales o aguamieles, las cuales son altamente contaminantes para la tierra fértil. Tradicionalmente, estas aguas residuales eran desechadas a la tierra o la vertiente de los ríos, como menciona la presidenta del comité femenino: "He visto que lavan el café en las quebradas, no les exigían tener un tanque tina o una carpa solar, es a la deriva. En la cooperativa tenemos un poquito de exigencia y eso es bueno" (D. E. Lozano, comunicación personal, 26 de mayo, 2018); sin embargo, a raíz de las certificaciones, se ha invertido en la infraestructura de tanques tinas y cuentan con diferentes escapes donde separa el aguamiel del agua de lavado a través de un pozo en donde se trata químicamente y se disminuye el nivel de acidez de las aguas mieles para disminuir su impacto en el medio.

Con respecto al secado, una vez seleccionado el café, se procede a llevarlo al pampillo y carpas solares, donde se deja secar por un tiempo específico y se debe mover constantemente para evitar que se abomben. Los estándares de las certificaciones impulsaron el uso de mallas, las cuales pueden ser malla 14 para un café comercial y malla 15 para un café certificado, este enmallado especial garantiza el alcance de la humedad especificada para que el café sea comercializado en nichos de mercado.

En definitiva, gran parte de los procesos de los eslabones “provisión de insumos” y “producción” se ven modificados por los estándares y los manuales de las certificaciones. Las certificaciones UTZ y FLO ponen especial hincapié en los procesos para asegurar la calidad transversal en todos los procesos, por ello, también, estas certificaciones son las más demandadas en los nichos de mercado y con mejores pagos. Se debe agregar que estos nuevos cambios en los procesos son enseñados a través de capacitaciones y asistencia técnica especializada para que todos los productores puedan beneficiarse y, finalmente, aplicar a la certificación de su producción.

Finalmente, por parte de los productores, estos han asimilado los cambios en la producción positivamente, por ejemplo, una productora líder menciona lo siguiente:

Yo me siento orgullosa porque, así como nos han dado normas de cómo sacar un café de calidad ya sabemos cómo hacer para que mejore la producción y vamos cultivando ya no como antes (...), se hace una mejora desde la siembra y vamos mejorando la producción, la calidad. Ya no secamos en el piso” (B. Fernández, comunicación personal, 26 de mayo, 2018).

Es así, que se puede visualizar cómo los diversos procesos y la capacitación constante de los productores ha concluido en el aumento de los rendimientos, producción, la calidad del producto y la conformidad del bien para los clientes.

4.2. Innovación en el área de asistencia técnica

El área de asistencia técnica realiza un conjunto de funciones técnicas agrícolas que promueven el desarrollo y permiten la innovación de los procesos productivos. La asistencia técnica e innovación productiva es un área primordial en la cooperativa. Por ello, CECAFE cuenta con un equipo capacitado que se desempeña en las diferentes áreas para asegurar la eficiencia de los procesos (CECAFE, 2017). El rol del encargado de asistencia técnica es la de un gestor que promueve capacitaciones y asegura el funcionamiento de los sistemas internos de control de gestión (capacitaciones y certificación) en los diferentes procesos de certificación para estar agrupados ya que abarcan a muchas familias.

Existen ciertos beneficios para el productor asociado que no tiene el productor individual; así el presidente de la cooperativa, E. Sánchez, señaló que "es beneficioso para el productor asociado ya que es capacitado, se le brinda asistencia técnica y pueden acceder a mejores precios" (comunicación personal, 26 de mayo, 2018). Sin el apoyo ni los conocimientos técnicos adquiridos, el productor no podrá cumplir con los requisitos que exige la certificación. Así, los asistentes técnicos también ejercen control sobre el cumplimiento de las normas de certificación,

ya que estos sistemas de control inducen al cambio. El precio es el incentivo más poderoso, pero a cambio de que los productores mantengan el esfuerzo.

Con respecto a la frecuencia con la que reciben asistencia técnica los productores, al principio, se realizaban visitas a todos los productores, pero, conforme aumentó el número de socios, se optó por brindar asistencia técnica de acuerdo a los requerimientos de cada socio. Es importante resaltar que la asistencia técnica que brinda CECAFE no solo se basa en brindar apoyo a los productores, también se enfoca en la innovación productiva como se evidenció con el vivero en la Finca La Esperanza. Esta finca cuenta con una capacidad de producción de 2 millones de chapolas al año para la venta a productores. Aquí la cooperativa desarrolla procesos de innovación que incluye desde la germinación y realiza la compra de variedades de café de diferentes países.

De esta manera, la cooperativa les provee ciertas variedades de café a los socios para que puedan producir diferentes tipos de café y así puedan innovar en la producción. Además, la finca es un proyecto del cual se esperan innovadores resultados, es por eso que los asistentes técnicos buscan incentivar a los socios para que innoven en su proceso productivo. Así, durante la asamblea, el representante de asistencia técnica desarrolló temas de innovación en la producción de café a través del uso de nuevas semillas y mencionó técnicas empleadas en Nicaragua y Honduras.

El área de asistencia técnica siempre se ha enfocado en la capacitación y asistencia a los productores de la cooperativa, pese a que, en la mayoría de casos, el caficultor tenía “conocimiento empírico” sobre la producción y comercialización de café. Sin embargo, a raíz de la adquisición de las certificaciones, se han desarrollado nuevos procesos para los socios productores e incluso se ha capacitado a los asistentes para poder impartir el conocimiento en innovaciones, lo cual tiene como fin asegurar la oferta de un café conforme a las certificaciones y a los requerimientos de estas.

4.3. Creación del área de SIGC

Tanto la asistencia técnica como el SIGC trabajan conjuntamente ya que se encuentran alineados con los estándares que exige la certificación. El área de SIGC se creó con la finalidad de realizar un seguimiento y renovación de las certificaciones. Lo que se busca es que esta área pueda realizar el levantamiento de información relevante y la aplicación de nuevos sistemas de control automatizados que permitan llevar a cabo los procesos de control y manejar una base de datos actualizada.

El SIGC cuenta con cinco elementos que se deben establecer como mínimo para su implementación y manejo operativo; estos son: personal e infraestructura, reglamento interno,

capacitación, documentación básica e inspecciones internas. A continuación, se explica cada uno de ellos para el caso de CECAFE.

CECAFE cuenta con un equipo conformado por personal administrativo, técnicos y productores de la organización. Se encuentran previamente capacitados para detectar fallas o no conformidades en el proceso productivo. Establecen una serie de procedimientos y procesos que garanticen el cumplimiento con requisitos establecidos.

Asimismo, CECAFE cuenta con un reglamento interno para el acceso a nuevos socios y la cuota anual que cada uno de ellos se compromete a entregar a la cooperativa. Por ejemplo, de acuerdo a la certificación, M. L. Quintana, socia productora comentó que:

La gente debe tener una cuota anual de entrega a la cooperativa, para ser certificado hay muchos estándares que hay que cumplir: primero económico, ambientales y sociales eso es lo que pide el comercio justo. Cada certificación tiene sus parámetros de evaluación (comunicación personal, 16 de abril, 2018).

Además, las capacitaciones son importantes para el cumplimiento de los requisitos de las certificaciones. Para la mayoría de socios incorporar los requisitos que exige la certificación en sus procesos productivos es difícil al principio, es por ello que los asistentes técnicos mencionaron que los procesos que exige la certificación deben ser aprendidos por los socios productores, quienes por años han realizado la producción de manera tradicional y bajo sus criterios productivos.

En las inspecciones internas y las re-inspecciones se utilizan programas que permiten recopilar la información. La implementación del nuevo sistema permite que la información recopilada durante la inspección interna sea más accesible ya que anteriormente se recolectaba información de manera manual y era un proceso considerado tedioso para los asistentes técnicos ya que la base de datos no era fácil de usar, lo cual ocasiona que se invirtiera mucho tiempo en interpretar y analizar los datos. El llenado de ficha contiene información general, foto y firma del productor, estatus, cantidad de parcelas, coordenadas de su finca y una serie de preguntas para llevar a cabo un control del cumplimiento de los estándares de los cinco sellos de certificación.

Es necesario que cada año se realicen las renovaciones de las certificaciones y por ello la inspección interna realizada permite verificar y controlar cómo se desarrollan los procesos bajo los estándares que exige la certificación. De esta manera, el encargado de certificación, D. E. Lozano, menciona que una vez que:

Te certificas y cada año te actualizas. Se realizan inspecciones en campo para verificar que los [productores] están cumpliendo y los que no son conformes, a través de la inspección y

re-inspección interna realizadas por los asistentes técnicos de la cooperativa y la inspección externa consiste en que un inspector de la certificadora lo juzga y si aprueba se renueva, si desaprueba le retira el sello (comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

4.4. La productividad como resultado final

Ya anteriormente, de acuerdo a Pola (1999), se estableció la relación entre calidad y productividad y, como resultado del trabajo de investigación, en la cooperativa CECAFE, efectivamente, se reafirma esta conexión. Se puede visualizar esto en la aplicación de nuevas estrategias de modificación de procesos de producción, innovan en el área de asistencia técnica y crean áreas específicas de seguimiento (para asegurar la calidad), lo cual, finalmente, impacta positivamente en los niveles de productividad.

En primer lugar, los procesos de la cadena se modifican a fin de cumplir con las exigencias de las certificaciones, lo cual genera una mejora en la calidad de los productos y, a su vez, como se mencionó en el párrafo previo, eso implica una mayor productividad. De hecho, la socia de CECAFE, M. L. Quintana, reconoce lo anterior, ella afirma que los socios han alcanzado 35 quintales por hectárea, mientras que, con una producción sin certificación, el promedio logrado era de 15 a 17 quintales por hectárea (comunicación personal, 16 de abril, 2018).

En segundo lugar, las certificaciones, a través de la asistencia técnica, ofrecen una especialización técnico agrícola ausente en los socios productores. Los productores, antes de ser socios, evidentemente, poseen un vasto conocimiento empírico sobre la materia trabajada; sin embargo, este es profundizado en un nivel más técnico. De esa manera, al aplicar lo aprendido, se mejora la calidad del producto, lo que repercute en la productividad.

En tercer lugar, debido a que CECAFE cuenta con un grupo de certificaciones, ha influido en la creación del área de SIGC, la cual se enfoca netamente en la gestión de las certificaciones y en el aseguramiento de la renovación anual de estas. Según Deming (1989), esta se encarga de velar por la calidad y minimización de errores, lo cual disminuye las mermas de la producción y reduce la cantidad de posibles defectos que pudieran perjudicar a los clientes. Así, el fin último es la calidad y conlleva a una mayor productividad.

En resumen, las certificaciones se enfocan en el aumento de la calidad y, por lo tanto, en la optimización de la producción a partir de la innovación y mejora de los procesos. Con ello, los socios productores han podido incrementar la producción de sus parcelas en más del doble. Finalmente, con ello, su calidad de vida mejora, ya que desarrollan nuevas capacidades técnicas y las aplican en el proceso productivo, lo que repercute en su economía.

5. Influencia de la certificación en el proceso de comercialización

En este apartado, se presentará el impacto de las certificaciones en el proceso de comercialización de la cooperativa CECAFE. Los ámbitos de influencia son cinco: el eslabón de comercialización en la cooperativa, el efecto de las certificaciones en las ventas, los nichos de mercado y el posicionamiento en ellos, y, finalmente, el efecto final de las certificaciones en la competitividad.

5.1. El eslabón comercial de la agrocadena de CECAFE

Las certificaciones influyen en la forma en que se comercializa el café y, sobre todo, en los resultados que se obtienen de esta. Así, se analizará cada subproceso del diagrama de flujo del eslabón comercial de la agrocadena de CECAFE, los cuales son los siguientes: el acopio, la selección de granos, la operación logística, la gestión de trilla y la exportación. Y se resalta los subprocesos modificados por las certificaciones (ver Anexo NN).

Figura 9: Eslabón comercial de la agrocadena de CECAFE



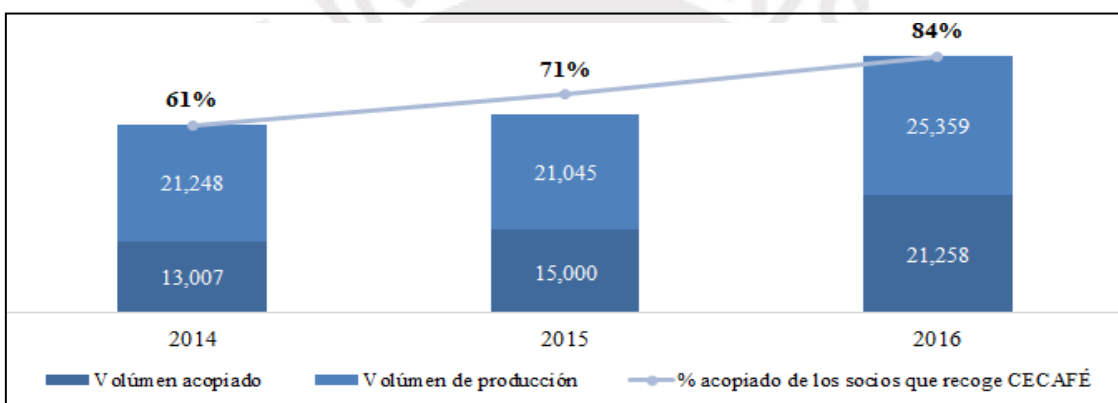
5.1.1. Acopio

El primer proceso es el acopio, el cual consiste en la recepción del café pergamino entregado por los socios durante el día. Tradicionalmente, hay un encargado que se ocupa de pesar los quintales entregados, asignar un precio según sus características y de entregar una factura para que el productor pueda solicitar su pago en tesorería. A raíz de la adquisición de certificaciones, la forma manual de registro ha cambiado a la digitación de datos en un software creado para facilitar el reconocimiento de las características de los socios productores, generar conclusiones y tendencias. Esto no solo facilita la labor a la cooperativa, sino que facilita en el proceso de inspección externa e inspección externa.

Durante los años 2014 al 2017, la cantidad acopiada de todo el volumen producido por los socios se incrementó significativamente; para el año 2016, aumentó en 74% con respecto a lo recaudado en el 2014 (CECAFE, 2017). Actualmente, tanto el volumen acopiado como el producido por los socios presentan una tendencia creciente, lo cual significa que el porcentaje de café que la cooperativa acopia también tendrá un crecimiento.

Hoy en día, la mayoría de los productores vende, por lo menos, el 70% de su producción a CECAFE, mientras que otros prefieren tomar medidas alternativas de venta mediante intermediarios o brókeres que les brindan mayor liquidez en comparación con la cooperativa; sin embargo, estos agentes intermedios usualmente compran a precios más bajos a los que ofrece la cooperativa y, muchas veces, son más cercanos a los socios pues se dirigen directamente a sus fincas. Sin embargo, este acontecimiento ocasiona un comportamiento oportunista por parte del bróker ya que brinda menor precio por el mismo producto y de esta manera se aprovechan de las necesidades económicas. Además, de ser constante este intercambio, a mediano plazo suele producirse un engaño mutuo entre ambos actores como en la medición del peso y la calidad otorgada, pues no existe una confianza construida a diferencia de la que sí hay entre los socios de una cooperativa, sus funcionarios y dirigentes.

Figura 10: Porcentaje del volumen acopiado en el periodo 2014-2016



Adaptado de: CECAFE (2017)

5.1.2. Selección del grano

En segundo lugar, la selección del grano es una fase del proceso en la que se evalúa la calidad del café. Luego de su recepción, este se debe plumear, trillar, tamizar, evaluar la humedad, tostar y catar para verificar su rendimiento en taza. Estos pasos se encuentran a cargo del catador, quien cuenta con una certificación *Q Grader*, la cual le brinda la potestad de generar una valoración objetiva y válida a nivel internacional. Según ello, se le asignará un precio al café en función de sus características.

5.1.3. Operación logística

En tercer lugar, en cuanto a la operación logística, los estibadores se ocupan de la carga y descarga, desde la sede de la cooperativa, hasta Chiclayo o Bagua, en estos distritos se terceriza la conversión de café pergamino a oro verde. Es en ese momento que la cooperativa CECAFE deja de ser el operario principal y terceriza sus operaciones para los dos últimos procesos.

5.1.4. Trillado

El cuarto proceso, el trillado, consiste en la conversión de café pergamino a grano verde la cual se realiza con una organización aliada, CAFÉ EL BOSQUE S.R.L. Esta alianza surge debido a la ausencia de maquinaria industrial en CECAFE pues aún no cuentan con los insumos suficientes (económicos e infraestructura) para instalar una planta de dicha magnitud; sin embargo, esta instalación es uno de los futuros proyectos que la cooperativa busca desarrollar. Asimismo, los socios productores activos de la cooperativa saben de la tercerización y reconocen su importancia.

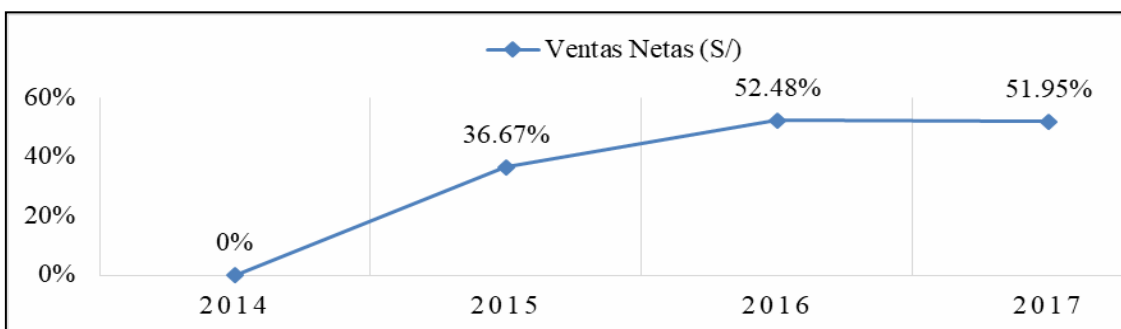
5.1.5. Exportación

El último proceso es la exportación del café, que se realiza con la ayuda de CAFÉ EL BOSQUE S.R.L. Se procede al empaque y se trasladan los quintales de café al puerto para conducirlos a su destino final. Esta es la última etapa del proceso de comercialización, de la cual no se encarga directamente la cooperativa sino un aliado, aunque, de cualquier manera, sí se encuentra bajo su supervisión y monitoreo.

5.2. El efecto de las certificaciones en las ventas

Con respecto a las ventas de la cooperativa, estas presentan una tendencia de crecimiento: en el año 2017 hubo un incremento de más del 200% con respecto al 2014, como se observa en la figura 12.

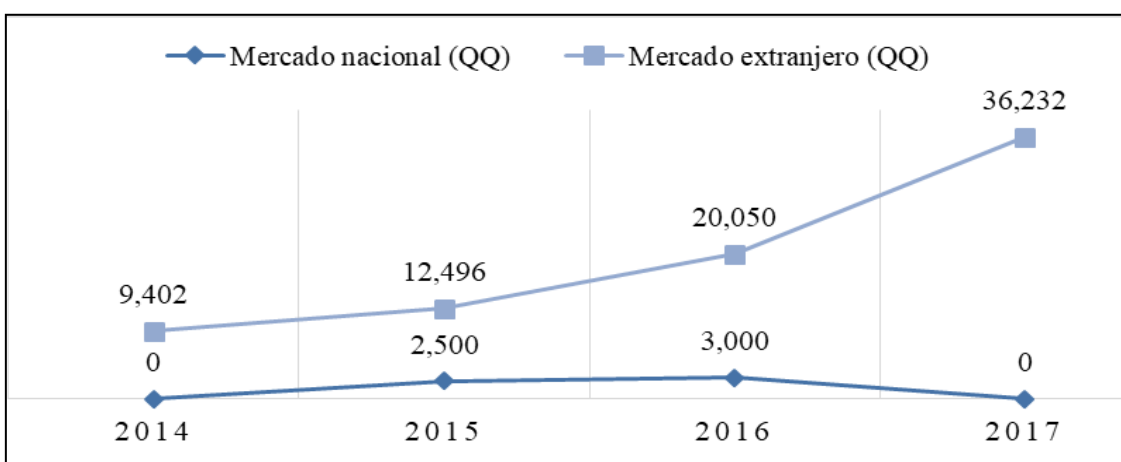
Figura 11: Tendencia de ventas de CECAFE en el periodo 2014-2017



Adaptado de: CECAFE (2017).

El volumen producido por la cooperativa está orientado tanto al mercado extranjero como al nacional. Sobre el primero, el volumen se ha triplicado en el año 2017 (en comparación con el 2014). Ese mismo año, el 90% del café comercializado (estos contaban con certificación) fue dirigido a mercados extranjeros. Sobre el segundo, el volumen dirigido al mercado nacional alcanzó su mayor auge en el 2016 con 3 mil quintales lo que representa un incremento de sólo el 20% con respecto al año 2015. Cabe resaltar que la venta al mercado nacional podría desaparecer, ya que al no generar resultados positivos, se proyecta vender netamente al mercado externo (CECAFE, 2017).

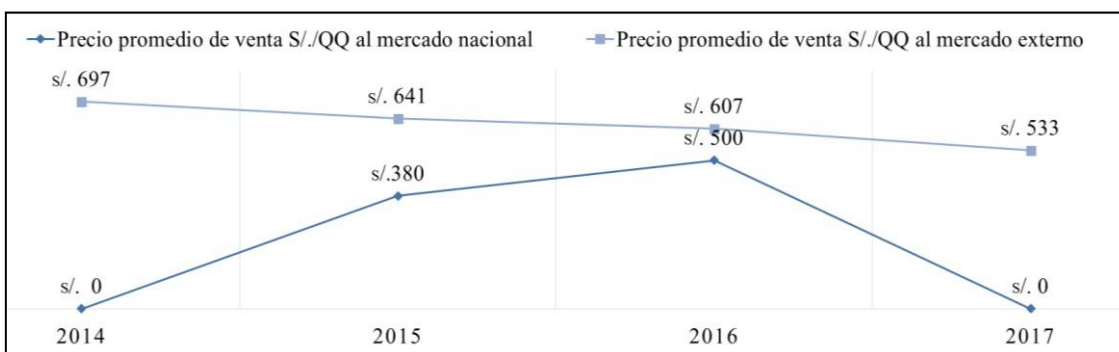
Figura 12: Volumen comercializado según mercado en el periodo 2014-2017



Adaptado de: CECAFE (2017).

Por otro lado, en cuanto al precio en el mercado nacional, en el año 2016, este fue de 500 soles por quintal, lo que representó un crecimiento del 32% en comparación con el 2015. En contraste, el precio promedio de lo comercializado al exterior durante el período del 2014 al 2017 fue de 620 soles por quintal. Durante este periodo hubo una tendencia negativa y ocurrió una disminución en precio del 8.5% con respecto al 2014, esto se originó por el incremento en oferta de café especial.

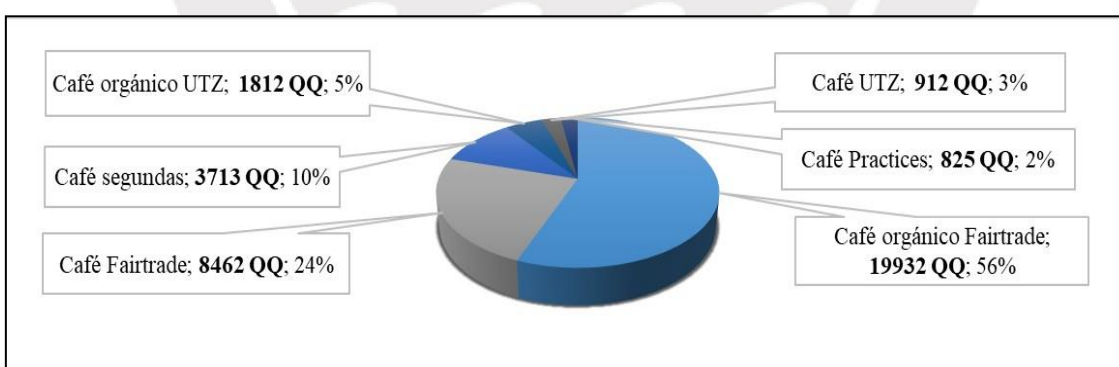
Figura 13: Comparación de precios según el mercado que atiende CECAFE en el periodo 2014-2017



Adaptado de: CECAFE (2017)

Respecto a las ventas, en estricto, las certificaciones influyen directamente en estas, ya que, al cumplir con los estándares exigidos, se consigue un producto altamente demandado (por su calidad) en el mercado, lo cual influye en las cantidades vendidas y genera una tendencia positiva en volumen. Sin embargo, el precio cae por la mayor oferta y, a pesar de la fluctuación de los precios, se tiene un precio base por estar certificado. El total de ventas de CECAFE internamente se divide en función de las certificaciones que posea el producto. Por ejemplo, el café orgánico con sello Fairtrade es el producto más vendido (56% del total: 19,932 quintales) y el sello *Coffee Practices* es el que menor ventas genera (solo el 2%: 825 quintales).

Figura 14: Ventas totales de la cooperativa CECAFE de acuerdo al tipo de certificación en el 2017



Adaptado de: CECAFE (2017).

5.3. Acceso a nichos de mercado

La certificación es una herramienta que facilita el ingreso a nichos de mercado, porción de segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, las cuales son exigentes con los estándares de calidad requeridos. En este apartado,

se analizan los factores que permiten ingresar a los nuevos mercados (a saber, la promoción por parte de la cooperativa) y las características de estos.

5.3.1. Promoción

En primera instancia, de acuerdo con el gerente, J. E. Sánchez, él es quien dirige la promoción del café y resalta su calidad. A través de la entrega de muestras a potenciales clientes, busca “cerrar contratos” y este accionar se encuentra avalada por las distintas certificaciones, lo que permite ser más confiables y atractivos para el mercado.

La entrega de muestras es un método tradicional de promoción empleado por otras organizaciones también. Según el representante de proyectos de la cooperativa PROCECAM, S. C. Sánchez (comunicación personal, 25 de mayo, 2018), el primer contacto con los posibles clientes, normalmente, se establece a través de esta modalidad. Si son llevadas al extranjero, ello se lleva a cabo a través de un bróker, quien las hace llegar al posible cliente. En caso de que este último estuviese interesado en el producto, realiza una visita a las fincas de los productores y evalúa cómo es el proceso productivo del café. Así en estas etapas iniciales es usual trabajar con intermediarios para ingresar a nuevos mercados y promocionar sus productos.

Cuando las cooperativas cuentan con certificaciones, pueden realizar la promoción por sí mismas, ya que estas constituyen un aval de calidad del producto, lo cual permite entablar de manera directa la relación con los potenciales compradores. Este primer contacto se establece, frecuentemente, en ferias y exposiciones de cafés, lugar propicio donde se contacta con clientes potenciales, además implica un gasto menor ya que no requiere el contacto de un intermediario.

5.3.2. Nichos de mercado

El Perú se caracteriza por ser un país de pequeños productores, lo cual limita que estos accedan a mercados convencionales de venta de café, como *commodities*; sin embargo, es posible acceder a mercados especiales.

En particular, la cooperativa CECAFE, se vio influenciada por las certificaciones para mejorar su capacidad de comercialización en estos mercados. Como afirma el encargado del área de asistencia técnica y el inspector interno de unidades productivas de cafés certificados de la Red del Norte, J. E. Huanca, es vital contar con certificaciones pues prescindir de ellas amplía la competencia con grandes empresas ofertantes, perjudicando a la cooperativa (comunicación personal, 23 de mayo, 2018). Al atender los nichos de cafés especiales, los productores reciben primas o precios especiales que contribuyen al productor y lo ayudan a enfrentar la fluctuación del precio del grano.

Otro de los beneficios de acceder a nichos de mercado y desarrollar una relación de largo plazo con grandes compradores es que esto brinda cierta posición de sostenibilidad financiera a la cooperativa. Esto es positivo, ya que, al contar con este perfil, la cooperativa puede acceder a diversas líneas de crédito tanto con financieras nacionales e internacionales, así como acceso a programas concursables, esto favorece la posición comercial de la cooperativa a ojos de posibles inversores, clientes potenciales y fortalece la posición de la cooperativa en las organizaciones estatales. En la mayoría de casos, las financieras buscan brindar líneas de crédito a aquellas organizaciones que cuenten con alguna herramienta de trazabilidad como lo acota el representante de Root Capital en Perú, D. Rivera (comunicación personal, 5 de Julio, 2018), donde se pueda observar información básica y necesaria para desarrollar una evaluación de riesgos a los que las financieras se ven expuestas.

5.4. Mejora en el posicionamiento

La certificación es una herramienta de trazabilidad que, sin duda, genera una relación de confianza entre productor – comprador. De hecho, se puede afirmar que poseer este sello distintivo sirve como elemento publicitario, lo cual influye en la percepción de los clientes hacia la organización, así como también la de los productores. Ello, finalmente, puede generar una posición diferencial en un mercado donde la oferta y la cantidad de organizaciones de diferentes países compiten por la misma demanda del mercado. A continuación, se presentan las demandas de mercado de los clientes, así como el posicionamiento logrado por la cooperativa a través de los años.

5.4.1. Clientes

Durante el periodo del 2014 al 2017, CECAFE aumentó la cantidad de clientes, así al cierre del 2017, cuenta con tres compradores más. Pese a ello, la cooperativa presenta un problema para lograr una fidelización: en el ratio de clientes con contratos de tres años consecutivos, existe una tendencia a romper vínculos y no lograr el indicador creado por la misma cooperativa, con lo que se quiebran los lazos, en promedio, con el 55% de los clientes en este período (CECAFE, 2017).

En este contexto, la certificación contribuye a la amplitud de la cartera de clientes, ya que garantiza la calidad del producto. Así, se constituye como una herramienta que brinda un carácter de conformidad. El responsable de acopio, M. M. Sánchez mencionó que, efectivamente, las certificaciones funcionan como avales y que son esenciales para que los productores puedan tener éxito en sus ventas (comunicación personal, 23 de mayo, 2018). De este modo, los socios reconocen que los clientes valoran la calidad, lo cual se refleja en las exigencias impuestas por la

propia cooperativa para lograr una certificación. Entonces, la alta calidad del café (respaldada por los sellos de certificación) puede promover una fidelización de clientes. Al respecto, M. M. Sánchez afirma que, también, es importante “respetar los términos de contrato con los clientes: precio, condiciones, fecha de embarque” (comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

5.4.2. Posicionamiento

Uno de los objetivos de CECAFE es posicionarse, en el mercado nacional e internacional, como una cooperativa que brinda siempre un producto de alta calidad conforme a las exigencias de los clientes, y cuentan, a modo de aval, con las certificaciones para poder alcanzar esa meta.

De acuerdo con el gerente de CECAFE, la relación con sus clientes es sólida y cuentan con una reputación positiva por el cumplimiento de compromisos con ellos: "La relación que tenemos con los clientes es fuerte y nuestro nivel de reputación se debe al compromiso con clientes, financieras. Cuando enviamos el producto, no hemos tenido rechazo" (J. E. Sánchez, comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

En cuanto al mercado nacional e internacional del café, la representante de la Junta Nacional de Café, M. L. Quintana, señaló que este producto es de consumo mundial y que países europeos pagan más que en el Perú (comunicación personal, 16 de abril, 2018). La JNC, a la que CECAFE también pertenece, es una institución que se encarga de la promoción del café peruano en el mercado nacional e internacional (comunicación personal, 16 de abril, 2018). Además, es relevante mencionar que la tarea de promoción no es siempre sencilla, pues el producto que se ofrece debe cumplir con estándares altos de calidad.

En cuanto al posicionamiento de CECAFE, de acuerdo con el representante de la Oficina Agraria de Lonya, A. Chinchay (comunicación personal, 26 de mayo, 2018), la cooperativa se ha posicionado como un productor de alta calidad desde el año 2011, lo cual ha repercutido en sus niveles de exportación de manera positiva. Actualmente, exportan y son reconocidos por ser una cooperativa sostenible y de alta calidad, la cual es avalada por las certificaciones.

De otro lado, el gerente municipal de Lonya Grande, G. H. Delgado, asegura que no existe una iniciativa que promueva ese distrito. Así, mencionó que la política de gobierno no reconoce la importancia de la promoción de esta producción (comunicación personal, 25 de mayo, 2018).

En resumen, como lo reafirma el responsable de promoción pecuario, M. A. Martínez, las certificaciones, sin duda, constituyen un reconocimiento de la alta calidad del café, lo que genera que la cooperativa en cuestión se distinga a nivel nacional e internacional (comunicación personal, 26 de mayo, 2018). Estas, en palabras de D. E. Lozano, responsable de certificación, permiten

que CECAFE pueda competir exitosamente en el mercado (comunicación personal, 23 de mayo, 2018).

Finalmente, el posicionamiento es fruto del trabajo en equipo por parte de los socios, directivos y funcionarios. A través de un trabajo de fortalecimiento del capital social, se ha podido formar un espacio en el mercado. En ese sentido, el presidente de la organización, E. Sánchez, señala lo siguiente:

El posicionamiento del producto se ha logrado gracias a la voluntad y al trabajo de todo el equipo, de todos los socios. Esto ha hecho posible que tengamos los resultados que hemos tenido hasta el momento. Para mí, es sumamente importante cada área de nuestra cooperativa; hay una confianza única, todos apoyan, todos acuerdan. El resultado que hemos tenido ha sido gracias al trabajo de equipo (comunicación personal, 26 de mayo, 2018).

5.5. La competitividad como resultado final

Para una organización, el ser competitivos es un estado complejo de alcanzar, especialmente, en mercados con alta competencia. En el caso de las cafetaleras peruanas, se ha logrado competir exitosamente con diversos países caficultores (competencia de precios, calidades, entre otros); sin embargo, el proceso ha sido, y continúa siendo, complejo y progresivo.

En primer lugar, como se mencionó en el apartado del marco contextual, fue necesario que la cooperativa identificara nichos de mercado a los cuales acceder debido a las altas barreras de entrada en mercados convencionales. Al identificar las necesidades de los clientes, entonces, se procedió a adquirir las certificaciones necesarias que avalaran precisamente lo que estos buscan, un alto nivel de calidad. Así, el acceso a mercados y la eliminación de barreras de entrada han sido consecuencias directas de la adquisición de certificaciones.

En segundo lugar, las certificaciones han permitido que la cooperativa entable relaciones comerciales de largo plazo y la creación de sistemas de trazabilidad, lo cual ha beneficiado su posición frente a las financieras nacionales e internacionales, lo que posibilita el acceso a más líneas de crédito para invertir en diversas estrategias de desarrollo.

En tercer lugar, las certificaciones han ayudado a mejorar el posicionamiento de CECAFE, tanto a nivel nacional como internacional. Esta es reconocida, actualmente, como una cooperativa con un perfil y una calidad de producto atrayente para los clientes. Las certificaciones, evidentemente, han permitido lo anterior, en tanto avalan que el producto cumple estándares presentes en sistemas de calidad internacionales.

Como menciona Cuatrecasas (2010), una parte importante de la competitividad que buscan alcanzar las organizaciones se debe a las relaciones que tienen con su entorno y con otras organizaciones. De esta forma los sellos de certificación no solo le han brindado un distintivo o un valor agregado a CECAFE, también le permite tener más alcance y acceder a diversos mercados especiales en función a cada una de sus certificaciones.

En síntesis, poseer certificaciones benefició a la cooperativa, pues le proporcionó el carácter diferencial respecto de otras organizaciones convencionales sin este tipo de sellos. Ello ha repercutido en su posicionamiento e imagen, lo que, a su vez, posibilita un mayor acceso a mercados, líneas de crédito y, finalmente, una mejor situación en el mercado, lo que los posiciona como competitivos en un mercado que exige altos niveles de calidad.

6. Influencia de la certificación en el desarrollo de los socios productores

Como se mencionó anteriormente, la cooperativa está conformada por 636 socios productores que abastecen a la cooperativa de granos de café y, asimismo, cumplen funciones de dirigentes, líderes de base y miembros de comités. La información presentada, ha sido recopilada a través de entrevistas a profundidad con diversos miembros de la cooperativa, grupos focales con los líderes de base y una encuesta a 66 productores altamente activos en las actividades de la cooperativa. En función de la data recopilada, en esta sección se presentan cuáles han sido las repercusiones de las certificaciones a nivel ambiental, económico y social.

6.1. Influencia en el aspecto ambiental

Los estándares que se exigen para que una certificación sea otorgada están pensados en el cuidado y protección del medioambiente. En ese sentido, los socios productores, a fin de adquirir los sellos, deben reducir el empleo de insumos químicos, mejorar las fincas, proteger las superficies de los suelos, y tratar el agua y sus desechos.

En primer lugar, los socios han reducido el uso de insumos químicos y reconocen la importancia del consumo de productos orgánicos. Emplear los primeros está prohibido en certificaciones como UTZ, FLO, RFA, entre otras, con el fin de asegurar la sostenibilidad del medioambiente. Estos solían emplearse con frecuencia debido a sus bajos precios; sin embargo, ahora se prioriza la responsabilidad ambiental. Así, en los grupos focales, los productores señalan que, para recibir la certificación, deben emplear productos 100% orgánicos. En ese sentido, su forma de trabajo ahora es más responsable, lo que, con el tiempo, ha generado la interiorización de la importancia del cuidado del medio.

En segundo lugar, los socios productores han mejorado considerablemente el hábitat de sus fincas. Las certificaciones presentan estándares que promueven el orden de las tierras de los

productores: la separación de los desperdicios, la separación de los espacios de crianza de animales de los espacios de producción de café y el constante cuidado de las parcelas son aspectos que los inspectores internos y externos evalúan. En ese sentido, como lo refleja la encuesta realizada, más del 87% de los socios productores respondió que los requisitos de las certificaciones habían influido en el ordenamiento de su finca; las respuestas variaron entre “positivamente” (40.9%) y “muy positivamente” (47%).

En tercer lugar, los socios productores han mejorado la cobertura de sus suelos. Uno de los estándares de las certificaciones está enfocado a incentivar el cultivo de diversos insumos, lo que fomenta el crecimiento de una fauna diversa. Para ello, la cooperativa, le provee de diversas semillas para la germinación de productos. Ello favorece la sostenibilidad de los suelos, haciéndola más diversa y rica en productos orgánicos, asimismo, se busca descentralizar la producción de café como único producto.

En cuarto lugar, los socios productores han sido capacitados para el tratamiento adecuado de los desechos (aguas residuales y pulpa). El proceso de beneficio húmedo, genera aguas residuales por el lavado y despulpado del café (“aguamieles”), las cuales son altamente contaminantes. De esta forma, para cumplir con los estándares de las certificaciones, estos han realizado acciones concretas, como la creación de tanque tinas con sistemas de tratamientos de agua, para minimizar la acidez (pH7) de las “aguamieles” con cal. Antes, en cambio, como mencionan los socios, estas eran tiradas sin reparo en las quebradas. Por otro lado, la pulpa o mucílago, también se evacuan en un tanque diferente para no contaminar los suelos, las indicaciones para ello se encuentran, por ejemplo, en el Manual de manejo de residuos de la certificación UTZ.

En síntesis, las certificaciones han incentivado un cambio en la forma de trabajar de los socios productores, quienes, ahora, prestan especial atención al cuidado del medioambiente. Así, reconocen que su producción debe ser orgánica para asegurar la calidad y la sostenibilidad de sus parcelas y cafetos.

6.2. Influencia en el aspecto económico

Las certificaciones también han impactado a los socios productores a nivel económico. En este apartado, se analiza el efecto de la prima adicional de la venta de cafés certificados en su estilo de vida, en la sostenibilidad de su actividad económica y en su percepción del mercado.

Respecto al precio que el productor recibe por la venta de café certificado, este se distribuye de dos formas: en una prima adicional, por el mismo precio del café acopiado; y en el

reintegro al finalizar el año del pago de precios adicionales por las certificaciones, mayormente conocidas como “dietas”.

En primer lugar, la prima adicional que reciben los productores por la venta de cafés especiales, representa uno de los principales beneficios a nivel económico, pues este pago es significativamente mayor que el de un café convencional. Como ya se ha mencionado, la prima adicional que reciben los socios productores está justificada en función de la calidad del producto acopiado, las certificaciones que posean, el nivel de humedad y, sobre todo, el rendimiento en taza.

En segundo lugar, la dieta es el pago adicional total que recibió la cooperativa según la venta de cafés certificados. Este se distribuye una vez al año, proporcionalmente a la producción de cada socio productor. Así, en el cierre anual de la organización, se convoca a una asamblea a todos los socios, quienes deben presentar sus actas de producción.

El incremento del pago que recibe el productor, con el aumento de la cantidad de café producido por hectárea a través de la aplicación de estándares de certificación que se mencionó con anterioridad, concluye en un incremento del ingreso total de los socios productores, lo cual les permite visualizar el beneficio económico directamente.

En tercer lugar, las certificaciones son, finalmente, herramientas que aseguran la compra del producto que ofrecen, debido a los contratos de largo plazo que se establecen con los clientes internacionales, lo que produce una sensación de seguridad entre los socios. En contraste, anteriormente, había incertidumbre, puesto que no tenían la certeza ni de la venta ni del precio del café, ya que los brókeres suelen “negociar” de manera oportunista.

Así, estos reconocen que la certificación funciona como una carta de presentación de la cooperativa y que, a través de esta, se pueden construir relaciones de confianza con los clientes. A su vez, estas permiten acceder a un mercado y contar con la seguridad de desarrollar una relación de largo plazo con ellos. Esto, de ese modo, genera sostenibilidad en el sector cafetalero.

En cuarto lugar, los socios productores están conscientes de que, para cosechar un café certificado, se debe invertir en la infraestructura de su parcela, lo que genera una cultura de carácter financiero. La sensación de certidumbre en las ventas de café de los productores les permite plantearse una perspectiva a largo plazo, lo cual afecta en cómo estructuran sus gastos e inversiones. En tal sentido, según lo que afirma J. E. Guarniz, promotor de cultivo, los productores ahora destinan parte de la prima adicional recibida en invertir en su producción, mejorar la infraestructura de su hogar, acceder a bienes e invertir en la educación de sus hijos (comunicación personal, 24 de mayo, 2018).

Esta nueva visión es una consecuencia de la profesionalización del productor, el cual reconoce la importancia de producir un café de calidad en función de los requisitos de las certificaciones. Por ello, ahora adquieren tanques tina, camas de secado, abono orgánico, entre otros productos para facilitar su labor y cumplir con lo requerido por los estándares.

En resumen, la certificación permite mejorar las condiciones económicas de los socios productores y de sus familias, pues generan mayores ganancias y una mayor sostenibilidad. Así se mencionó en el grupo focal, que gracias a que CECAFE, al ser una cooperativa certificada, asegura el cumplimiento de ciertos requisitos, los cuales les permiten a los productores vender al mercado especial y desde un precio base con lo cual ellos se sienten más seguros económicamente.

6.3. Influencia en el aspecto social

Otro impacto de las certificaciones se produce a nivel social, el cual se presenta a continuación. La influencia social, en este contexto, debe entenderse como un impacto en el aspecto social del socio productor. Así, se presentan cambios en la percepción general que tienen de las certificaciones, el empoderamiento de la mujer y el cambio de mentalidad respecto a su aspecto familiar y laboral.

En el pasado, cumplir los estándares de las certificaciones era casi imposible, debido al contraste entre la visión del productor y la herramienta misma, esto se debe principalmente a la asimilación de un sistema externo de control y seguimiento, desconocido por el productor, así como el rechazo de los productores a seguir un proceso diferente al desarrollado por ellos de manera tradicional.

En el presente, los productores reconocen la importancia de las certificaciones, es así que, en la encuesta realizada, la totalidad de ellos respondió que las consideraban importantes o muy importantes. Además, la mayoría considera que esta es una herramienta importante en su producción y reconocen los beneficios que implican, a nivel de producción y en su calidad de vida.

Por otro lado, respecto a la percepción que los socios tienen sobre las certificaciones, el 87% de ellos respondió en la encuesta que estas influyeron en la decisión de unirse a la cooperativa CECAFE. Los requerimientos implementados han impactado en la especialización de los productores y en el aumento de su producción. De esta forma, en el grupo focal realizado con el comité femenino, se mencionó que se les ha capacitado en las normas de certificación para producir un café de calidad y para mejorar la producción lo cual refleja una actitud positiva ante las certificaciones.

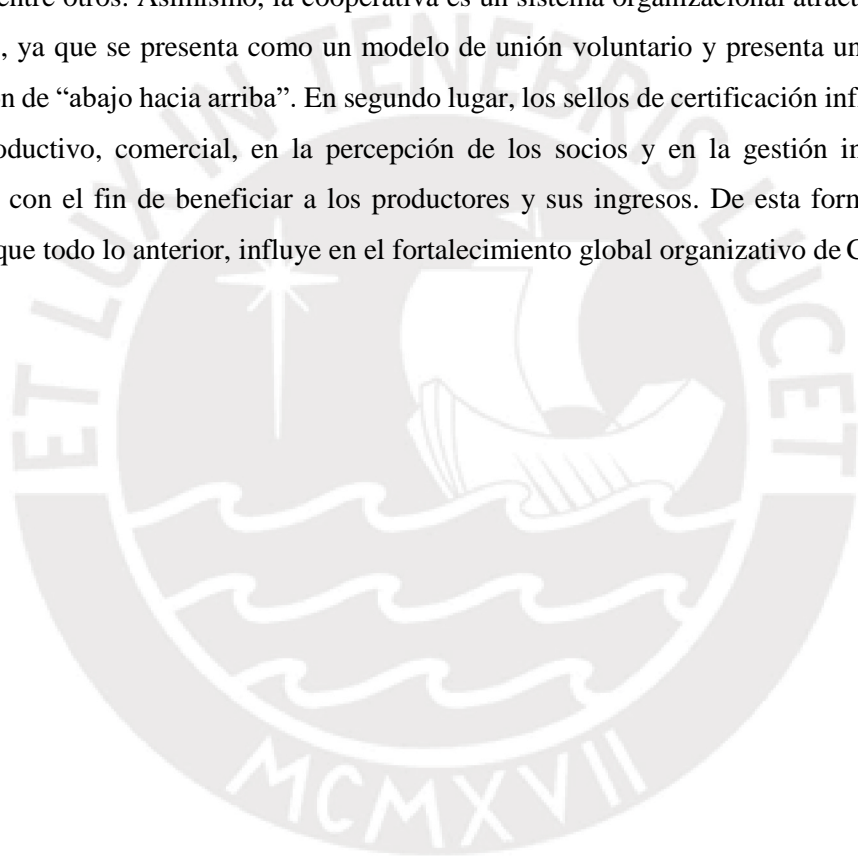
Se ha logrado empoderar el rol de la mujer en la agricultura de la zona. Conjuntamente con organizaciones financieras como *Root Capital* y las ONG, se ha logrado promover la participación activa de las mujeres en la producción de café, a través del conocimiento de precios y pagos que se recibe por el café; y en la repartición de roles dentro del hogar. Se menciona en el grupo focal del comité femenino que la certificación ha logrado que haya más unión y equidad entre los roles de los padres en el núcleo familiar, fomentando la toma de decisiones conjunta y el manejo de información tanto para la mujer como para los hombres de la familia. Igualmente, se mencionó que la cooperativa ha impulsado a la mujer a participar de la agricultura. Por ejemplo, se indica que en el pasado, los hombres eran los únicos con conocimiento sobre el precio y el pago del café, lo cual generaba que el hombre utilizara el dinero para su propio interés; sin embargo, en el presente, las mujeres han sido fomentadas y educadas sobre información elemental para poder tomar decisiones y repartir el dinero en actividades que benefician a toda la familia.

Las certificaciones han influido en la forma en que el caficultor organiza su vida y en su manera de pensar. Según la encuesta realizada, el 40% asevera que la certificación ha influido de muchas maneras en sus actividades cotidianas. La asimilación de las herramientas de calidad ha tenido efectos en cómo los caficultores organizan su parcela y su vivienda, en la asimilación de registros de sus actividades. Por ejemplo, en el grupo focal, las socias aseveran que, actualmente, su hogar tiene un orden diferente ya que separan su vivienda del espacio de producción de café, sus desechos y residuos; los animales ya no se encuentran dentro de su vivienda y ahora los separan en jaulas o corrales; han cambiado la cocina con leña por una de gas y limpian con mayor frecuencia sus hogares. Lo anterior no sólo influye en la apariencia de su vivienda, sino que repercute en la prevención de enfermedades y posible contaminación de su hogar con los desechos de los animales, de la leña, del café y otros.

Por otro lado, es importante resaltar que se ha capacitado a los socios productores como parte de los requerimientos de las certificaciones, para llevar registros y documentos de trazabilidad, por ejemplo, el uso de cuadernillos con información sobre su parcela, información general del productor, fichas de inspección interna con criterios a verificar, entre otros. Asimismo, manejan los inventarios de los insumos, materiales y herramientas que utilizan en la producción del café. Así, B. Fernández, socia fundadora y directiva, menciona lo siguiente: “(...) la certificación no es difícil, sino que tienes que tener esmero, las ganas de hacerlo y salir adelante como cooperativa y tener el corazón de caficultor, tener ese amor por su tierra, de salir adelante” (comunicación personal, 26 de mayo, 2018). En general, entonces, se puede afirmar que ahora trabajan de manera más organizada y técnica; es decir, existe un impacto evidente a nivel personal y profesional.

Adicionalmente, en el grupo focal, los socios productores mencionan que perciben a la certificación como un reconocimiento que impacta en su imagen como caficultor, en su café y en su distrito. De esta manera, es posible afirmar que perciben la categoría de “certificados” como un distintivo de alto desempeño, lo que favorece su reputación.

Se puede concluir del texto anterior, dos ideas generales. En primer lugar, la cooperativa se presenta como una solución a la cadena de valor del café. Los productores individuales presentan dificultades para acceder a un sistema complejo como este; sin embargo, al incorporarse en una organización colectiva, los productores logran beneficios comunes como relaciones con mercados internacionales, eliminación de intermediarios, acceso a líneas de crédito, accesibilidad a insumos, entre otros. Asimismo, la cooperativa es un sistema organizacional atractivo para los productores, ya que se presenta como un modelo de unión voluntario y presenta un sistema de participación de “abajo hacia arriba”. En segundo lugar, los sellos de certificación influyen en los ámbitos productivo, comercial, en la percepción de los socios y en la gestión interna de la cooperativa con el fin de beneficiar a los productores y sus ingresos. De esta forma se puede mencionar que todo lo anterior, influye en el fortalecimiento global organizativo de CECAFE.



CONCLUSIONES

1. El rol de las certificaciones en el proceso productivo

Respecto al conocimiento productivo del socio, los sellos de certificación han influido en la especialización y tecnificación del socio productor en prácticas agrícolas. En primer lugar, su mayor dedicación y especialización genera la revalorización de la labor agrícola ya que logra convertir a productores comunes sin mayor instrucción formal, en capacitadores oficiales en las cooperativas y una figura de admiración por sus pares; en segundo lugar, influye en la sostenibilidad de la labor agrícola, ya que contribuye al aumento de la población joven interesada en una actividad técnica con proyección; en tercer lugar, permite al socio productor retribuir a su comunidad o localidad el conocimiento aprendido y la práctica de tecnologías que beneficien su producción.

Con relación a los procesos productivos, los sellos de certificación han influido en la mejora de las prácticas agrícolas desarrolladas por los productores. Estas generan menores reprocesos y mermas, mayor atención a la calidad y, como resultado final, una mayor y mejor producción. Las certificaciones han influido positivamente en cada uno de los subprocesos del eslabón productivo de la agrocadena de CECAFE, dando como resultado un mayor conocimiento técnico y un incremento en más del doble de la producción por hectárea del productor.

En cuanto a la innovación, en CECAFE se han implantado los estándares de las certificaciones, los cuales incitan a la diversificación de suelos, la autonomía del caficultor y la innovación constante en búsqueda del mejoramiento de la calidad de los productos y la calidad de vida de los productores. Asimismo, las certificaciones han impulsado la creación de un área de SIGC, la cual se centra en la renovación y el seguimiento de las certificaciones. Esta área ha desarrollado herramientas de trazabilidad, levantamiento de información relevante y la aplicación de nuevos sistemas de control, lo cual no sólo permite al socio productor desarrollar un sentido del orden, sino de proyectarse en función de data histórica y desarrollar estrategias a corto y mediano plazo.

En suma, los socios han logrado aumentar su productividad con los sellos de certificación, lo que se ha podido visualizar en el incremento del volumen y calidad del producto entregada por el socio, clasificada por la cooperativa, que es resultado de diversas modificaciones en la agrocadena y en la labor interna del productor, lo que repercute directamente en el aumento en el ingreso de los socios productores.

2. El rol de las certificaciones en el proceso comercial

Respecto al acceso financiero, las certificaciones han influido en la evaluación de riesgos y la creación de un perfil crediticio favorable para su acceso al financiamiento externo. Es así que CECAFE ha logrado acceder a diversos financiamientos con entidades nacionales y extranjeras, con una acumulación total de 2.05 millones de dólares en líneas de crédito (*Root Capital* con 1.3 millones de dólares y *Shared Intersted* con 750 mil dólares), asimismo ha contado con financiamiento en fondos concursables con PNIA por 190 mil soles y la ONG Agriterra por 12 mil euros.

Respecto al posicionamiento, en el Perú, CECAFE se ha colocado entre las 10 primeras cooperativas cafetaleras y dentro de las 20 primeras organizaciones exportadoras de café certificado, que la convierte en la principal organización cafetalera en su distrito y provincia.

Respecto a las ventas, la cooperativa CECAFE, a raíz de la adquisición de los sellos de certificación UTZ, *Fairtrade*, USDA, EU y *Coffee Practices*, ha logrado incrementar sus ventas al exterior en un 194% al cierre del 2017, con respecto al 2014 (inicio del periodo de estudio de la investigación), lo cual se traduce en un valor de 19 millones 324 mil soles. Por otro lado, ya que no existía una demanda interna de cafés certificados, CECAFE optó por no vender a este mercado en el 2018, tras sólo haber vendido 5 mil 500 quintales en un periodo de cuatro años (2014 -2017). Cabe resaltar que, en el 2018, la cantidad exportada por la certificación *Fairtrade*, sobre café especial y café orgánico, representa el 80% del total de exportaciones de la cooperativa, siendo un total de 28 mil 394 quintales exportados.

En síntesis, la adquisición de los sellos de certificación es el camino para acceder a nichos de mercado, en los cuales ciertos criterios de calidad son la característica más preciada de los productos agrícolas. Es así que los sellos de certificación en CECAFE se han transformado en una solución para contar con un producto competitivo, exportable y con un valor de prima más alto. Cabe resaltar que la competitividad ha sido lograda a través de la flexibilidad de la organización para adaptarse a los requerimientos cambiantes del mercado. Actualmente, la adquisición de sellos de certificación es un requisito que demanda el mercado, siendo además que la variedad de sellos expresan diversas tendencias entre los clientes finales.

Es relevante subrayar que el acceso a las herramientas financieras y el acceso a mercados especiales han generado una base sólida y sostenible para el crecimiento y fortalecimiento de la organización. El fortalecimiento de CECAFE se basa en la superación de estas barreras y obstáculos de tal modo que ha contribuido en su desarrollo económico y de sus socios.

En conclusión, se puede afirmar que las certificaciones en CECAFE, son un elemento necesario no solo para generar beneficios económicos y relaciones comerciales de largo plazo, sino para ingresar y mantenerse en un mercado altamente competitivo, en el cual el agricultor individual y pequeño cuenta con un bajo o nulo poder de negociación.

3. El rol de las certificaciones en el proceso organizacional

Las certificaciones han permitido contar con un ingreso adicional destinado a la gestión de la misma cooperativa. De manera anual, CECAFE recibe un premio por las ventas en condiciones de comercio justo, cuyas ganancias son distribuidas en tres estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento organizacional de la cooperativa: “mejoramiento, productividad y calidad del café” (385 mil 450 dólares), “fortalecimiento organizacional” (162 mil 029 dólares) y el “mejoramiento de la gestión empresarial” (51 mil 371 dólares). De esta forma, la certificación no solo influye en la organización sino que directamente aporta en su desarrollo.

Asimismo, diversos fondos y proyectos de financiamiento tienen como requisito la formación de una organización asociativa, y en otros casos, también la especialización técnica de los productores. En este sentido, la certificación cumple la función de facilitar la formación y especialización de los productores, lo cual repercute en una mayor posibilidad de acceder a financiamiento externo. Por otro lado, el acceso a nichos de mercado es uno de los principales beneficios de la adquisición de sellos de certificación. Ambos elementos, financiamiento y acceso a mercados, promueven el fortalecimiento y sostenibilidad de la cooperativa.

Por otra parte, la gobernanza es uno de los elementos críticos en la gestión de las cooperativas, pues el éxito de una organización solidaria depende, además de otros factores, de la capacidad de sus directivos y la congruencia de su gestión con sus principios. De esta forma, la certificación es una herramienta que promueve la aplicación de buenas prácticas en las organizaciones y, a través de la aplicación de sus estándares, se incorpora a la visión de la cooperativa, al proceso de toma de decisiones y a la aplicación de una actitud moral por parte de sus funcionarios. Asimismo, las cooperativas se ven motivadas a la generación de espacios de control interno como los comités de vigilancia o de elecciones.

Además, con la aplicación de herramientas de trazabilidad en los diversos procesos internos de la organización se incentivan acciones que influyen en la credibilidad de la cooperativa con los actores que intervienen en su agrocadena. Así, los estándares exigen la correcta rendición de cuentas y transparencia en la gestión de la organización, lo cual conlleva a que la cooperativa gestione de manera ética los procesos de su actividad.

Además, las certificaciones generan un efecto de “confianza” en las organizaciones, sobre todo en aquellas organizaciones en que se pierde la conectividad entre proveedor-cliente, como en el caso de la exportación. De esta forma, se puede inferir que es una herramienta indispensable en la comercialización de productos de exportación, ya que; en primer lugar, está avalada por grandes organizaciones de prestigio, y segundo, está basada en la conformidad de los productos.

Un punto crítico en las cooperativas es la limitada capacidad administrativa de sus dirigentes. La ausencia de esta no solo tiene repercusiones en la toma de decisiones, sino que amenaza su sostenibilidad, perjudicando a los socios que la conforman. De esta forma, es importante resaltar cómo las certificaciones han influido en su educación a través de nuevos procesos y capacitaciones de las certificadoras que fortalecen su gestión empresarial, velando por el bien común.

Por otro lado, los productores aspiran a formar parte de la cooperativa, ya que esta genera un valor adicional. CECAFE presenta un sistema de gestión de abajo hacia arriba o *bottom up*¹¹, es decir, nace de una iniciativa del productor y crece hacia el nivel administrativo y gerencial. En este sentido, la articulación de la cooperativa beneficia y genera un valor social a los socios productores a través de dos tipos de articulación: a nivel horizontal, los productores se asocian y comparten los mismos beneficios y facilidades, generando confianza y camaradería entre ellos; a nivel vertical, la cooperativa se articula de manera transparente con los otros actores de la cadena productiva, generando beneficios comunes. En efecto, la articulación comercial positiva, la participación voluntaria y el sistema *bottom up* de CECAFE ha logrado la generación de un valor social a los socios productores al permitir la inclusión y la generación de un valor que, de manera individual, habría estado fuera de su alcance.

4. El rol de las certificaciones en el desarrollo del socio productor

La influencia de la certificación en el aspecto ambiental, alude a la percepción y el nivel de interiorización de los socios productores por el cuidado del medio ambiente. Incluso, al ser agricultores, no todos los productores cuidan debidamente su fuente de ingreso o su tierra. La certificación ha inculcado, de diversas maneras, acciones que se alinean al cuidado y la preocupación por la sostenibilidad de su actividad económica, ya sea con la reducción de insumos químicos, el mejoramiento del hábitat en sus fincas, la diversificación de productos o el tratamiento de los desechos. Todos estos elementos son parte de un aprendizaje de los productores sobre la dependencia entre el desarrollo económico y cuidado del medio ambiente en el que se encuentran.

¹¹ Estructura de abajo hacia arriba.

La influencia de las certificaciones en el aspecto económico, impacta directamente en la economía de los productores a través de mayores ingresos por la prima que reciben de la venta de café certificado y el mayor volumen vendido: La garantía de compra de su producción por los contratos a largo plazo con la cooperativa y con los clientes extranjeros contribuye a la planificación y especialización del productor. Asimismo, las certificaciones tienen una repercusión en la cultura financiera de los socios productores y promueven la reinversión de ingresos en planes de desarrollo y crecimiento personal.

La influencia de la certificación en el nivel social, se ve reflejado en el cambio cultural de los socios productores. A raíz de los estándares de certificación, los socios productores han variado la forma de percibir las herramientas de control, han desarrollado un sentido de seguridad y confianza respecto a las organizaciones como la cooperativa y han influido en la revalorización de su función como agricultor. Asimismo, en línea a los estándares de igualdad y equidad de género de las certificaciones, se ha logrado fortalecer el rol de la mujer en las familias de los socios productores y se han generado cambios positivos en el hogar como mayor equidad en las labores, mejores oportunidades para las mujeres y mayor poder de decisión en el hogar.

Por otro lado, si bien se ha identificado la parcialización de los socios productores como un limitante para la venta de cafés en grandes cantidades y el acceso a mercados convencionales, también se ha observado un efecto positivo en la comunidad. La realidad minifundista de los productores ha influido de manera positiva en la creación de micro-ecosistemas y la convivencia de diferentes culturas, presente por la diversa migración de otras provincias a Lonya. Lo anterior no sólo ha enriquecido el entorno con una diversidad de especies y costumbres, sino que ha influido en el interés de grandes compradores y brókeres.

Finalmente, se debe recordar que el enfoque de calidad de las certificaciones no está únicamente orientado a alcanzar el estado máximo de un bien o servicio, sino que busca crear conformidad en cada proceso que se desempeña. Es así, que la certificación funciona como una herramienta para lograr diversos resultados y su implantación debería ser la búsqueda de objetivos mayores y continuos que fortalezcan a la organización.

REFERENCIAS

- Acuña, A. (20 de Abril de 2012). *Fundación Seres*. Recuperado de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/1a%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Agroideas. (2018). *Agroideas*. Recuperado de <https://www.agroideas.gob.pe/>
- Agrorural. (2018). *Agrorural*. Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/>
- Alarcón-Rivero, J. (1994). *Problemática de la comercialización de productos agropecuarios en el Perú y recomendaciones para mejorarla. Proyecto de Análisis, Planeamiento y Ejecución de Políticas*. Lima.
- Alexander, S. A. (2005). *Calidad: Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000*. México: Pearson Educación.
- Alfie, M. (2013). *Democracia deliberativa y gobernanza ambiental: Sociológica*, 73-122.
- América Económica. (13 de febrero de 2018). *Perú reporta exportaciones agrícolas por US\$6.255M en 2017*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negociosindustrias/peru-reporta-exportaciones-agricolas-por-us6255m-en-2017>
- Anacafé. (2018). *Variedades de café*. Recuperado de https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Variedades_de_cafe
- Andras, P., & Lazarus, J. (2005). *Cooperation, risk and the evolution of teamwork*. En N. Gold, *Teamwork* (pp. 56- 77.). London: Palgrave Macmillan.
- Arboleda, O., & Zabala, H. (2016). *Gestión del factor comunidad en cooperativas con actividad de ahorro y crédito del departamento de Antioquía*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Asociación de cafés especiales [SCA]. (2018). *Specialty Coffee Association*. Recuperado de <https://sca.coffee/>
- (2018). *Specialty Coffee Association*. Recuperado de <https://sca.coffee/>
- Astudillo, M. (2012). *Fundamentos de economía*. México D.F.: Probooks.
- Barnuevo, L. & Díaz, H. & Castillo, S. & Valencia, M. (2017). *Planteamiento Estratégico de la Provincia Utcubamba-Amazonas* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica Business Scholl, Lima, Perú). Recuperado de:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9851/BARNUEVO_DI_AZ_PLANEAMIENTO UTCUBAMBA.pdf?sequence=1

- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. Nueva York: Westport.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing. Understanding Qualitative Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Cadenas, M. (22 de Octubre de 2015). Peru Magazine. Recuperado de: http://perumagazin.com/index.php?option=com_content&view=article&id=293:regiona-mazonas-produce-cafe-organico-de-exportacion-con-alta-calidad-y-certificacion-internacional-para-mercados-exigentes&catid=39:articulos&Itemid=55
- Cámara Peruana de Café y Cacao [CAMCAFE] (2017). *Estudio de mercado del café peruano. Posición internacional y el segmento de cafés sostenibles*. Recuperado de https://issuu.com/camaraperuanadelcafeycacao/docs/mercado_de_caf_peruano_v.5_final
- Campero, E. (2009). *Las cadenas productivas como fuente de oportunidades para emprendedores en el medio rural*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.16925/in.v1i18.993>
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. Revista nacional de administración, 31- 54.
- CECAFE. (2017). *Diagnóstico Empresarial 2014 - 2017*. Lonya Grande.
- (2017). *Memoria Anual 2017*. Lonya Grande.
- (2017). *Plan estratégico 2017*. Lonya Grande.
- Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2011). *Gestión de la Calidad de Exportación. Guía para pequeños y medianos exportadores* (Segunda ed.). Suiza.
- (2018). *Gestión de la Calidad de Exportación*. Recuperado de www.intracen.org
- Chiarella, C. (2012). *Efectos del capital social en una sociedad heterogénea: una evaluación del caso peruano*. (Tesis de Licenciatura, PUCP, Lima, Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1316>
- Chrzanowka, J. (2002). *Interviewing Groups and Individuals in Qualitative Market Research*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Código Civil del Perú [CCP]. Ley 26887 de 1997. Diciembre 05 de 1997 (Perú). Recuperado de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/pe/pe061es.pdf>
- Coleman, J. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. Chicago: The American Journal of Sociology.

- Corbetta, P. (2003). *Social Research. Theory, Methods and Techniques*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Crosby, B. (1987). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental.
- , (1992). *Completeness: Quality for the 21st Century*. Estados Unidos: A Dutton Book.
- Cuatrecasas, A. L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad Implantación, Control y Certificación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Davenport, T., & Short, J. E. (1990). *The new industrial engineering: Information technology and business process redesign*.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Editorial Continental.
- Diario Gestión. (2 de noviembre de 2014). *Más del 20% de exportaciones de café del Perú corresponden a envíos de cooperativas*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/20exportaciones-cafe-peru-corresponden-envios-cooperativas-79824>
- , (16 de Agosto de 2016). *JNC e INACAL firman convenio para promover cafés especiales*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/jnc-e-inacal-firman-conveniopromover-cafes-especiales-113619>
- Diario La República. (7 de Julio de 2018). *Adex: exportaciones se duplicarán al 2021*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1274159-adex-confia-exportaciones-duplicaran-2021>
- Drucker, P. (1955). *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heinemman.
- Durlauf, S., & Blume, L. (2018). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. London: Palgrave MacMillan.
- Elías, E. (2000). *Derecho societario peruano*. Lima: Gaceta Jurídica. ESACADEMIC. (2017). *Ecológico Esacademic*. Recuperado de: http://ecologico.esacademic.com/2530/semilla_certificada
- Espinoza, J. (2014). *Derecho de las personas*. Lima: Pacífico Editores.
- European Commission. (4 de Noviembre de 2017). *Organic Certification*. Recuperado de https://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-is-organicfarming/organic-certification_en
- Fabre, P. (1994). *Nota metodológica general sobre el análisis de cadenas: Utilización del análisis de cadenas para el análisis económico de políticas*. Italia: Dialnet.
- Fairtrade International. (23 de Julio de 2017). *What is Fairtrade?* Recuperado de <https://www.fairtrade.net/>

- Farfán, F. (2008). *CENICAFÉ*. Recuperado de <https://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo10.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros [FNC]. (2018). Cafés especiales. Recuperado de www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/
- Fernández, A. (2017). *Los consorcios y sus efectos tributarios*. Blog PUCP. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/contribuyente/2017/07/06/los-consorcios-y-sus-efectostributarios/>
- Fernández, S. E., Avella, C. L., & Fernández, B. M. (2003). *Estrategia de producción*. Madrid: McGraw Hill.
- Food and Agriculture Organization [FAO]. (14 de Junio de 2018). *Codex Alimentarius*. Recuperado de <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/aboutcodex/en/#c453333>
- (2018). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado de <http://www.fao.org/>
- Food and Agriculture Organization & International Institute for Applied Systems Analysis [FAO & IIASA] (2012). *FAO*. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/gaez/docs/Definitions_ES.pdf
- Forni, P., Siles, M., & Barreiro, L. (13 de diciembre de 2004). *Journal for the study of religions and ideologies*. Recuperado de <https://jsri.msu.edu/upload/research-reports/rr35.pdf>
- Fukuyama, F. (1996). *The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Nueva York: Free Press.
- Fundación Codespa. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Madrid.
- Garibaldi, A. (1965). *Cooperativas y cooperativismo*. Buenos Aires: Intercoop.
- Gavin, D. A. (1984). *What does "Product Quality" really mean?* Estados Unidos: Sloan Management Review.
- Gereffi, G., & Humphrey, J. (2003). *The Governance of Global Value Chains*. Forthcoming in Review of International Political Economy.
- Gerring, J. (2007). *Case study research: principles and practices*. New York: Cambridge University Press.
- Gitlow, H. S. (1991). *Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva*. Miami: Ventura Ediciones.
- GLOBAL GAP. (9 de agosto de 2017). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <https://www.globalgap.org/es>
- Gobierno Regional de Amazonas. (2018). *Región Amazonas*. Recuperado de <http://www.regionamazonas.gob.pe/sisadport/portal/index.html#/home>

- González, M. (2006). *Gestión de la producción. Cómo planificar y controlar la producción industrial*. España: Ideas propias.
- Gudeman, S., & Rivera, A. (1990). *Conversations in Colombia: The Domestic Economy in Life and Text*. London: Cambridge University Press.
- Hall, A. (2012). *Biblioteca virtual para el desarrollo sostenible y salud ambiental*. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/bvsarg/e/fulltext/goberna/goberna.pdf>
- Harrison, K. (1976). *Mejoramiento de los sistemas de comercialización de alimentos en los países en desarrollo*. Experiencias en América Latina. San José, Costa Rica.
- Hernández, R., & Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw Hill.
- (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hufty, M. (2008). *The graduate institute Geneva*. Recuperado de http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/developpement/shared/developpement/projets/GREG/publ_GREG/MarcoAnaliticoE.pdf
- IMOCert. (4 de Noviembre de 2017). *Regulaciones Ecológicas*. Recuperado de <http://imocert.bio/normas-ecologicas/>
- Infocafé. (2018). Origen e historia del café. Recuperado de <http://www.infocafe.es/cafe/origen-historia.php>
- Infocafés. (5 de Mayo de 2009). *Infocafés*. Recuperado de <http://infocafes.com/portal/wpcontent/uploads/2016/04/Las-cooperativas-de-cafe-en-Per%C3%BA-experiencias-yerspectivas.pdf>
- Instituto Nacional de la Calidad [INACAL] (5 de julio de 2018). *Acreditados: INACAL*. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/acreditacion/categoria/acreditados>
- (4 de Junio de 2018). *INACAL presentó sus servicios en feria "Aprendo de calidad"*. Recuperado de <http://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/aprendiendo>
- (23 de Junio de 2018). *Información Institucional*. Recuperado de <http://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/acerca-de-inacal>
- (22 de julio de 2018). *Normas Técnicas de Normalización*. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/normalizacion/categoria/comites-tecnicos-denormalizacion>
- (23 de Junio de 2018). *Normas Técnicas Peruanas*. Recuperado de <http://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/normas-tecnicas-peruanas>

- , (23 de Junio de 2018). *Sistema Nacional de Calidad*. Recuperado de <http://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/sistema-nacional-de-calidad>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (29 de Junio de 2018). *Sistema de gestión, calidad: Presentación*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/en/presentacion>
- , (21 de Julio de 2018). *Sobre el INDECOPI*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/en/sobre-el-indecopi>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (15 de Julio de 2013). *INEI*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- , (20 de Noviembre de 2017). *INEI*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1487/libro.pdf
- , (2018). *INEI*. Recuperado de <http://sige.inei.gob.pe/test/atlas/>
- Inurritegui, M. (2006) *El rol del capital social en la pequeña agricultura comercial de Piura*. Tesis de maestría en Antropología. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- International Certification Bio Suisse. (3 de 5 de 2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://www.icbag.ch/>
- International Federation of Organic Agriculture Movements [IFOAM]. (5 de junio de 2018). *About us*. Recuperado de <https://www.ifoam.bio/en/about-us>
- International Institute for Environment and Development [IIED]. (2012). *Pro-poor certification: Assessing the benefits of sustainability certification for small-scale farmers in Asia*. Londres.
- International Organization for Standardization [ISO]. (2 de Julio de 2018). *ISO Standards*. Recuperado de <https://www.ifoam.bio/en/about-us>
- International Trade Centre [ITC]. (2005). *Innovations in Export Strategy: A strategic approach to the quality assurance challenge*. Ginebra.
- , (13 de 10 de 2017). *Coffee*. Recuperado de <http://www.intracen.org/itc/sectors/coffee/>

- Johanisova, N., & Wolf, S. (2012). *Economic democracy: A path for the future?* *Futures* (págs. 516-654).
- Junta Nacional de Café [JNCA]. (23 de Junio de 2007). *Congreso de la República del Perú*. Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2006/recomendacion_193/documentos/Junta_Nacional-Cafe.pdf
- (2016). *Junta Nacional del Café*. Recuperado de <https://juntadelcafe.org.pe/>
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's Quality Handbook*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Kaplinsky, R. (2002). *Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis?* Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTAFRSumESSD/Resources/1729402-1150389437293/Kaplinsky_Value_Chain.pdf
- Kenneth, S. S. (2004). *Juran, Quality and a century of improvement*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Kooiman, J. (1994). *Modern Governance, New Government-Society Interactions*. London: SAGE.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor*. México: Pearson Educación.
- Liendo, M., & Martínez, A. (15 de Noviembre de 2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo*. Universidad Nacional de Rosario. Recuperado de https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Lindon, V., & Gonzales, J. (01 de octubre de 2011). *Competitividad del sector agrario peruano, problemática y propuestas de solución*. Universidad de Alicante. Recuperado de Universidad de Alicante: <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf>
- Lizarzaburu, E. R. (2016). *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*. Bogotá: Universidad & Empresa.
- London Stock Exchange [LSE]. (2018). *London Stock Exchange*. Recuperado de <https://www.londonstockexchange.com>
- Lozano, M. A. (20 de Enero de 2014). *Scielo*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>
- Maldonado, G. (2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso REPEBAN desde 2005 hasta el 2010*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad

Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1452>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *Ministerio de Agricultura*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/>

----- (2017). *Ministerio de Agricultura*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/>

----- (2009). *Gobierno Regional de Amazonas*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/amazonas.pdf

----- (2018). *Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2018 – 2030*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Promperú*. Recuperado de <http://centrodeinformacion.promperu.gob.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=105>

----- (2 de diciembre de 2017). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=categor%20y&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de la Producción. (15 de Diciembre de 2013). *Produce*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Instrumentos-de-Apoyopara-la-Gestion-de-Cooperativas/Manual-para-la-Gestion-Empresarial-de-lasCooperativas-de-Servicios.pdf>

----- (3 de junio de 2018). *Acerca del Ministerio*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/acerca-de>

----- (01 de Noviembre de 2016). *Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publid6c7885640b45e6bc_12.pdf

Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento & Municipalidad Provincial de Utcubamba. (20 de Diciembre de 2016). *Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento*. Recuperado de http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/INSTRUM_GESTION/PAT/ESTUDIOS/UTCUBAMBA/PAT%20UTCUBAMBA/PAT%20UTCUBAMBA-RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf

- Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries. (21 de Octubre de 2017). *Organic Foods*. Recuperado de <http://www.maff.go.jp/e/policies/standard/jas/specific/organic.html>
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Mirassou, S. (2009) *La gestión integral de los recursos hídricos: aportes a un desarrollo conceptual para la gobernabilidad del agua*. (Tesis doctoral, Buenos Aires, Argentina) Recuperado de: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec:8080/handle/10469/1365#.W3HdOiRKhdg>
- Morduchowicz, A., & Arango, A. (20 de Mayo de 2007). *Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura*. Recuperado de <https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/Gobernabilidad-SectorEduca%25C3%25B3n.pdf>
- Morgan, L. (2013). *Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Mozas, A. (2002). *La participación de los socios*. CIRIEC-España, 165-193.
- Municipalidad Provincial de Utcubamba. (20 de Agosto de 2018). *Muni Utcubamba*. Recuperado de <http://www.muniutcubamba.gob.pe/wordpress/>
- National Coffee Association [NCA] (2018). *National Coffee Association*. Recuperado de <http://www.ncausa.org/>
- New York Stock Exchange [NYSE]. (2018). *The New York Stock Exchange*. Recuperado de <https://www.nyse.com>
- Olson, M. (1992). *La Lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*. México D. F.: Limusa.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (10 de Abril de 2007). *Internacional Labor Organization*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/--ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf
- Ostrom, E., Ahn, T., & Olivares, C. (2003). *A Social Science Perspective on Social Capital: Social Capital and Collective Action*. *Revista Mexicana de Sociología*, 155–233.
- Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Peña, Y., Nieto, P., & Díaz, F. (2008). *Cadenas de valor: un enfoque de agrocadenas*. Recuperado de *Revista Equidad y Desarrollo*: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/279>
- Perales, R. (15 de Diciembre de 2003). *Centro de promoción de la pequeña y micro empresa*. Recuperado de

<https://docs.google.com/document/d/1p83a5I3yVEH5lNeIJZv3v5EMOMUFd5LkO0rLCLg2IIo/edit>

- Pérez, F. J. (2004). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (1999). *Gestión de calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC.
- Piñones, S., Acosta, L., & Tartanac, F. (2006). *Alianzas Productivas en Agrociudades "Experiencias de la FAO en América Latina"*. Recuperado de Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe: http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/comagric/pdf/agrocad.pdf
- Programa Nacional de Innovación Agraria [PNIA]. (2018). *PNIA*. Recuperado de <http://www.pnia.gob.pe/>
- Pola, A. (1999). *Gestión de la calidad*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Ponce, F., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP.
- Pons, J. (2002). *Manual de capacitación: certificación de calidad de los alimentos orientada a sellos de atributos de valor en países en América Latina*. Francia: Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: REI Argentina.
- Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua [PEJSIB]. (2018). *PEJSIB*. Recuperado de <http://www.pejsib.gob.pe/web/site/home>
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: the collapse and revival of American community*. Nueva York: Simon y Shuster.
- Radio Programas del Perú [RPP]. (3 de julio de 2018). *Solo el 1% de empresas en Perú cuenta con sistemas de calidad*. Recuperado de <http://rpp.pe/campanas/branded-content/soloel-1-de-empresas-en-peru-cuenta-con-sistemas-de-gestion-de-calidad-noticia-977089>
- Rainforest Alliance. (28 de octubre 23 de 2017). *Crops*. Recuperado de <https://www.rainforestalliance.org/crops>
- Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales [SEKN] (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil de Iberoamérica*. Washington D.C.: Planeta.
- Rhodes, R. (1996). *The New Governance: Governing without Government*. London: Political Studies.
- Rosales, R. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes*. SELA, 5052.

- Roy, E. (1969). *Cooperativas: hoy y mañana*. Buenos Aires: Albatros.
- Ruíz, M. (27 de Febrero de 2017). *Servindi*. Recuperado de Servindi: <https://www.servindi.org/actualidad-noticias/27/02/2017/la-situacion-agraria>
- Sampedro, J. (2002). *El mercado y la globalización*. Madrid: Ediciones Destino.
- Sánchez García, J., & García, M. (2007). *Las cadenas productivas y el clúster turístico, factores dinamizadores del desarrollo local. Una aproximación a la realidad del municipio Yaguajay. Economía y Desarrollo*. Recuperado de Economía y Desarrollo: <http://www.redalyc.org/pdf/4255/425541311009.pdf>
- Scott, R., & Davis, G. (2006). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. London: Pearson/Prentice Hall.
- Sedín, C. J. (2004). *Diseño en implantación de un sistema de gestión por procesos Los procesos: deben ser definibles, predecibles, repetitivos y entendidos por el personal correspondiente*. Madrid: Santillana Ediciones.
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (1 de julio de 2018). *¿Qué es SENASA?* Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>
- (4 de julio de 2018). *Registro de Organismos de Certificación Orgánica*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/registro-de-organismos-de-certificacion/>
- Shannon, C. E. (1948). *A mathematical theory of communication*. Illinois: Nokia Bell Labs.
- Shrinidhara, K. B. (2009). *Total Quality Management: Text and Cases*. India: Himalaya Publishing House.
- Sierra y Selva Exportadora. (2018). *Sierra y selva exportadora*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/>
- Silva, J. M., & Dávila, R. (2006). *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Simon, K., & Alonso, R. (1995). *La Economía Social en Navarra: Un estudio empírico*. CIRIEC España, 143-170.
- Simpson, S. (1972). *Manual de administración básica de cooperativas*. México D.F.: Centro Regional de Ayuda Técnica.
- Smithsonian's National Zoo & Conservation Biology Institute. (6 de octubre de 2017). *About Bird Friendly Coffee*. Recuperado de <https://nationalzoo.si.edu/migratory-birds/about-birdfriendly-coffee>
- Soluciones Prácticas. (2010). *Análisis de la cadena de valor del café con enfoque de Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Lima.

- Starbucks. (2 de noviembre de 2017). *Coffee*. Recuperado de <https://www.starbucks.com/responsibility/sourcing/coffee>
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Madrid: Santillana Ediciones.
- Stumpo, G. (1996). *Desarrollo Productivo. Encadenamientos, Articulaciones y procesos de desarrollo industrial*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y El Caribe.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación [SUNAT & INFOTEC] (2018). *SUNAT*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (10 de Abril de 2018). *SUNAT*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadcomExt/modelo_web/anuario17.html
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Barcelona: Paidós.
- Tello, M. (20 de Diciembre de 2016). *Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso*. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/cienciassociales/files/2012/06/Aspectosteoricoscapitalsocial.pdf.pdf>
- Todd, Z., Nerlich, B., McKeown, S., & Clarke, D. (2004). *Mixing Methods in Psychology: The Integration of Qualitative and Quantitative Methods in Theory and Practice*. Primera edición. New York.
- Tostes, M. (2014). *Experiencia de innovación para el desarrollo sostenible en el agro del norte peruano: innovación, cadenas productivas y asociatividad*. Lima: Excedesa.
- Tribín, J., & Forero, C. (2014). *Prospectiva de la cadena productiva de mango bajo el enfoque dinámico*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574004.pdf>
- United States Department of Agriculture. (7 de Noviembre de 2017). *USDA Organic*. Recuperado de <https://www.usda.gov/topics/organic>
- Ullilén, V. L. (2006). *Cadena productiva de la avena grano: una oportunidad para pequeños productores en zonas altoandinas*. Lima: CARE Perú.
- Urteaga, E. (2013). Social capital theory of Robert Putnam: Originality and shortcomings. *Reflexión política*, 44-60.
- UTZ. (2 de noviembre de 2017). *The UTZ standart*. Recuperado de <https://utz.org/what-weoffer/certification/the-standard/>
- Vásquez, V. (2016). *Agricultura Peruana: Promesas, desconocimiento y olvido*. Lima: Promotora Lima.

- Vegas, J. (2008). *MINCETUR*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/uperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf
- White, S., & Miers, D. (2009). *Guía de referencia y modelado BPMN*. Florida: Future Strategic Inc.
- Won, K., & Kennedy, P. L. (2005). *International trade and agriculture*. Malden: Blackwell.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Method*. California: Thousand Oaks.
- Zabala, H. (2008). *Gestión de empresas de economía solidaria*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.



ANEXO A: Matriz de consistencia

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN			El rol de los sellos de certificación en el proceso productivo-comercial de las cooperativas cafetaleras. Caso de estudio: Cooperativa CECAFE en Lonya Grade, región de Amazonas, en el periodo 2014-2017		
			METODOLOGÍA		
PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	FUENTES DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	VARIABLES PRINCIPALES	CONCLUSIÓN GENERAL
¿Cuál es el rol de los sellos de certificación en el proceso productivo-comercial de la cooperativa CECAFE durante el periodo 2014-2017?	Reconocer el rol de los sellos de certificación en el proceso productivo-comercial de las cooperativas cafetaleras.	Los sellos de certificación, en una cooperativa cafetalera, cumplen ciertas funciones específicas y tienen un efecto positivo en el proceso productivo-comercial, las cuales garantizan la conformidad y fortalecen la confianza entre productores y clientes en los nuevos nichos de mercados especiales, minimizando, así, las barreras de entrada del sector cafetalero y generando diversos beneficios a la organización.	Técnicas de recolección de información: Material institucional de la cooperativa, grupos focales, entrevistas a profundidad y encuestas. Herramientas de análisis de información: Diagrama de flujo y Mapa de actores.	En función a las certificaciones: Cambios en el proceso de comercialización. Cambios en el proceso de producción. Cambios en la gestión organizacional de CECAFE. Percepción de los socios productores	Luego de la investigación realizada con las metodologías planteadas, se valida la hipótesis planteada. Los sellos de certificación, en una cooperativa cafetalera, cumplen ciertas funciones específicas y tienen un efecto positivo en el proceso productivo-comercial, las cuales garantizan la conformidad y fortalecen la confianza entre productores y clientes en los nuevos nichos de mercados especiales, minimizando, así, las barreras de entrada del sector cafetalero y generando diversos beneficios a la organización
Pregunta metodológica 1	Objetivo Específico 1	Hipótesis Secundaria 1		VARIABLES ESPECÍFICAS	CONCLUSIÓN ESPECÍFICA 1
¿Cuál es la influencia de los sellos de certificación en el proceso productivo de la cooperativa CECAFE durante el periodo 2014-2017?	Identificar la influencia de los sellos de certificación en el proceso productivo de la cooperativa CECAFE en el periodo 2014 - 2017	En el proceso productivo, los sellos de certificación generan un efecto en la productividad de la cooperativa CECAFE, logrando mayores volúmenes de café bajo los estándares de calidad.		Cambios en el eslabón de provisión de insumos. Cambios en el eslabón de producción. Variación en el nivel de producción por hectárea. Variación en la cantidad de café acopiado por socio productor. Innovación en el área de asistencia técnica. Innovación en el área de SIGC.	Los sellos de certificación han influido en la profesionalización de los socios productores, generando así, menores reprocesos, menores mermas, mayor atención a la calidad y una mayor producción. De esta forma, las certificaciones han modificado cada uno de los subprocesos del eslabón productivo, de la agrocadena de CECAFE, dando como resultado mayor conocimiento técnico y un incremento en 300% (de 15QQ a 35QQ) la producción por hectárea del productor. Asimismo, ha influido en la innovación, en CECAFE por lo que se han implantado los estándares de las certificaciones, los cuales incitan a la diversificación de suelos, la autonomía del caficultor y la innovación constante en búsqueda del mejoramiento de la calidad de los productos y la calidad de vida de los productores. Por último, las certificaciones han impulsado la creación de un área de SIGC, la cual se centra en la renovación y el seguimiento de las certificaciones, esta área ha desarrollado herramientas de trazabilidad, levantamiento de información relevante y la aplicación de nuevos sistemas de control, lo cual no sólo permite al socio desarrollar un sentido del orden, sino de proyectarse en función a data histórica y desarrollar estrategias de corto plazo.

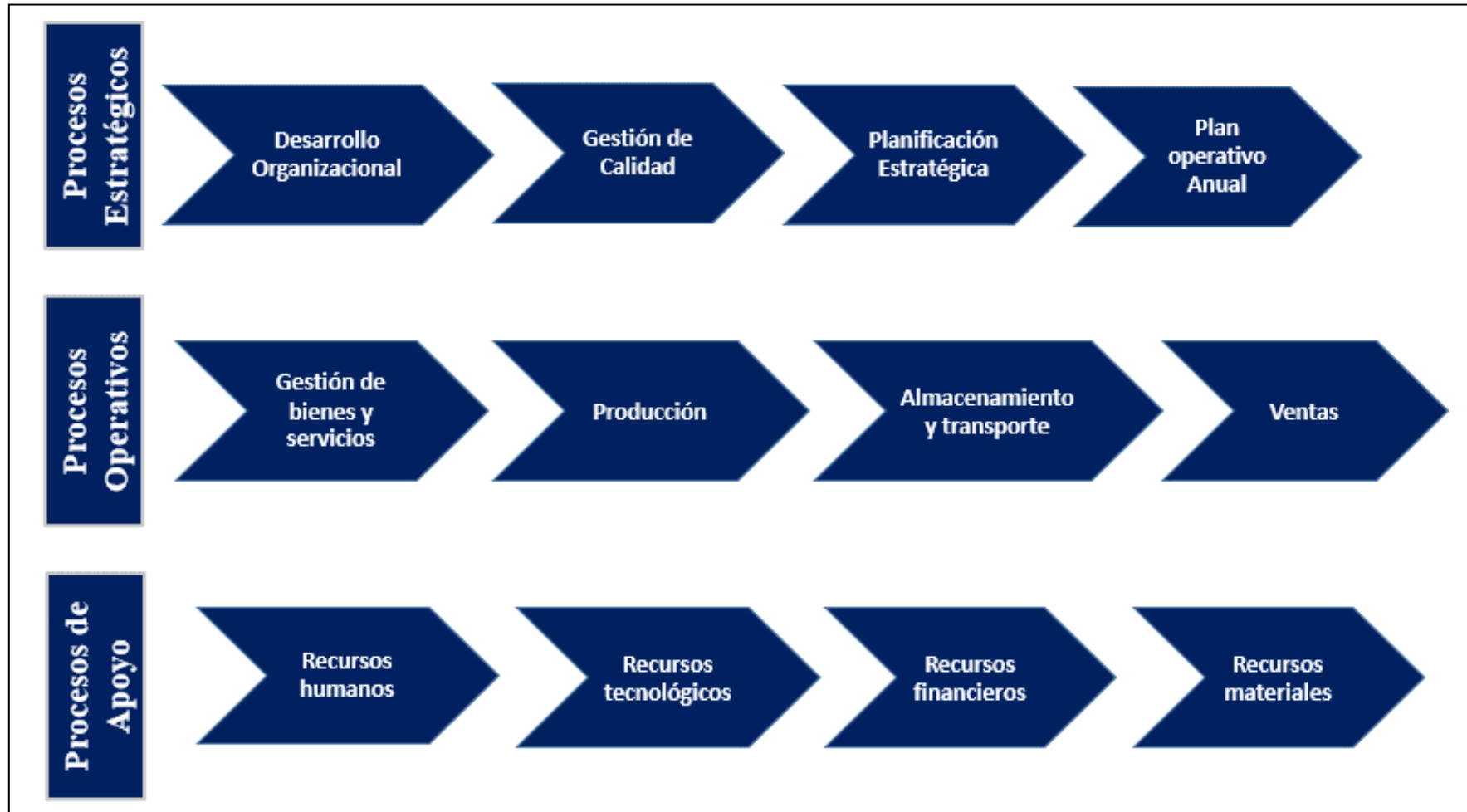
ANEXO A: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta metodológica 2	Objetivo Específico 2	Hipótesis Secundaria 2	Variables específicas	Conclusión Específica 2
¿Cuál es la influencia de los sellos de certificación en el proceso de comercialización de la cooperativa CECAFE durante el periodo 2014-2017?	Reconocer la influencia de los sellos de certificación en el proceso comercial de la cooperativa CECAFE en el periodo 2014 - 2017	En el proceso comercial, los sellos de certificación logran incidir en la competitividad de la cooperativa CECAFE, rompiendo barreras de entrada y posicionando a la cooperativa en el mercado.	<p>Cambios en el eslabón de comercialización.</p> <p>Cambio en la posición en el mercado.</p> <p>Variación en el nivel de ventas.</p> <p>Capacidad de negociación con clientes.</p> <p>Variación en el posicionamiento de la cooperativa.</p> <p>Cambios en la cartera de clientes.</p> <p>Cambios en el acceso a financiamiento de terceros</p>	<p>La certificación ha influido en el acceso financiero pues con ella se crea un perfil crediticio favorable para su acceso a financiamiento externo, es así que CECAFE ha logrado acceder a diversos financiamientos con entidades nacionales y extranjeras. Además, ha logrado posicionarse, en el Perú, CECAFE se encuentra entre las 10 primeras cooperativas cafetaleras y dentro de las 20 primeras organizaciones exportadoras de café certificado, lo cual posiciona a la cooperativa como una de las principales organizaciones cafetaleras de referencia en su distrito y provincia.</p> <p>También ha logrado incrementar su cantidad de ventas al exterior en un 200% respecto al 2014, enfocándose en este mercado, ya que no existía una demanda interna de cafés certificados decidiendo dejar de vender su café al interior. Dentro de sus ventas, la certificación Fair Trade (café especial y café orgánico) representa el 80% del total de exportaciones de la cooperativa.</p> <p>Por último, la adquisición de los sellos de certificación nace como una solución para acceder a nichos de mercado, donde la calidad es la característica más preciada en los productos agrícolas. Es así que los sellos de certificación en CECAFE se han transformado en una solución para contar con un producto competitivo, exportable y con un valor de prima más alto. Entonces, se puede deducir que las certificaciones, en CECAFE, son un elemento necesario no solo para generar beneficios económicos y relaciones comerciales de largo plazo, sino para influir en un mercado altamente competitivo, en donde el agricultor muchas veces cuenta con un bajo o nulo poder de negociación.</p>
Pregunta metodológica 3	Objetivo Específico 3	Hipótesis Secundaria 3	Variables específicas	Conclusión Específica 3
¿Cuál es la influencia de los sellos de certificación en el desarrollo de los socios productores de la cooperativa CECAFE durante el periodo 2014-2017?	Identificar la influencia de los sellos de certificación en el desarrollo de los socios productores de la cooperativa CECAFE en el periodo 2014 - 2017.	El desarrollo de los socios productores es influenciado por los sellos de certificación en el aspecto económico, social y ambiental, generando mejores posibilidades de crecimiento, oportunidades de desarrollo y un aumento en su sostenibilidad.	<p>Cambios en el aspecto social de los socios.</p> <p>Cambios en el aspecto económico de los socios.</p> <p>Cambios en el aspecto ambiental de los socios.</p> <p>Nivel de satisfacción en función a las certificaciones.</p> <p>Percepción de los socios sobre las certificaciones</p>	<p>La influencia de la certificación en el aspecto ambiental, se refiere a la percepción y el nivel de interiorización de los socios productores por el cuidado del medio ambiente que han inculcado de diversas maneras acciones que se alinean al cuidado y la preocupación por la sostenibilidad de su actividad económica pues se tiene como finalidad enseñar a los productores la dependencia entre el desarrollo económico y cuidado medio ambiente en que se encuentran.</p> <p>En el aspecto económico, influye directamente en la economía de los productores a través de mejores ingresos por la prima que reciben de la venta de café certificado y en la sostenibilidad de su actividad económica gracias a la garantía de compra de su producción por parte de contratos a largo plazo con la cooperativa y con los clientes extranjeros. Asimismo, tienen una repercusión en la cultura financiera de los socios productores, promoviendo la reinversión de ingresos en planes de desarrollo y crecimiento personal.</p> <p>En el aspecto social, influye en el cambio cultural de los socios productores pues han variado la forma de percibir las herramientas de control, han desarrollado un sentido de seguridad y confianza respecto a las organizaciones como la cooperativa y han influido en la revalorización de su función como agricultor. Además, en línea a los estándares de igualdad y equidad de género de las certificaciones, se ha logrado fortalecer el rol de la mujer en las familias de los socios productores, generando así cambios en el hogar como mayor equidad de labores, mejores oportunidades para las mujeres y mayor poder de decisión en el hogar.</p>

ANEXO A: Matriz de consistencia (continuación)

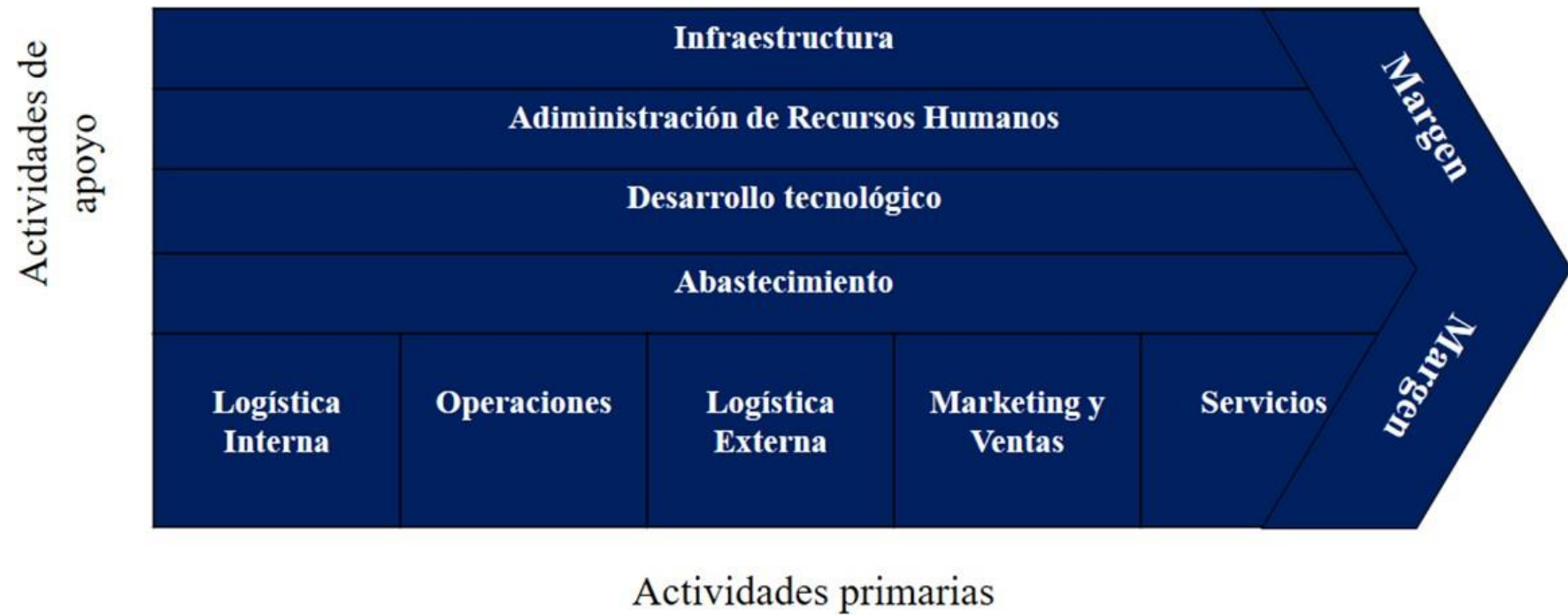
Pregunta metodológica 4	Objetivo Específico 4	Hipótesis Secundaria 4	Variables específicas	Conclusión Específica 4
¿Cuál es la influencia de los sellos de certificación en la gestión de la calidad de la cooperativa CECAFE durante el periodo 2014-2017?	Identificar la influencia de los sellos de certificación en la gestión de la calidad de la cooperativa CECAFE en el periodo 2014 - 2017.	Los sellos de certificación influyen en la gestión de la calidad de la cooperativa CECAFE ya que cumplen un rol importante en la gestión estratégica y genera estabilidad en los órganos de la cooperativa.	Nivel de interés en la incorporación de la gestión de la calidad. Nivel de importancia de la calidad para la organización. Cambios en el nivel de gobernanza. Variación en las áreas estratégicas. Innovación en los instrumentos de trazabilidad	<p>Con la incorporación de los sellos de certificación, la alta dirección reconoce su importancia como instrumento de conformidad y son tomadas en consideración para la toma de decisiones estratégicas. Estas influyen en la gobernanza de la organización pues son los directivos y funcionarios quienes deben seguir las buenas prácticas de gobierno, decisiones democráticas y mantener la información transparente y pública para la continuidad de los requerimientos de las certificaciones.</p> <p>Asimismo, las certificaciones han permitido contar con un ingreso adicional destinado a la gestión de la misma cooperativa distribuidas en tres estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento organizacional de la cooperativa.</p> <p>Además, las certificaciones generan un efecto de “confianza” en las organizaciones, sobre todo en aquellas organizaciones en que se pierde la conectividad en la venta, como en el caso de la exportación. De esta forma, se puede inferir que es una herramienta indispensable en la comercialización de productos de exportación, ya que; en primer lugar, está avalada por grandes organizaciones de renombre, y segundo, está basada en la conformidad de los productos.</p> <p>Finalmente, la calidad no está sólo orientada a alcanzar el estado máximo de un bien o servicio, sino que busca crear conformidad en cada proceso que se desempeña. Es así, que la certificación funciona como una herramienta para lograr diversos resultados y su implantación debería ser la búsqueda de objetivos mayores para cualquier organización.</p>

ANEXO B: Tipos de procesos



Adaptado de: Sedín (2004) y Pérez Fernández de Velazco (2004)

ANEXO C: Cadena de Valor de Porter



Adaptado de: Porter (1991).

ANEXO D: Tipos de asociatividad más frecuentes en el Perú

Tipos de asociatividad	Características
Asociación civil	Conjunto de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que se juntan para realizar una actividad común y el fin es no lucrativo.
	Finalidad: conseguir una mayor escala para obtener mejores beneficios.
Cooperativa	Conjunto de personas agrupadas con el objetivo de realizar una actividad empresarial de propiedad conjunta.
	Finalidad: obtener mayor poder de negociación y aprovechar mejores oportunidades.
Consortio	Dos o más personas se asocian para participar de forma activa y directa en un determinado negocio o empresa para obtener beneficios económicos. Se pueden formalizar legalmente sin perder su personería jurídica, pero deben tener una gerencia en común.

Adaptado de: MINCETUR (2013).

ANEXO E: Semejanzas y diferencias entre modelos asociativos

Asociación	Cooperativa	Consortio
Se encuentra regulada en el Código Civil	Se encuentra regulada por la Ley General de Cooperativas	Se encuentra regulada por la Ley N° 26887, denominado Ley General de Sociedades
Se constituye por Escritura Pública (EP) y se inscribe en Registros Públicos.	Se constituye por Escritura Pública (EP) y se inscribe en Registros Públicos.	Se celebra un contrato y se eleva a la Sunat.
No se requiere un capital mínimo para constituir la asociación	La Ley no establece un capital mínimo para constituir una Cooperativa.	La Norma no establece un capital mínimo para formar un Consortio.
Se requiere, por lo menos, de tres integrantes.	Se requiere, por lo menos, de once integrantes.	Se requiere, por lo menos, de dos integrantes.
A los integrantes se les denomina asociados.	A los integrantes se les denomina socios.	A los integrantes se les denomina consorciados o partícipes.
La tributación es individual	La tributación es conjunta e individual	La tributación es individual
Las utilidades generadas no podrán ser distribuidas directa o indirectamente entre los asociados.	Permite a sus socios obtener insumos al costo de adquisición o, también, lograr el mejor precio posible por sus productos; es decir, la cooperativa no genera ganancias.	Las utilidades generadas serán distribuidas entre los integrantes del consorcio conforme a lo establecido en el contrato.
Duración ilimitada	Duración ilimitada	Para efectos tributarios, el contrato de consorcio sin contabilidad independiente no debe superar los tres años.

Adaptado de: MINCETUR (2018).

ANEXO F: Clasificación de las cooperativas según actividad económica

Actividad económica
1. Agraria
2. Agraria azucarera
3. Agraria cafetalera
4. Agraria de colonización
5. Comunales
6. Pesqueras
7. Artesanales
8. Industriales
9. Mineras
10. De transportes
11. De ahorro y crédito
12. De consumo
13. De vivienda
14. De servicios educacionales
15. De escolares
16. De servicios públicos
17. De servicios múltiples
18. De producción especiales
19. De servicios especiales

Adaptado de: MINCETUR (2013).

ANEXO G: Organismos de certificación verificados por SENASA al 2018

Organismos de Certificación	Registro
Kiwa Bcs Okö Garantie Perú S.A.C.	Registro N° PE-13-AG-SENASA
Control Union Perú S.A.C.	Registro N° PE-02-AG-SENASA
Ceresperú S.A.C.	Registro N° PE-14-MINAGRI-SENASA
IMO Control Latinoamérica Perú S.A.C.	Registro N° PE-12-MINAGRI-SENASA
Ocia Internacional Perú S.A.C.	Registro N° PE-11-AG-SENASA
ECOCERT Peru S.A.C.	Registro N° PE-15 – AG – SENASA
Bio Latina S.A.C.	Registro N° PE 016-MINAGRI –SENASA
CERTI Maya S.A.C.	Registro N° PE 017-MINAGRI –SENASA
CAAE América S.A.C	Registro N° PE-04-MINAGRI-SENASA
Inspectorate Service Perú S.A.C.	Registro: N° PE -20-MINAGRI-SENASA

Adaptado de: SENASA (2018).

ANEXO H: Organismos de evaluación de la conformidad acreditados por INACAL al 2018

Organismos de Certificación de Productos	Cédula de notificación
Industrial Inspection Services S.A.C.	Notificación 0535-2017-INACAL/DA
Inspectorate Services Perú S.A.C.	Notificación 0197-2017-INACAL/DA
Intertek Testing Services Perú S.A. – Intertek	Notificación 0219-2018-INACAL/DA
La Molina Calidad Total Laboratorios - Universidad Nacional Agraria la Molina - Instituto de Certificación, Inspección y Ensayos	Notificación 0676-2016-INACAL/DA
Marine Consultants S.A.C	Notificación 332-2018-INACAL/DA
NSF Inassa S.A.C.	Notificación 0128-2015-INACAL/DA
SGS del Perú S.A.C.	Notificación 0574.2014/SNA-INDECOPI
Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión	Cédula de notificación
Asociación Civil BASC Perú	Notificación 322-2018-INACAL/DA
Bureau Veritas del Perú S.A.	Notificación 482-2017-INACAL/DA
Certificaciones del Perú S.A. – CERPER	Notificación 158.2015/SNA-INDECOPI
Lot Internacional S.A.C.	Notificación 167-2017-INACAL/DA

Adaptado de: INDECOPI (2018).

ANEXO I: Normas Técnicas de Normalización de café

Año	Código	Norma Técnica	Resumen
1982	NTP 209.029	Café torrado (o tostado con azúcar).	Establece una definición y requisitos del café torrado o tostado con azúcar.
1983	NTP 209.031	Café soluble o instantáneo.	Establece las definiciones, requisitos y métodos de ensayo para los cafés solubles o instantáneos.
1985	NTP 231.063	Sacos de yute para café tipo exportación.	Establece los requisitos, clasificación y métodos de ensayo de los sacos de yute para el envasado y transporte de café tipo exportación.
1999	NTP ISO 6666	CAFÉ. Muestreador de café. 1. ed.	Establece las características de un muestreador de café apropiado para tomar muestra del costado de los sacos cerrados de café. Es apropiada para el muestreo de granos de café de acuerdo a la NTP-ISO 4072:1998 Café verde en sacos- muestreo.
1999	NTP ISO 6667	CAFE VERDE. Determinación de la proporción de granos dañados por insecto. 1a. ed.	Describe los tipos de daño que los insectos causan a los granos de café verde y especifica un método para determinar la proporción de granos dañados por insectos en un lote de café verde, así como el uso estadístico de los resultados obtenidos para fines técnicos, comerciales o de arbitraje. El método es aplicable a todos los cafés verdes tal como son definidos en NTP ISO 3509:1998 Café y sus derivados – Vocabulario.
1999	NTP ISO 1446	CAFE VERDE. Determinación del contenido de humedad. Método de referencia básico. 1a. ed.	Especifica el método de referencia básico para determinar el contenido de humedad del café verde.
1999	NTP ISO 6668	CAFE VERDE. Preparación de muestras para análisis sensorial.	Establece un método para el tostado de café verde y la preparación, a partir de la muestra de café molido, de la bebida a utilizar para el análisis sensorial.
1999	NTP ISO	CAFE VERDE EN SACOS. Guía de almacenamiento. 1a. ed.	8455 Se aplica como guía general de las condiciones necesarias para minimizar el riesgo de infestación, contaminación y deterioro de la calidad de los sacos, desde el momento de su empaque para exportación hasta el momento de su llegada al país importador.
2001	NTP ISO 11294	CAFE TOSTADO MOLIDO. Determinación del contenido de humedad. Método de determinación de pérdida de masa a 103°C. Método de rutina.	Establece un método de rutina para la determinación de la pérdida de masa a una temperatura de 103°C del café tostado molido.
2002	NTP ISO 4052	CAFE. Determinación del contenido de cafeína. Método de referencia.	Establece el método de referencia para la determinación del contenido de cafeína en el café. El método es aplicable a café verde, café verde descafeinado, café tostado, café tostado descafeinado, extractos de café tanto secos como líquidos y extractos descafeinados, tanto secos como líquidos. El límite inferior de detección es 0,02 de cafeína en base seca.
2002	NTP ISO 10095	CAFE. Determinación del contenido de cafeína. Método con cromatografía líquida de alta resolución (HPLC).	Establece un método para determinar el contenido de cafeína mediante cromatografía líquida de alta resolución (HPLC), de granos de café verde y tostado, regular y descafeinado, y de café instantáneo regular y descafeinado.
2003	NTP 209.311	CAFES ESPECIALES. Requisitos.	Establece criterios de clasificación y descripción de cafés especiales, así como los requisitos aplicables para su comercialización e el mercado de la especialidad. Los cafés especiales se clasifican como una categoría superior de los estándares establecidos para el café verde (NTP 209.027).
2003	NTP ISO 3726	CAFE INSTANTANEO. Determinación de la pérdida de masa a 70 °C bajo presión reducida.	Establece un método para determinar la pérdida de masa del café instantáneo a 70 °C bajo presión reducida. Esta NTP se aplica a todos los tipos de café instantáneo definidos en la norma NTP-ISO 3509. No se aplica a extractos de café líquido.
2004	NTP ISO 6673	CAFE VERDE. Determinación de la pérdida de masa a 105°C. 2a. ed.	Especifica un método para la determinación de la pérdida de masa a 105°C en café verde. Se aplica a café descafeinado y no descafeinado, definidos en la NTP-ISO 3509. Este método puede considerarse por convención, como un método para determinar el contenido de agua y puede emplearse como tal por acuerdo entre las partes interesadas, pero sus resultados son cerca de 1,0 mas bajos que los obtenidos con los métodos descritos en NTP-ISO 1447 y NTP-ISO 1446. (Este último método sirve solamente como referencia para calibrar métodos de determinación del contenido de agua).
2005	NTP 209.028	CAFE TOSTADO EN GRANO O MOLIDO. Requisitos. 2a. ed.	Establece los requisitos y los métodos de ensayo que debe cumplir el café tostado, en grano o molido, aplicable para su comercialización.

Adaptado de: INACAL (2018).

ANEXO I: Normas Técnicas de Normalización de café (Continuación)

2005	NTP 209.028	CAFE TOSTADO EN GRANO O MOLIDO. Requisitos. 2a. ed.	Establece los requisitos y los métodos de ensayo que debe cumplir el café tostado, en grano o molido, aplicable para su comercialización.
2005	NTP 209.	314 CAFE VERDE. Determinación de ocratoxina A. Método de cromatografía de capa fina.	Establece el método de cromatografía de capa fina para la determinación de ocratoxina A en el café verde.
2005	NTP ISO	4150 CAFE VERDE. Análisis de granulometría. Tamizado manual.	Establece un método de rutina para llevar a cabo el análisis del tamaño de grano entero del café verde por tamizado manual usando tamices (1) de prueba de laboratorio.
2006	NTP ISO	10470 CAFE VERDE. Tabla de referencia de defectos. 2a. Ed.	La presente Norma Técnica Peruana proporciona una lista en forma de tabla de las cinco principales y diferentes categorías de defectos considerados como potencialmente presentes en el café verde comercializado en todo el mundo, cualquiera que sea su especie, variedad y procesamiento después de la cosecha (en húmedo o en seco).
2006	NTP 209.312.	CAFÉ. Buenas prácticas para prevenir la formación de mohos.	Establece las buenas prácticas en la cadena de café (producción, beneficio, acopio, proceso, transporte, almacenamiento y comercialización) con objeto de brindar orientación básica sobre cómo minimizar el riesgo de formación de mohos y por lo tanto a la posible presencia de la OTA.
2006	NTP ISO 9116	CAFÉ VERDE. Lineamientos sobre métodos de especificación.	La presente Norma Técnica Peruana proporciona lineamientos sobre métodos a utilizar para describir el café verde para compra y venta y se basa en los términos contractuales utilizados en el comercio internacional del café.
2007	NTP ISO 4149	CAFE VERDE. Examen olfativo y visual. Determinación de la materia extraña y defectos. 2a. ed.	Establece métodos para el examen olfativo y visual y para la determinación de materia extraña y defectos en el café verde a fin de evaluar la conformidad con una especificación o contrato. Además, estos métodos pueden ser usados para la determinación de una o más características del café verde que tengan un impacto en la calidad del mismo para propósitos técnicos, comerciales, administrativos y de arbitraje, y para control e inspección de calidad. Esta NTP se aplica al café verde como se define en la NTP-ISO 3509.
2007	NTP ISO 4072	CAFE VERDE EN SACOS. Muestreo. 2a. ed.	Establece un método de muestreo para el café verde, con el objeto de verificar si cumple con las especificaciones del contrato. 1.2 Este método también se puede utilizar para la preparación de una muestra con el objeto de: a) Servir como base para una oferta de venta; b) Verificar que el café a ser ofrecido en una venta satisfaga la especificación de venta del productor; c) Determinar una o más características del café para propósitos técnicos, comerciales, administrativos y de arbitraje; d) Llevar a cabo un control de calidad o de inspección de calidad; e) Obtener una muestra para conservarla como contramuestra y/o dirimencia, de ser necesaria, en los litigios que puedan suscitarse. 1.3
2007	NTP 209.027	CAFE. Café verde. Requisitos. 3a. ed.	Establece los requisitos que debe cumplir el café verde para su comercialización.
2007	2007 NTP ISO 3509	CAFE Y SUS DERIVADOS. Vocabulario. 2a. ed.	Establece los términos más utilizados en el campo del café y sus derivados.
2008	NTP 209.315	CAFE INSTANTANEO SOLUBLE. Métodos de ensayo.	La presente Norma Técnica Peruana establece métodos de ensayo para determinar la humedad, contenido de cenizas, pH, almidones, solubilidad y contenido de cafeína de los cafés solubles o instantáneos.
2008	NTP 209.310	CAFE PERGAMINO. Requisitos. 2a. ed.	Establece los requisitos de café pergamino aplicable para su comercialización.
2008	NTP ISO 6670	CAFE INSTANTANEO EN UNIDADES CON RECUBRIMIENTO. Muestreo. 2a. ed.	Esta Norma Técnica Peruana establece un método para muestrear un envío de café instantáneo, en diez unidades o más, para su inspección a fin de determinar si el envío cumple con una especificación contractual.

Adaptado de: INACAL (2018)

ANEXO J: Organizaciones relevantes en la gestión de la calidad

	Sector Privado	Sector Público
Órganos de control administrativo		
Órganos de supervisión	 <p>Entre otras...</p>	



ANEXO K: Variedades de café

Variedad de café	Características
Batian	Variedad de porte alto que combina altos rendimientos, tolerante a la roya del café, resistencia a la antracnosis de la cereza (CBD) y buena calidad de taza.
Borbón	Uno de los cafés más importantes cultural y genéticamente de C. arabica en el mundo, conocidos por su excelente calidad de la bebida en las mayores altitudes.
Bourbon Mayaguez 71	Rendimiento moderado, buen potencial de taza y susceptible a las principales enfermedades. Se adapta a altitudes medias sobre el nivel del mar. Se encuentra comúnmente en Ruanda y Burundi.
Bourbon Mayaguez 139	variedad de porte alto, vigorosa, con muy buena calidad de taza y altamente productiva. Se encuentra comúnmente en Ruanda y Burundi.
Casiopea	Variedad de muy alta producción si se siembra en suelo sano, con excepcional calidad en elevaciones por encima de los 1300 metros.
Catimor 129	Variedad enana/compacta, con altos rendimientos y resistente a las enfermedades de la roya del café y la antracnosis de la cereza (CBD). Se encuentra comúnmente en Malawi, Zambia y Zimbabue.
Catisic	Adaptada para las zonas cálidas y suelos ácidos. Variedad de alto producción.
Catuai	Una planta compacta con un buen potencial de rendimiento y de calidad estándar en Centroamérica. Muy alta susceptibilidad a la roya.
Caturra	Una planta compacta con un buen potencial de rendimiento y de calidad estándar en Centroamérica. Muy alta susceptibilidad a la roya.
Centroamericano	Variedad de muy alta productividad si se siembra en suelo sano, con resistencia a la roya y muy buena calidad en elevaciones >1300 metros. Bien adaptada a las condiciones agroforestales.
Cuscatleco	Se encuentra muy bien adaptada a altitudes medias. Resistente a la roya y algunos nematodos.
Geisha	Tiene una calidad excepcionalmente alta a gran altura. El término "geisha" se suele aplicar a otras variedades que no comparten la misma genética del Geisha de Panamá.
IAPAR 59	Es una planta de alto rendimiento. Muy bien adaptada a altitudes medias. Resistente a la roya y algunos nematodos.
Java	Alta calidad en Centroamérica. Tolerante a la mayoría de las enfermedades, de bajo requerimiento de Fertilizantes. Constituye una buena opción para los pequeños productores.
Pache	Planta compacta, rendimiento bajo a medio, buena calidad de taza, muy susceptible a la roya.

Fuente: *World Coffee Research 2017*

ANEXO L: Eslabón de beneficio húmedo

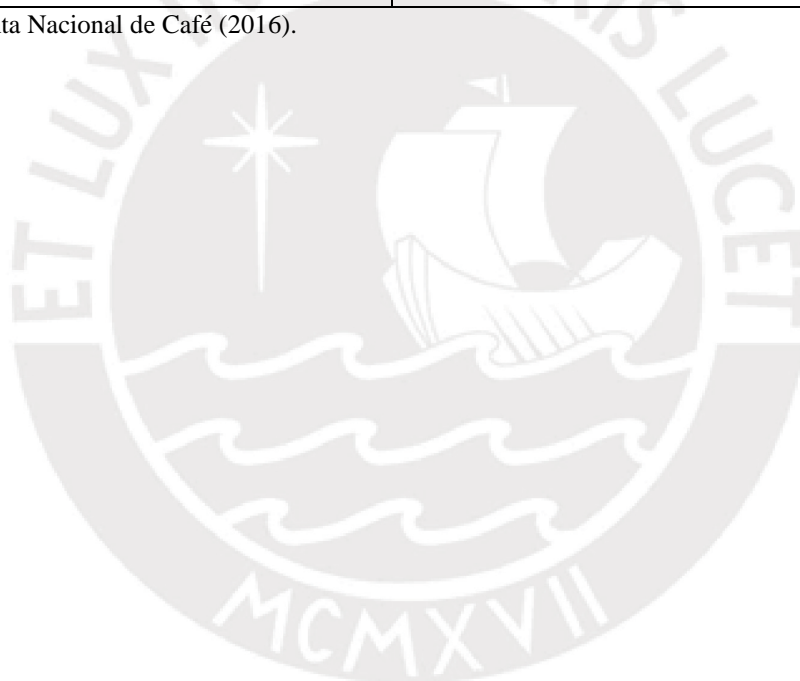
Proceso	Descripción
Despulpado	Es la separación de la semilla, piel y parte de la pulpa que cubre el grano de café. Ello debe realizarse en las 6 horas posteriores a la recolección, ya que un mayor tiempo podría afectar el producto. Asimismo, se debe disponer de un tanque para el almacenamiento de agua en suficiente volumen para alimentar a la despulpadora y enseguida introducir las cerezas para retirar la cáscara y el mucílago.
Fermentado	El café despulpado se coloca en el tanque de fermentación entre 12 y 20 horas hasta que la textura este rugosa.
Lavado	El producto fermentado se lava de inmediato en el fermentador. El café debe ser lavado entre 2 o 3 veces y las aguas del lavado se recogen y se juntan con las aguas del despulpado y se envía a una piscina para que se oxigene y purifique antes de desecharla. Al final el grano toma el nombre de café pergamino.
Secado	Se utilizan diversas formas para realizar el secado de café. En los diferentes momentos de esta última actividad, ya sea que se realice por prensado, al sol o con máquina, el café es denominado café pergamino mojado, café pergamino húmedo y café pergamino seco, el cuál es el producto final de esta fase productiva. El proceso de beneficio húmedo termina cuando se logra bajar la humedad del café hasta un punto comercial (es decir, entre 10% y 12% del grano oro).

Adaptado de: Infocafé (2018).

ANEXO M: Diferenciales por sello de certificación

DIFERENCIALES POR SELLOS DE CERTIFICACIÓN	
SELLOS	DIFERENCIALES
FLO	\$20.00
ORGANICO	\$30.00
UTZ	\$3.00
COFFEE PRACTICES	\$0.00

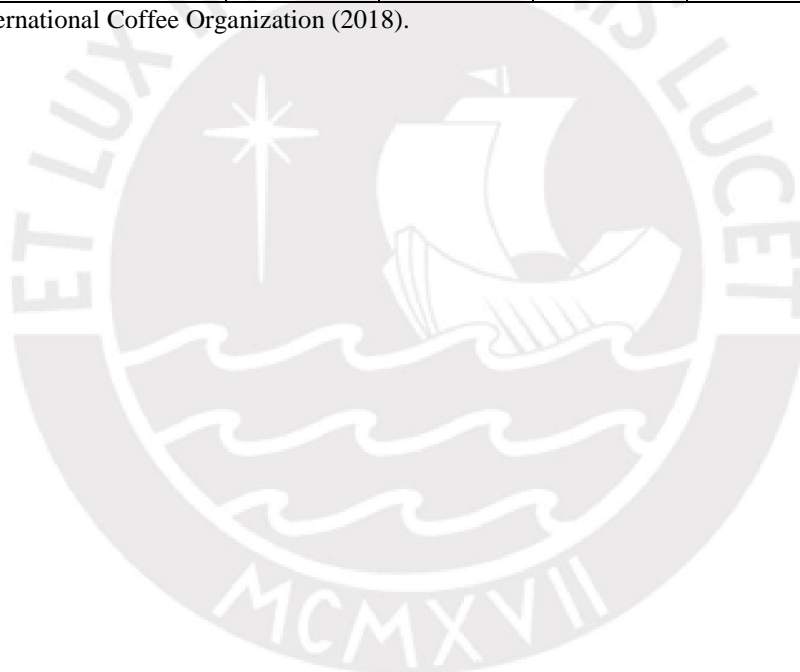
Adaptado de: Junta Nacional de Café (2016).



ANEXO N: Total de importaciones (en miles de bolsas de 60 kg) de los principales países importadores del mundo en el periodo 2013 – 2017

Países	2013	2014	2015	2016	2017
Estados Unidos	27,016	27,565	27,708	28,838	29,491
Japón	8,381	7,657	8,063	8,026	7,647
Rusia	4,410	4,747	4,710	5,233	5,468
Suiza	2,667	2,643	2,748	2,816	2,904
Noruega	781	743	800	799	801

Adaptado de: International Coffee Organization (2018).



ANEXO O: Total de consumo (en miles de bolsas de 60 kg) de los principales países consumidores del mundo en el periodo 2013 – 2017

Países	2013	2014	2015	2016	2017
Estados Unidos	23,417	23,767	24,438	25,243	26,186
Japón	7,435	7,494	7,695	7,872	7,742
Rusia	3,648	4,021	3,846	4,439	4,512
Suiza	1,123	1,028	1,096	1,066	894
Noruega	763	729	788	782	781

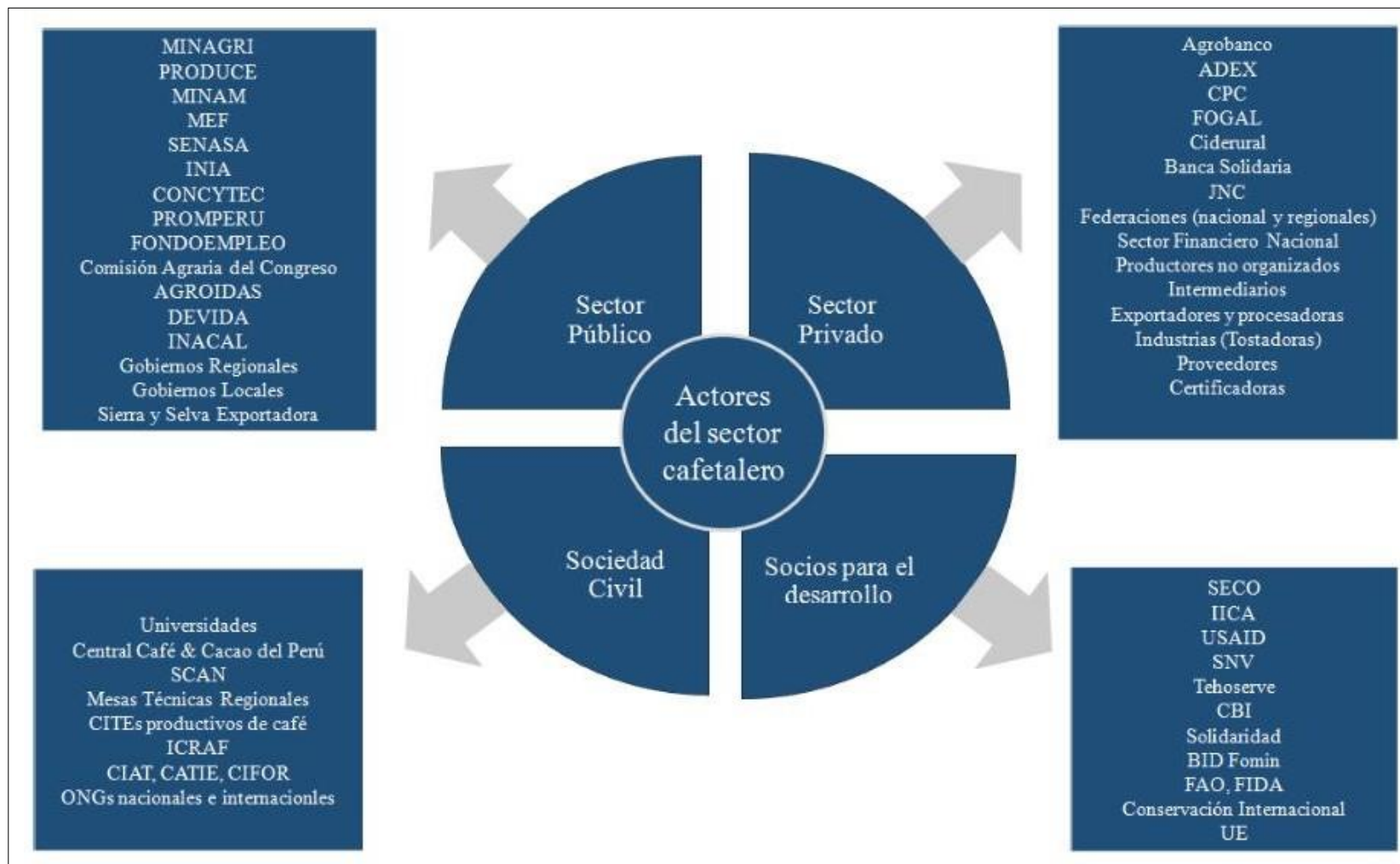
Adaptado de: International Coffee Organization (2018).

ANEXO P: Total de exportaciones (en miles de bolsas de 60 kg) de todas las formas de café por los principales países exportadores del mundo en el periodo 2013 – 2017

Países	2013	2014	2015	2016	2017
Brasil	31,662	36,429	37,018	34,267	30,638
Vietnam	19,718	26,097	20,655	27,568	23,209
Colombia	9,670	10,954	12,716	12,831	12,985
Indonesia	9,255	6,175	8,379	6,545	8,198
Honduras	4,185	4,252	5,030	5,306	7,341
India	5,033	5,131	5,262	6,086	6,542
Uganda	3,672	3,442	3,596	3,543	4,774
Perú	3,736	2,720	2,790	3,960	3,946
Etiopia	2,870	3,117	2,985	3,001	3,773
Guatemala	3,575	3,043	2,961	2,991	3,383

Adaptado de: International Coffee Organization (2018).

ANEXO Q: Actores del sector cafetalero peruano



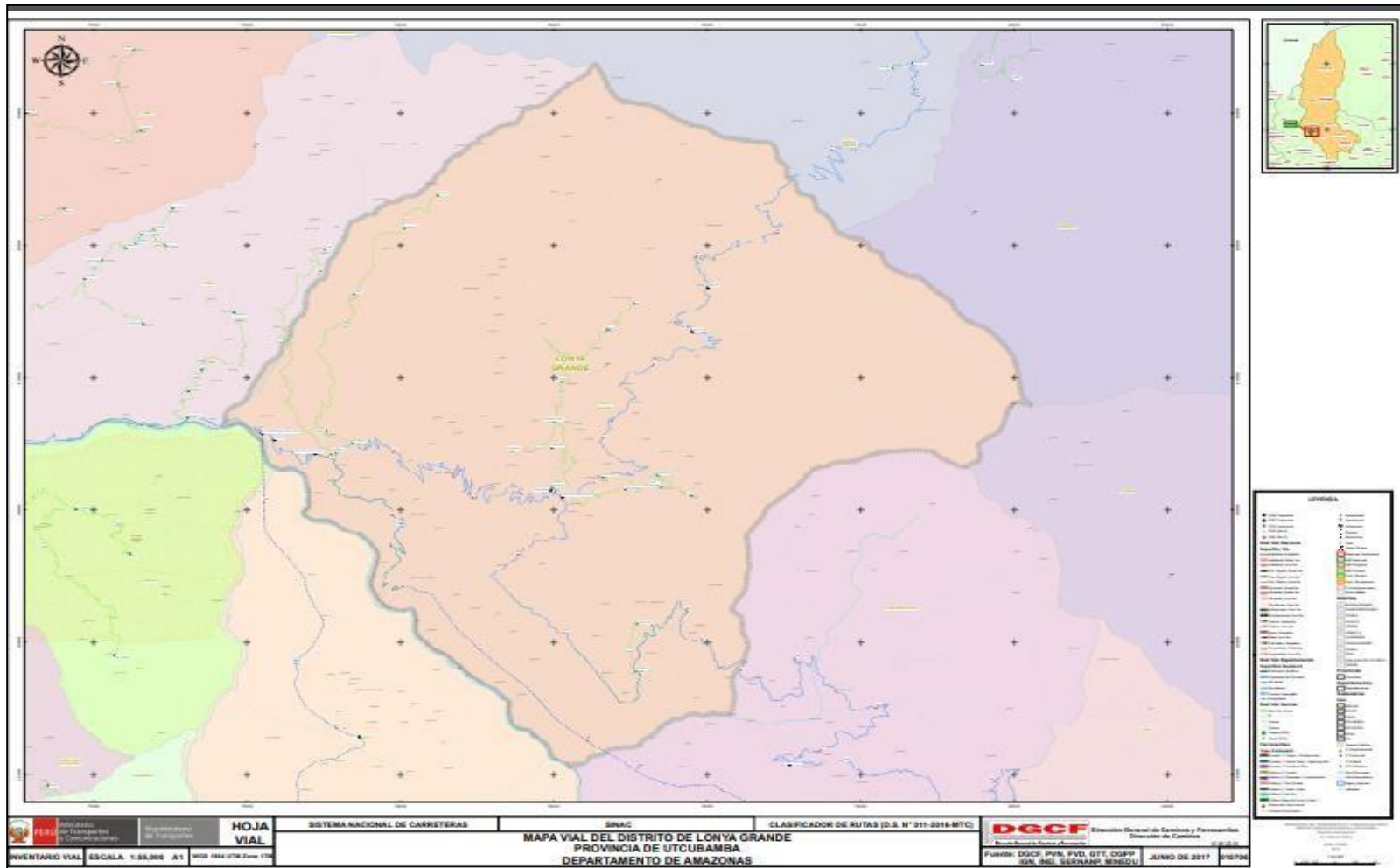
Adaptado de: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2016).

ANEXO R: Ranking de exportaciones de café en el Perú en el 2017

N°	EMPRESA	VALOR FOB USD	PESO EN TN	PESO QQ/46KG	PRECIO PROMEDIO
1	PERALES HUANCARUNA S.A.C	119,011,228	42,717.94	928,650.85	128.15
2	OLAM AGRO PERÚ S.A.C.	98,368,924	35,309.04	767,587.87	128.15
3	PROCESADORA DEL SUR S.A.	60,735,507	18,705.37	406,638.49	149.36
4	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DEL CAFÉ SOCIEDAD ANONIMA	54,722,762	19,440.56	422,620.82	129.48
5	CAFETALERA AMAZONICA S.A.C.	36,393,122	12,148.95	264,107.65	137.8
6	H.V.C. EXPORTACIONES SAC	32,053,032	11,358.83	264,931.09	129.81
7	COMERCIO & CIA S.A	31,748,037	10,526.14	228,829.13	138.74
8	COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES CENFROCAFE PERU	31,114,037	10,194.18	221,612.70	140.4
9	LOUIS DREYFUS COMPANYPERU S.R.L.	22,370,267	7,871.30	171,115.29	130.73
10	COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA - COOP	18,872,149	5,018.22	109,091.63	172.99
11	EXPORTADORA ROMEX	13,952,670	4,893.12	106,372.20	131.17
12	COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES SOL&CAFÉ LTDA.	13,835,387	3,553.30	77,245.57	179.11
13	PRONATUR S.A.C.	9,642,053	3,166.92	68,846.09	140.05
14	NEGRISA S.A.C.	7,108,906	2,312.85	50,279.24	141.37
15	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA "LA PROSPERIDAD"	6,844,976	2,030.47	44,140.70	155.07
16	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ALTO MAYO	6,166,756	1,868.39	40,617.17	151.83
17	COOPERATIVA AGRARIA ECOLOGICA CAFETALERA DE	5,891,663	1,666.71	36,232.74	162.61
18	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SOSTENIBLE VALLE	5,404,909	1,533.89	33,345.33	162.09
19	EXPORT IMPORT AYLEN E.I.R.L	5,052,219	5,477.21	119,069.83	42.43
20	CAFÉ MONTEVERDE EIRL	5,038,162	1,347.64	29,296.50	171.97
21	COFFEE GREEN S.R.L.	4,806,624	3,240.00	70,434.78	68.24
22	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ACPC PICHANAKI	4,470,329	1,243.45	27,031.41	165.38
23	COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS MULTIPLES SELVA	4,426,130	1,252.08	27,219.19	162.61
24	COOPERATIVA AGRARIA RODRIGUEZ DE MENDOZA	4,178,497	1,286.61	27,969.85	149.39

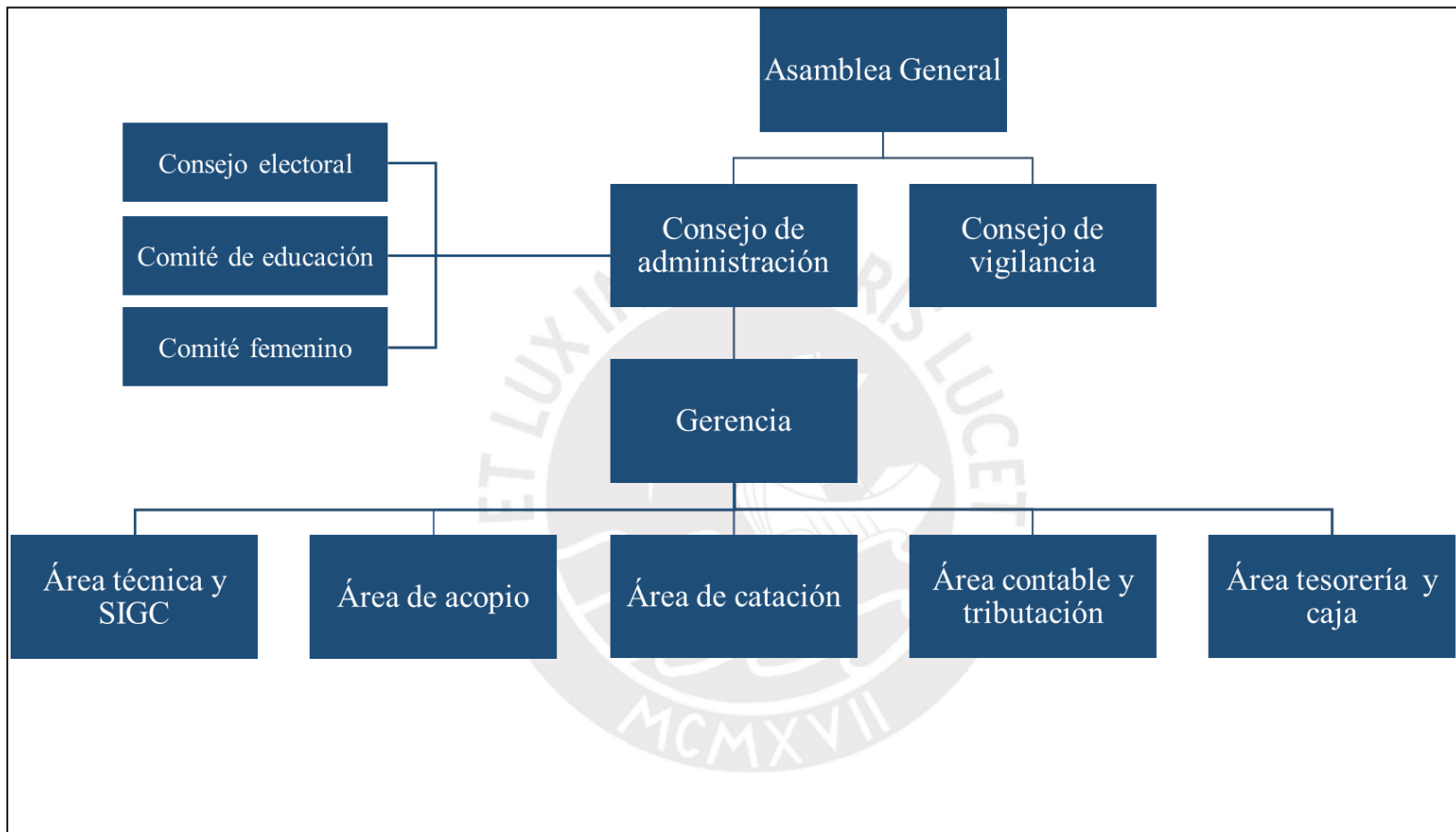
Fuente: Sunat – Infotec (2018) y JNC (2016)

ANEXO S: Mapa político del distrito de Lonya Grande



Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2017)

ANEXO T: Estructura organizativa de la cooperativa CECAFE



Fuente: CECAFE (2017)

ANEXO U: Grupo de actores evaluados en el entorno de la cooperativa CECAFE

Tabla U1: Grupos de actores en la cooperativa CECAFE

Grupos de actores	Población	Muestra no probabilística
Funcionarios administrativos	12 funcionarios actuales (Gerencia, funcionarios del área técnica y SIG, área contable y tributación, área de catación, área de tesorería y caja y área de acopio)	7 funcionarios con más de 5 años de trabajo en CECAFE, relacionados directamente con la gestión de café certificado
Directivos	20 directivos activos (Miembros del comité administrativo, consejo de vigilancia, comité electoral, comité de educación y comité femenino)	5 directivos con conocimiento en temas de café certificado y con más de 7 años como miembros de CECAFE
Socio productores	636 socios	66 socios líderes activos de la cooperativa







Tabla U2: Grupos de actores externos a la cooperativa CECAFE

Organizaciones		Muestra no probabilística
Otras cooperativas cafetaleras locales	Cooperativa PROCECAM Cooperativa Valle Alto Cooperativa Montaña Azul	1 representante administrativo de cada cooperativa
Instituciones estatales locales	Municipalidad Distrital de Lonya Grande Oficina Agraria de Lonya Grande (Gobierno Regional de Amazonas)	1 gerente de la municipalidad y 1 jefe de gestión y fiscalización ambiental
Organizaciones de desarrollo sostenible agrícola	Root Capital	1 representante de la organización con conocimiento en sellos de certificación
Organizaciones privadas especializadas de café	Junta Nacional de Café	1 representante la organización relacionado al café certificado
Organizaciones especializadas en calidad y certificadoras de sellos de certificación	Certificadora IMO	1 representante de la organización relacionado al tema de calidad
Instituciones financieras agrícolas	Agrobanco	1 representante de la organización relacionado al tema de la producción de café en amazonas

ANEXO V: Simbología utilizada en la elaboración del diagrama de flujo

Elemento	Descripción	Notación
Actividades		
Tarea	Empleado para graficar una actividad dentro de un flujo de proceso.	
Transacción	Empleado para identificar una actividad cuyo comportamiento requiere de alguna transacción.	
Compuertas		
Compuerta exclusiva	Utilizado para crear caminos alternativos dentro del proceso.	
Eventos		
Evento de Inicio Simple	Indica dónde se inicia un proceso.	
Evento Intermedio Simple		
Finalización simple	Indica que algo sucede en algún lugar entre el inicio y el final de un proceso.	
	Indica que el flujo finaliza	
Artefacto		
Objetos de datos	Identifica documentos que son utilizados, emitidos	
	y /o actualizados durante el proceso.	
Anotación	Provee información adicional relevante sobre un evento.	
Depósito de datos	Mecanismo que provee información almacenada posible de actualizar.	

ANEXO V: Simbología utilizada en la elaboración del diagrama de flujo (continuación)

Carriles		
Contenedor	Contenedor de procesos simples, el cual contiene flujos de secuencia dentro de las actividades.	
Carril	Es una sub-partición dentro del proceso. Los carriles permiten diferenciar los roles internos.	
Fase	Es una sub-partición dentro del proceso. Permite identificar las diferentes etapas del proceso.	
Conectores		
Flujo de secuencia	Empleado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutan dentro del proceso.	
Flujo de mensaje	Empleado para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades.	
Asociación	asociar información y artefactos con objetos de flujo	

Adaptado de: Bizagi Modeler (2017).

ANEXO W: Recopilación fotográfica del trabajo de campo Lonya Grande

Descripción	Imagen
<p>Certificado del Coffee Quality Institute con el grado de <i>Q arabica Grader</i> del funcionario de CECAFE Auber Terrones</p>	
<p>Certificado del Coffee Quality Institute con el grado de <i>Q arabica Grader</i> del funcionario de CECAFE Auber Terrones</p>	
<p>Afiche publicitario del restaurante a cargo del comité femenino de la cooperativa</p>	

ANEXO W: Recopilación fotográfica del trabajo de campo en Lonya Grande (continuación)

<p>Mapa de ubicación de las bases en el 2017.</p>	
<p>Empaque regular y empaque del comité femenino de café certificado.</p>	
<p>Modelo de Tanque tina ubicado en la finca modelo que utilizan los productores en el lavado del cerezo</p>	

ANEXO W: Recopilación fotográfica del trabajo de campo en Lonya Grande (continuación)

<p>Apoyo por parte del PNIA en el módulo demostrativo del beneficio húmedo</p>	
<p>Las chapolas en la etapa de germinación en Finca La Esperanza</p>	
<p>Nuevo proyecto del criado de tilapias en la piscigranja</p>	

ANEXO W: Recopilación fotográfica del trabajo de campo en Lonya Grande (continuación)

<p>Abono orgánico</p>	
<p>La cooperativa CECAFE en el establecimiento de la antigua cooperativa Lonya Grande</p>	
<p>Solicitud de ingreso del productor a la cooperativa</p>	

ANEXO W: Recopilación fotográfica del trabajo de campo en Lonya Grande (continuación)

<p>Centro de investigación y producción de variedades modernas de café</p>																																	
<p>Comunicado con los diversos precios según las características del café acopiado</p>	 <p> CECAFE CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DE VARIEDADES MODERNAS DE CAFÉ PARCELA LA ESPERANZA ÁREA: 8 HECTÁREAS </p> <p> Av. Dos de Mayo 250 - Plaza Aereopu. Lonya Grande - Utcubamba - Amazonas - Perú Teléfonos: 976367619 / 80185976 Of. Comercial: 074 205051 www.cecafe.org </p> <p>LISTA DE PRECIOS 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CAFÉ TAZA +82 PUNTOS SCAA. ✓ MÁXIMO 12% DE HUMEDAD. ✓ EL ESCESO DE HUMEDAD SE DESCUENTA EL PESO DE AGUA, PERO SE MANTIENE EL PRECIO DE LISTA. ✓ MALLA 15. ✓ COSECHA 2018. ✓ LOS CAFÉS ESPECIALES PARA MICROLOTES SE CONSIDERAN CON UN NIVEL DE TAZA DE 85 PUNTOS SCCA A MÁS, LOS PRECIOS PARA ESTOS CAFÉS SERÁN ESTABLECIDOS DE ACUERDO AL PAGO DEL IMPORTADOR. <p>CAFÉS DE BAJO RENDIMIENTO...!</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>RENDIMIENTOS</th> <th>PRECIO / QQ x 55.2 Kg.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>50 - 52 (%)</td><td>265</td></tr> <tr><td>53 - 55 (%)</td><td>275</td></tr> <tr><td>56 - 58 (%)</td><td>285</td></tr> <tr><td>59 - 61 (%)</td><td>295</td></tr> <tr><td>62 - 64 (%)</td><td>305</td></tr> </tbody> </table> <p>CAFÉS DE RENDIMIENTOS MEDIOS ...!</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>RENDIMIENTOS</th> <th>PRECIO / QQ x 55.2 Kg.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>65 - 66 (%)</td><td>327</td></tr> <tr><td>67 - 68 (%)</td><td>340</td></tr> <tr><td>69 - 70 (%)</td><td>355</td></tr> </tbody> </table> <p>CAFÉS DE RENDIMIENTOS ALTOS ...!</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>RENDIMIENTOS</th> <th>PRECIO / QQ x 55.2 Kg.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>71 - 72 (%)</td><td>360</td></tr> <tr><td>73 - 74 (%)</td><td>365</td></tr> <tr><td>75 - 76 (%)</td><td>370</td></tr> <tr><td>77 - 78 (%)</td><td>375</td></tr> <tr><td>79 - 80 (%)</td><td>380</td></tr> </tbody> </table> <p> Cafetaleros Apostando por un Futuro Mejor cecafe@cecafe.org / www.cecafe.org </p>	RENDIMIENTOS	PRECIO / QQ x 55.2 Kg.	50 - 52 (%)	265	53 - 55 (%)	275	56 - 58 (%)	285	59 - 61 (%)	295	62 - 64 (%)	305	RENDIMIENTOS	PRECIO / QQ x 55.2 Kg.	65 - 66 (%)	327	67 - 68 (%)	340	69 - 70 (%)	355	RENDIMIENTOS	PRECIO / QQ x 55.2 Kg.	71 - 72 (%)	360	73 - 74 (%)	365	75 - 76 (%)	370	77 - 78 (%)	375	79 - 80 (%)	380
RENDIMIENTOS	PRECIO / QQ x 55.2 Kg.																																
50 - 52 (%)	265																																
53 - 55 (%)	275																																
56 - 58 (%)	285																																
59 - 61 (%)	295																																
62 - 64 (%)	305																																
RENDIMIENTOS	PRECIO / QQ x 55.2 Kg.																																
65 - 66 (%)	327																																
67 - 68 (%)	340																																
69 - 70 (%)	355																																
RENDIMIENTOS	PRECIO / QQ x 55.2 Kg.																																
71 - 72 (%)	360																																
73 - 74 (%)	365																																
75 - 76 (%)	370																																
77 - 78 (%)	375																																
79 - 80 (%)	380																																

ANEXO X: Modelo de Guía de Observación

Tabla X1: Características de la observación

Objetivo	Conocer los procesos que deben desarrollar los socios productores con la incorporación de las certificaciones y los nuevos proyectos de desarrollo CECAFE como negocios alternativos para el beneficio de los socios.
Fenómeno a observar	Observar los procesos que desarrollan los socios en el cultivo de café y las nuevas opciones de actividad económica que impulsa la cooperativa para el desarrollo de los socios.
Tipo de Observación	No participante
Procedimientos de observación	-El grupo visitará la finca modelo de la cooperativa. - Se procederá con la observación a través del recorrido de la finca realizando algunas preguntas de manera para profundizar en detalles.
Forma de registro	Se planea registrar la información a través de: -Toma de notas -Grabaciones -Fotografías

Tabla X2: Contexto a observar

Lugar	Finca modelo "La Esperanza"
Tipicidad	El contexto a observar posee una alta tipicidad
Accesibilidad	El acceso al lugar ha sido obtenido a través del permiso del Gerente General José Elmer Sánchez y con la compañía del asistente técnico, el encargado de catación y del área de zootecnia.
Grupos a observar	Trabajadores de la finca modelo Asistentes técnicos Ingeniero zootécnico
Fecha	24/05/2018
Hora	1:00 p. m.
Duración	3 horas

Tabla X3: Aspectos a observar

Aspecto a observar	Comportamiento observado
Gestión de la finca	1. La finca es trabajada por cinco personas que se encargan de realizar todas las labores bajo la supervisión del gerente 2. Anteriormente ahí vivía una familia, la cual permanece y cuida la finca.
Incorporación de nuevos proyectos	1. Hay una piscigranja donde se crían tilapias para la venta en el restaurante "La Paskána" y para los socios que deseen incursionar en este negocio o para su consumo. 2. También se crían animales menores (pollos, cuyes) para la venta al restaurante y dirigido a los socios.
Alianzas estratégicas para el desarrollo	1. Tienen presente el aporte del PNIA mediante el programa que se pudo acceder a través de la presencia de banners.
Participación de la finca en el proceso productivo	1. La cooperativa cuenta con un vivero en la cual cultiva las chapolas hasta la etapa de germinación para la venta a los socios y no socios para asegurar la calidad. 2. También se tiene modelos de tina y mallas para el secado del café donde continúan con el proceso del café. 3. Hay un reservorio de agua con el que se implementa el sistema de fertirrigación para los plántones de café con el sistema de gota a gota.
Innovación en las variedades de café	1. En la finca aplican ensayos con diferentes variedades para promover su cultivo con los socios.
Participación de la finca en el proceso comercial	1. La finca es visitada por los clientes potenciales o fidelizados como atractivo sobre la forma en que se procesa el café en cada uno de los socios de CECAFE.
Influencia de la certificación en el aspecto ambiental	1. El café se siembra junto a plantas como el naranjo, papaya para conservar el medio ambiente.
Accesibilidad del conocimiento para los socios	1. Toda el ambiente de la finca al ser de propiedad de los socios se encuentra a disposición de ellos para conocer sobre el desenvolvimiento del crecimiento de las nuevas especies y para la adquisición de insumos de producción (como las chapolas).

ANEXO Y: Listado de entrevistas en Lonya Grande y Lima

Organización	Tipo de organización	Actor	Cargo	Descripción
Gobierno Regional de Amazonas - Oficina Agraria Lonya Grande, Agencia Agrícola de Utcubamba	Instituciones estatales locales	Aldomaro Chinchay Silva	Promotor de cultivo	Soporte del Gobierno Regional como aliado estratégico para los proyectos que realizan.
Municipalidad Distrital Lonya Grande		Gilberto Delgado Saldaña	Gerente de Municipalidad	
		Roney Ruiz Fernández	Jefe de Gestión y Fiscalización Ambiental	
Cooperativa Agraria Cafetalera Productora Comercial Exportadora Café Andes Amazónicos (Procecam)	Cooperativas	Segundo Sánchez	Encargado de Proyectos	Organización asociativa ubicada en Lonya Grande orientadas a la exportación de cafés con sellos de certificación.
Cooperativa de Servicios Múltiples Valle Alto		Paco Marlo Paisic	Encargado del área de acopio	
Cooperativa Agraria Cafetalera Montaña Azul		Yadira Chávez Fuentes	Administradora	
		12 funcionarios		
Cooperativa Agraria Ecológica Cafetalera de Lonya Grande		5 directivos		
Fondo de inversión sin fines de lucro Root Capital	Organizaciones financieras	Daniel Rivera	Representante en Perú	Organización de inversión orientada al desarrollo de pequeños productores, ubicados en zonas rurales.
Agrobanco		Omero Tingal Dávila	Encargado de oficina Lonya Grande	
Junta Nacional de café	Organización privada especializada en café	Lucila Quintana	Representante	Órgano privado enfocado a la promoción del consumo de café, conformado y representado por productores cafetaleros peruanos.
Certificadora Internacional IMOcert	Certificadora Internacional	Henry Cossio	Inspector de certificación central Bolivia	Inspector experto en sellos de certificación a nivel agrícola a nivel Latinoamérica
Docente del Departamento de Ciencias de la Gestión - PUCP	Expertos	Julio Gamero Requena	Docente	Profesor experto en asociatividad y generación de valor social
Docente del Departamento de Ciencias de la Gestión - PUCP		Martín Beaumont Franowsky	Docente	Profesor experto en gestión de organizaciones e intervenciones sociales
Docente del Departamento de Ciencias de la Gestión - PUCP		Oscar Taquía Cueva	Docente	Profesor experto en logística y gestión de la calidad
MINAGRI		Oscar Inocente Julca	Jefe de proyectos del sector agrícola	Profesional con más de 15 años de experiencia en análisis de organizaciones de productores agrícolas con un enfoque de desarrollo social y empresarial
Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa (COPEME)		Ever Egusquiza Canta	Presidente	Profesional especializado en el fortalecimiento organizacional y en la gestión y monitoreo de proyectos para la promoción y desarrollo de las pequeñas y microempresas urbanas y rurales.

ANEXO Z: Modelo de Guía de Entrevista

Fecha de la entrevista:

Lugar de la entrevista:

Presentarse y explicar brevemente el estudio:

Buenos días/tardes, mi nombre es _____, soy alumna de la Universidad Católica, el motivo de esta conversación es analizar la certificación en el proceso productivo-comercial de las cooperativas cafetaleras. Asimismo, obtener un panorama de las cooperativas y de los actores del sector y su evolución en la región. Para esto, le agradeceré me autorice a grabar nuestra conversación sólo para fines académicos –esperar respuesta-. Para comenzar, podría brindarme sus datos.

Tema 1: Lonya Grande

1. ¿Cómo ha evolucionado la producción de café en Lonya?
2. ¿Cuál cree que es el papel de la producción de café en Lonya?
3. ¿Ha podido visualizar una evolución en la creación de cooperativas? O ¿Cómo es la participación de las cooperativas en Lonya?
4. En función a la producción de café, ¿Ha notado usted alguna variación en la población de Lonya?

Tema 2: CECAFE

1. ¿Cómo fue el proceso de formar parte de CECAFE?
2. ¿Qué funciones cumple usted dentro de la cooperativa?
3. Respecto a ello, ¿Cuáles considera son los procesos más importantes que ud. desarrolla?
4. ¿Cómo fue el proceso de adquirir una certificación?, desde el ámbito institucional?
5. ¿Considera que sus funciones son las mismas con la incorporación de certificaciones? ¿Por qué?

Tema 3: Producción

1. ¿Cuáles son los niveles de producción de la cooperativa?
2. ¿Qué procesos de la actividad productiva son los más relevantes/complejas?
3. ¿De qué manera sus actividades laborales influyen en la producción del café?

Tema 4: Comercialización

1. ¿Cómo es el proceso de comercialización del café en CECAFE?
2. ¿Qué proceso comercial es el más relevante/complejo?
3. ¿De qué manera sus actividades laborales influyen en la comercialización de café?

Tema 5: Certificaciones

1. ¿Qué entiende Ud. por certificación?
2. ¿Es para Ud. importante contar con una certificación?
3. ¿Cree Ud. que es para la cooperativa importante contar con una certificación?
4. ¿Qué opina sobre la cantidad de certificaciones con las que cuenta actualmente las cooperativas?
5. ¿Cree usted que hay certificaciones más importantes que otras? ¿Cuáles?
6. ¿Cree que es beneficioso/perjudicial contar con los sellos de certificación? ¿En qué medida?

Valoración personal

1. ¿Qué sentimientos tiene al saber que su cooperativa tiene certificaciones?
2. ¿En general, cree Ud. que las certificaciones son útiles para la cooperativa?

Dar las gracias y dar por concluida la entrevista

ANEXO AA: Modelo de Guía del Grupo Focal

1. Presentación

- a. Presentación del moderador
Buenos días, mi nombre es_, soy alumna de la Universidad Católica y me encuentro realizando mi tesis de licenciatura sobre la certificación en proceso productivo-comercial de las cooperativas cafetaleras.
- b. El motivo de la reunión
En esta reunión conversaremos sobre los procesos que realizan en la producción y los cambios en estos a raíz de la incorporación de las certificaciones. Para esto, me preguntaba si podría grabar nuestra conversación sólo para fines académicos –esperar respuesta. Aplicación del protocolo de consentimiento informado.
- c. Dinámica para romper el hielo
Cada socio-productor recibirá una tarjeta con una palabra y se le pedirá que se presente (nombre, edad, caserío al que pertenece, etc.) y que nos comente lo primero que se le viene a la mente con respecto a la palabra que le tocó.

2. Preguntas de apertura

En esta sección se realizará una herramienta llamada *mapa parlante*, la cual permitirá que los productores puedan describir Lonya grande, la ubicación de sus parcelas y cooperativas aledañas.

- a. ¿Qué significado tiene para ustedes Lonya Grande?
- b. ¿Cuántas cooperativas cafetaleras de Lonya conoce?
- c. ¿Cuál fue su motivación para ser parte de CECAFE? ¿Por qué?
- d. ¿Por qué eligió asociarse a CECAFE y no a otras cooperativas?
- e. ¿Cómo se asoció a la cooperativa? ¿Qué pasos o procedimientos siguió?

3. Preguntas específicas

- Producción
 - a. ¿Qué tipo de café producen en sus parcelas?
 - b. ¿Cuánto produce su parcela aproximadamente?, ¿Con qué periodicidad?
 - c. ¿Cómo es el proceso de producción de café?
 - d. ¿A qué proveedor le compra los insumos?
 - e. ¿En qué consiste la asistencia técnica brindada a los productores cafetaleros?
 - f. ¿Cuál es su percepción con respecto a la asistencia técnica que recibe?

ANEXO AA: Modelo de Guía del Grupo Focal (Continuación)

- Certificaciones
 - g. ¿Qué entiende por certificación?
 - h. ¿Conocen cómo se llevó a cabo el acceso a certificaciones?
 - i. ¿Con cuántas certificaciones cuenta la cooperativa actualmente?
 - j. ¿Cree usted que es para la cooperativa importante contar con una certificación?
 - k. ¿Conocen cómo es el proceso de renovación de certificaciones?

- Procesos

En esta sección se desarrollará una nueva dinámica que consiste en completar los espacios en blanco con los procesos más relevantes del esquema de cadena de valor con el fin de conocer los cambios en los procesos productivos con la adquisición de las certificaciones.

- l. ¿El proceso que desarrolla actualmente ha sido siempre el mismo o ha notado algún cambio con respecto a las certificaciones?
- m. ¿Estas certificaciones han hecho variar su modo de producir café en los procesos mencionados?
- n. ¿Cómo ha variado la cantidad producida por sus parcelas luego de adquirir las certificaciones?
- o. ¿Notan algún beneficio o perjuicio con la adquisición de las certificaciones con respecto a su producción?
- p. ¿Es importante contar con una certificación? ¿Por qué?
- q. ¿Cree usted que hay certificaciones más importantes que otras? ¿Cuáles?
- r. ¿En qué medida creen que las certificaciones son beneficiosas / perjudiciales en el proceso productivo?
- s. ¿Ustedes como socios-productores buscan que sus productos finales tengan una certificación? ¿Qué tipo?



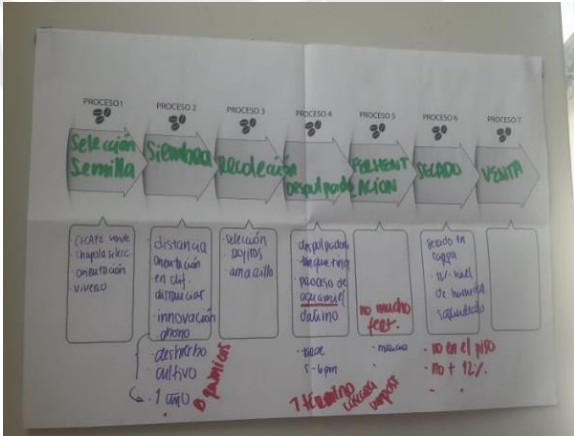
4. Preguntas de cierre

- a. ¿Pueden describir su casa antes/después de que la cooperativa tenga certificaciones?
- b. ¿Han notado alguna variación en sus ingresos a partir del acceso a las certificaciones?
- c. ¿Cómo perciben los estándares de las certificaciones que debe cumplir la cooperativa?
- d. ¿Los estándares de las certificaciones han influido en su estilo de vida?

Agradecimiento por la participación

Se les agradecerá a los socios por su participación y por la disposición a ser parte de este grupo focal y responder todas las respuestas hechas.

ANEXO BB: Recopilación fotográfica de los Grupos Focales

Descripción	Imagen
<p>Dinámica del mapa parlante en el grupo focal de socio productoras del comité femenino</p>	
<p>Dinámica del mapa parlante en el grupo focal de socios productores líderes de base</p>	
<p>Dinámica del proceso productivo de café en el Grupo Focal</p>	 <p>The flowchart details the coffee production process through seven stages:</p> <ul style="list-style-type: none"> PROCESO 1: Selección Semilla - Notes: "Café verde limpia selección viva". PROCESO 2: Siembra - Notes: "distanza distribución en el cultivo", "innovación", "cultivo", "1 año". PROCESO 3: Riebo con agua - Notes: "selección de 1000", "agua", "7 litros", "cubos", "impulso". PROCESO 4: Procesado - Notes: "después de que es el proceso de descafeinado", "no mucho", "café", "mucha". PROCESO 5: Secado - Notes: "seco en sombra", "de 12 a 14", "de humedad", "suficiente", "no en el piso", "no + 12%". PROCESO 6: Venta - (No notes visible).

ANEXO CC: Encuesta a socios productores de CECAFE

Nº de encuesta: _____ Fecha: _____ de mayo de 2018

GUIA DE ENCUESTA - Cooperativa CECAFE

Esta encuesta dirigida a los productores de café tiene como objetivo identificar información que revele sus conocimientos sobre la producción de café en la región, así como los cambios en los procesos productivos desde el acceso a las certificaciones.

1. ¿Cuánto tiempo se encuentra asociado a la cooperativa?
_____ años

2. ¿Cuál es su nivel educativo?

	Primaria Incompleta
	Primaria Completa
	Secundaria Incompleta
	Secundaria Completa
	Superior

3. ¿Cuánto tiempo lleva produciendo café?
a. Menos de 2 años b. De 2 a 4 años
c. De 4 a 6 años d. De 6 a 8 años
e. De 8 años a más

4. ¿Cuántas hectáreas de café tiene su finca?
_____ H

5. ¿Qué porcentaje de su producción le entrega a la cooperativa?
a. Menos del 20% b. Del 20% a 40%
c. Del 40% al 60% d. Del 60% al 80%
e. De 80% al 100%

6. ¿Qué cantidad de café produce por hectárea?
_____ Q

7. ¿Qué tipos de café produce en sus parcelas?
a. Catuai rojo b. Caturra
c. Catimor d. Pache
e. Típica f. Otros: _____

8. ¿Es para usted importante contar con una certificación?
Del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante, elija:

—	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

9. ¿Conoce cómo es el proceso de renovación de certificaciones? *(Si su respuesta es NO, por favor pasar a la pregunta N°11)*
a. Si b. No

10. ¿Conoce cuánto cuesta renovar las certificaciones?
a. Si b. No

11. ¿Las certificaciones influyeron en formar parte de la cooperativa CECAFE?
a. Si b. No
Del 1 al 5, siendo 1 de ninguna manera y 5 de muchas maneras, elija:

—	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

12. ¿Los requisitos de las certificaciones han influido en sus actividades cotidianas?
Del 1 al 5, siendo 1 de ninguna manera y 5 de muchas maneras, elija:

—	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

13. Respecto a la pregunta anterior, ¿de qué manera?
Del 1 al 5, siendo 1 muy negativamente y muy positivamente, elija:

—	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

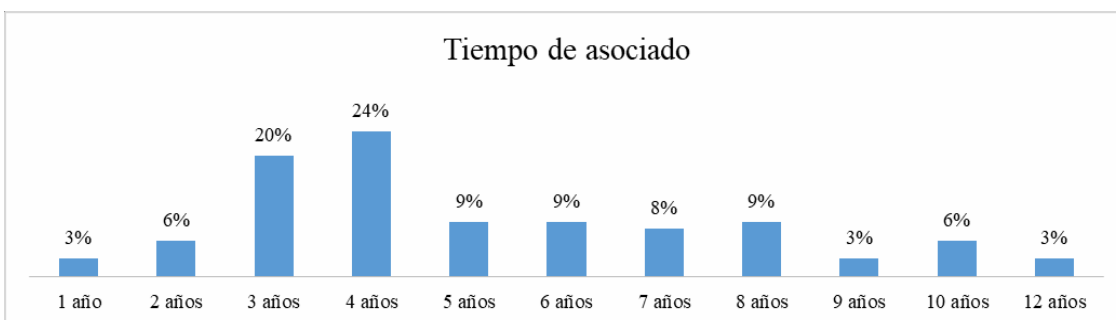
14. ¿De qué forma han influido los requisitos de las certificaciones en el ordenamiento de su finca?
Del 1 al 5, siendo 1 muy negativamente y 5 muy positivamente, elija:

—	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

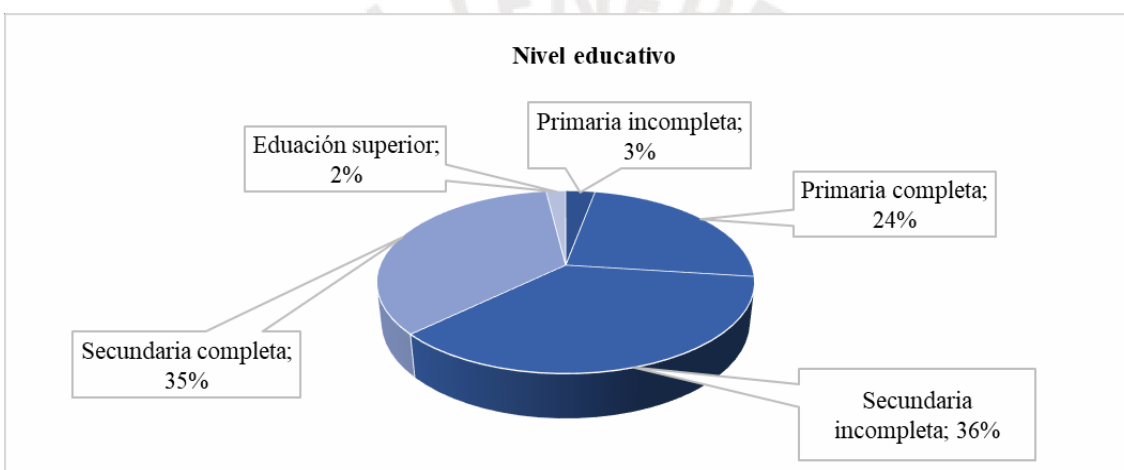
Muchas Gracias.

ANEXO DD: Resultados de la encuesta a socios productores de CECAFE

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo se encuentra asociado a la cooperativa?



Pregunta 2: ¿Cuál es su nivel educativo?

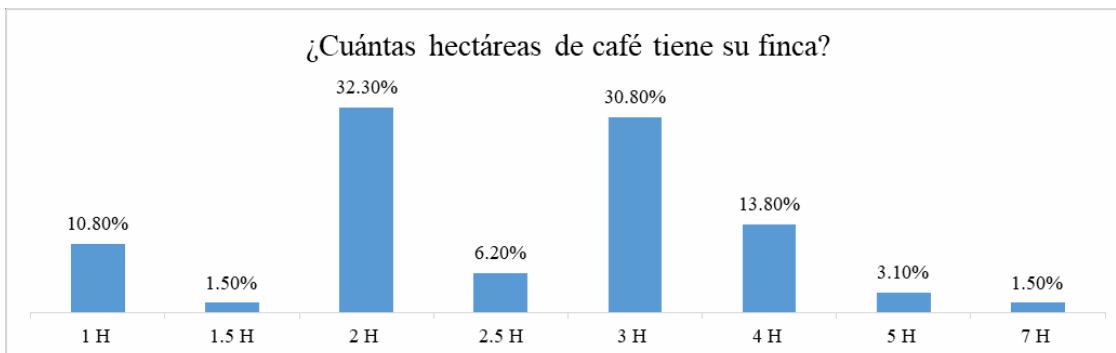


Pregunta 3: ¿Cuánto tiempo lleva produciendo café?

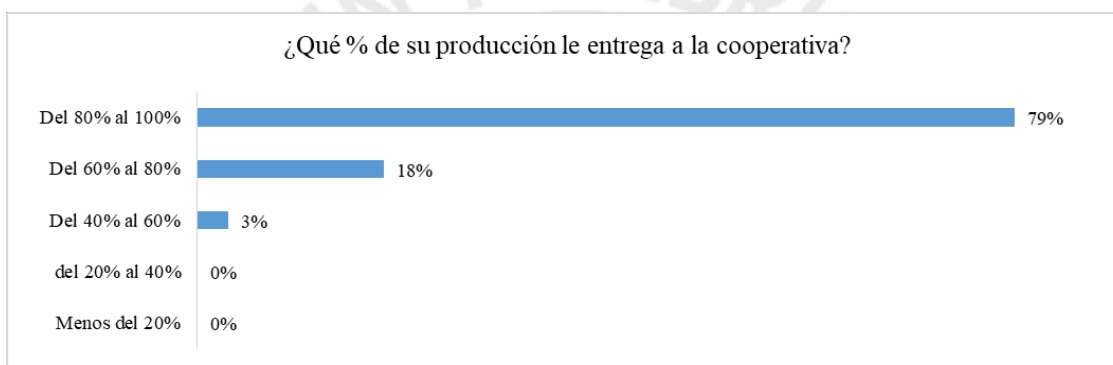


ANEXO DD: Resultados de la encuesta a socios productores de CECAFE (continuación)

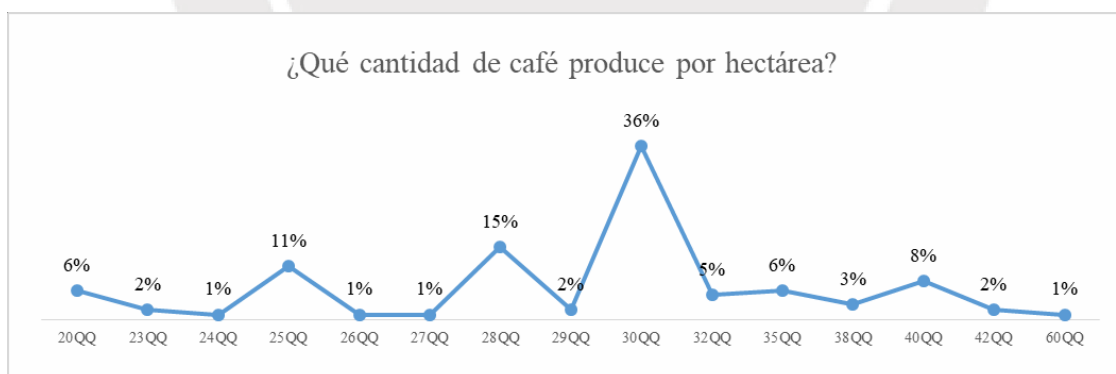
Pregunta 4: ¿Cuántas hectáreas de café tiene su finca?



Pregunta 5: ¿Qué porcentaje de su producción le entrega a la cooperativa?

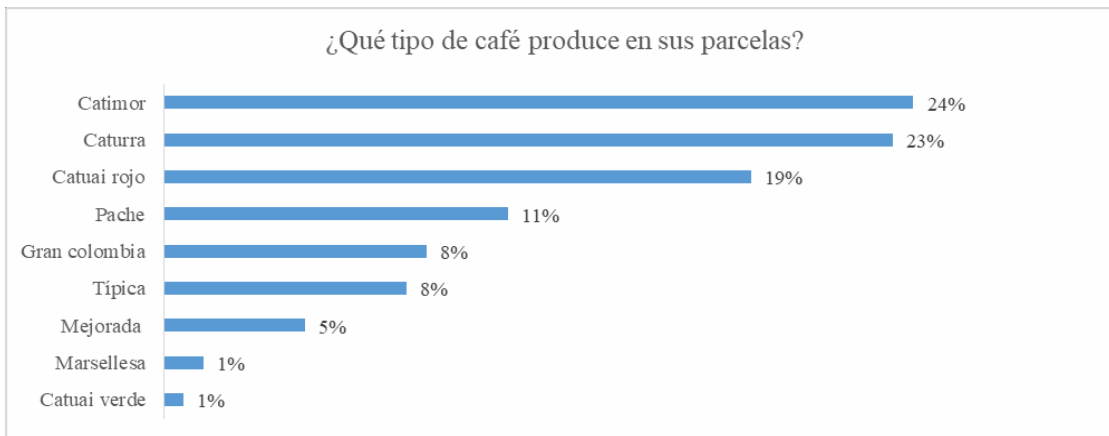


Pregunta 6: ¿Qué cantidad de café produce por hectárea?

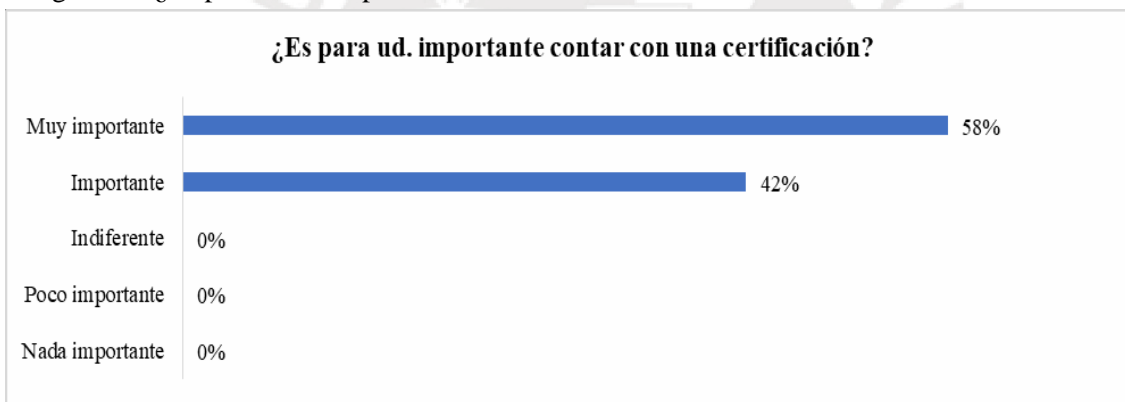


ANEXO DD: Resultados de la encuesta a socios productores de CECAFE (continuación)

Pregunta 7: ¿Qué tipos de café produce en sus parcelas?



Pregunta 8: ¿Es para usted importante contar con una certificación?

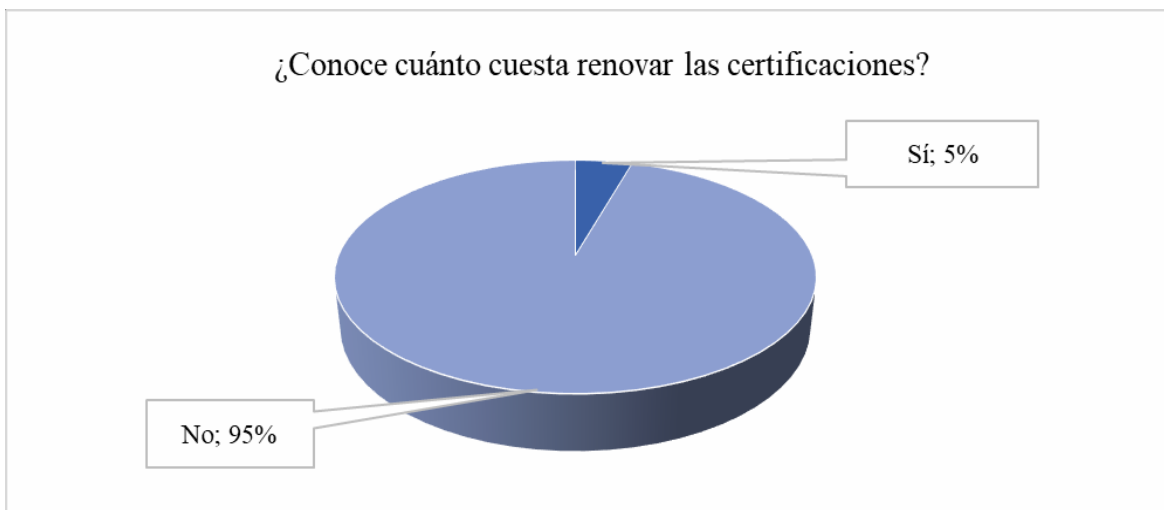


Pregunta 9: ¿Conoce cómo es el proceso de renovación de certificaciones?

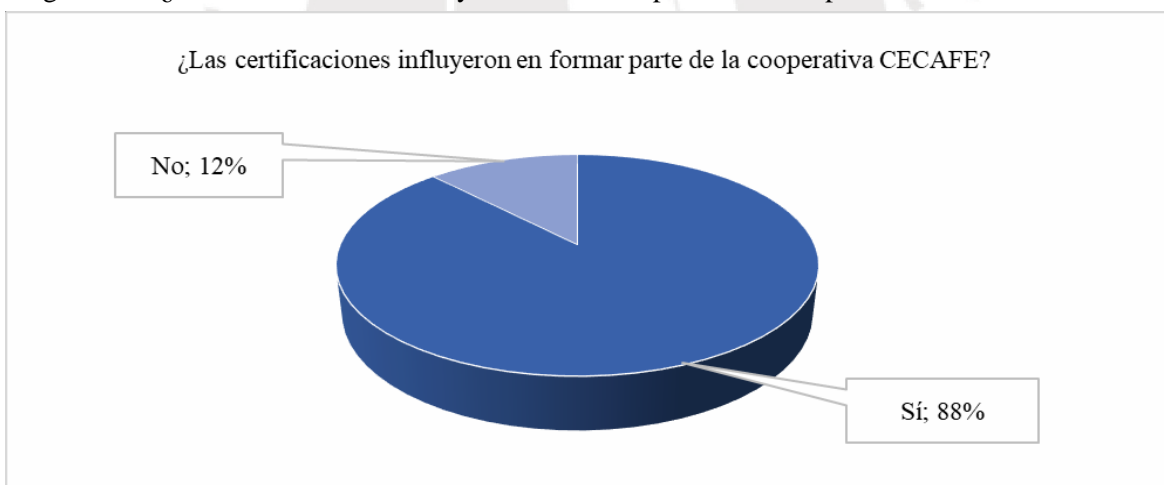


ANEXO DD: Resultados de la encuesta a socios productores de CECAFE (continuación)

Pregunta 10: ¿Conoce cuánto cuesta renovar las certificaciones?

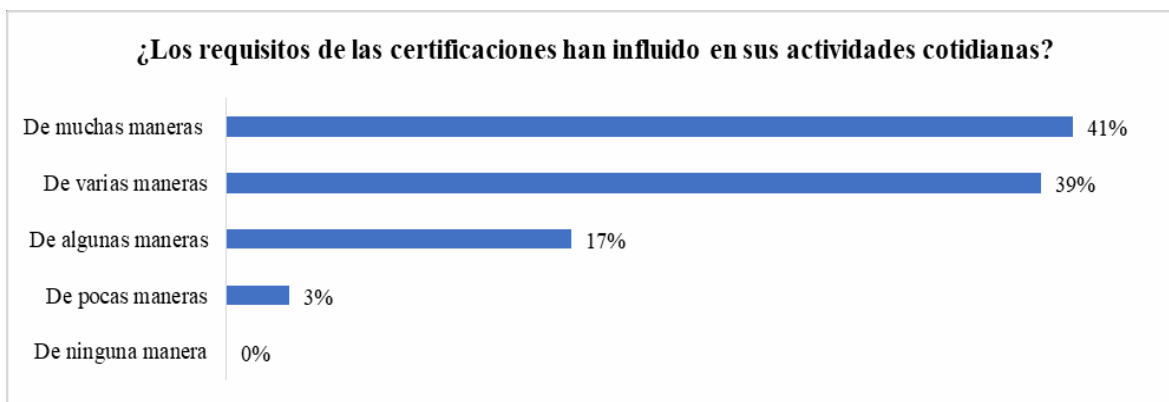


Pregunta 11: ¿Las certificaciones influyeron en formar parte de la cooperativa CECAFE?



ANEXO DD: Resultados de la encuesta a socios productores de CECAFE (continuación)

Pregunta 12: ¿Los requisitos de las certificaciones han influido en sus actividades cotidianas?



Pregunta 13: Respecto a la pregunta anterior, ¿de qué manera?



Pregunta 14: ¿De qué forma han influido los requisitos de las certificaciones en el ordenamiento de su finca?



ANEXO EE: Matriz de levantamiento de información (en Excel adjunto)



ANEXO FF: Modelo de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Sandra Caroline Ccoscco Ventocilla, identificada con DNI 48479959 y Código PUCP 20111254; Leila Cristina Vivanco Garcia, identificada con DNI 73050778 y Código PUCP 20112064; y Angie Jacqueline Zuñiga Astudillo, identificada con DNI 48149660 y Código PUCP 20101034, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estamos efectuando una investigación para la elaboración de nuestra tesis de licenciatura sobre el rol de las certificaciones como herramienta para el fortalecimiento de los procesos productivo-comercial de las cooperativas cafetaleras. Esta Investigación ha tomado como caso de estudio a la cooperativa CECAFE ubicada en el distrito de Lonya Grande, en el departamento de Amazonas, durante el periodo 2006 - 2016 y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con su participación es para realizar el levantamiento de información y poder determinar los cambios en los procesos productivo-comercial a través de los procesos de certificación de los socios productores y de la cooperativa CECAFE. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad Católica y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Yo _____, representante de _____, con el cargo _____ y con DNI _____ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación y que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Agradecemos su apoyo,

Leila Vivanco Garcia Angie Zuñiga Astudillo Sandra Ccoscco Ventocilla

ANEXO GG: Organización de directivos de CECAFE

Consejo / Comité	Cargo	Representante
Consejo de Administración	Presidente	Eduard M. Sánchez Baca
	Videpresidente	José Anival Silva Benavides
	Secretario	Próspero Díaz Saldaña
	Vocal	José Santos Tocto Yaspana
	Vocal	Bertilde Fernández Arévalo
	Vocal	Dionicio Marlo Rodríguez
	Vocal	Niberto Aguilar Hoyos
Consejo de Vigilancia	Presidente	Segundo Valentín Guevara Coronel
	Videpresidente	Mabelita Herrera Oblitas
	Secretario	Nicanor Montenegro Chávez
	Suplentes	Bladimir Joninne Quispe Delgado
Comité de Educación	Presidente	Jhon Alexander Vásquez Fernández
	Videpresidente	Wilfredo Segura Díaz
	Secretario	Juan Edwin Guarníz Ruiz
Comité Femenino	Presidente	Erlita Lozada Tocto
	Videpresidente	Maritza Edita Lozano Rojas
	Secretario	Jhery Flor Carrasco Sánchez
Comité Electoral	Presidente	Lizandro Chávez Yaspana
	Videpresidente	Visitación Guevara Lozano
	Secretario	Weimer Antonio Reyna Guevara

Fuente: CECAFE (2017)

ANEXO HH: Organización de funcionarios de CECAFE

Área	Cargo	Representante
Área de Contabilidad y Finanzas	Contador principal	Dionicio Céspedes Santacruz
	Asistente contable	Yaceli Llatas Flores
	Tesorería	Flor Marixa Vicente Abad
Área de Producción	Responsable de extensión	José Elvis Huanca Culquicóndor
	Promotores de extensión	Cristian Baldera Oblitas
	Promotores de extensión	Juan Edwin Guarníz Ruiz
Control de calidad	Responsable de certificación	Dalix E. Lozano Cruz
Acopio y control de calidad	Responsable de manejo pecuario	Miguel A. Martínez de la Cruz
	Control de calidad	Auber Terrones Rojas
	Responsable de acopio	Manuel Micky Sánchez Burga
	Auxiliares de acopio	Marcos Tocto Chugdén
	Auxiliares de acopio	Wilman Guamuro Fernández

Fuente: CECAFE (2017)



ANEXO II: Organización de bases de CECAFE

ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA COOPERATIVA CECAFE									
REGION	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA BASE	CASERÍO	Nº DE	Nº S OCIOS	COORDINADORES	TIEMPO	
					S OCIOS POR CASERÍO	POR BASE			LOCALES
AM AZONAS	UTCUBAM B A	LONYA GRANDE	ORTIZ ARRIETA	ORTIZ ARRIETA	45	45	Teofilo Agip Huamuro	50 M INUTOS	
			FATIM A	FATIM A	27	34	Wilton Mesias Vega Tisnado	30 M INUTOS	
				CHITIM AL	3				
				NUEVO BELÉN	4				
			SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	38	40	S. Abelardo Sanchez Baca	30 M INUTOS	
				PORTACHUELO	2				
			ROBLEPAM PA	ROBLEPAM PA	24	27	M . Yrma Saldivar Romero	30 M INUTOS	
				HUAYLA	1				
				SANTA CRUZ	2				
				NUEVA YORK	NUEVA YORK	17	17	J. Lider Quintana Hoyos	40 M INUTOS
				HUAM BOYA	HUAM BOYA	19	19	Genaro Diaz Guamuro	1 HORA
				SAN FELIPE	SAN FELIPE	6	7	Dionicio Marlo Rodriguez	1 HORA
					CHAUPE	1			
				SEQUIAPAM PA	SEQUIAPAM PA	24	24	Cesar Camos Rojas	1 HORA
				SANTA ROSA	SANTA ROSA	35	35	Aurelio Quispe Julon	30 M INUTOS
				SUIZA	SUIZA	7	15	Calixto Tapia Espinoza	35 M INUTOS
					PILLUNYA	8			
				TULLANYA- NUEVOS AIRES	LIM ONES	1	21	Artemio Nuñez Rojas	1.5 HORAS
					YUNGASUYO	7			
					TULLANYA	10			
					NUEVOS AIRES	3			
				STA. ROSA DE JAIPE	SANTA ROSA DE JAIPE	8	9	Eliades Goicochea Abanto	1.2 HORAS
					LA LIBERTAD	1			
				ZAPATALGO	ZAPATALGO	17	17	Gerardo Olivera Fajardo	1 HORA
					NUEVO AM AZONAS	1	25	J. Marilso Altamirano Salazar	1.5 HORAS
				LA UNION	LA UNION	24			
				EL PORVENIR	EL PORVENIR	23	23	M artin Guamuro Gonzales	SEDE
				LONYA GRANDE	SAN JUAN	4	28		
					PEÑA BLANCA	1			
					LA PITAYA	3			
					LONYA GRANDE	20			
				POM ALCA	QUEROM ARCA	1	10	Adelmo Guarniz Narro	40 M INUTOS
	POM ALCA	9							
	RODRIGUEZ TAFUR	RODRIGUEZ TAFUR	18	18	Ricardo Garcia Ramirez	50 M INUTOS			
	CALPON	CALPON	25	25	Visitacion Guevara Lozano	40 M INUTOS			
	BAGUA GRANDE	PROGRESO SAN ANTONIO	ROGRESO SAN ANTONIO	16	16	Jose Dionel Vergaray Tapia	2 HORAS		
	CAJARURO	EL PROGRESO	EL PROGRESO	37	37	Desiderio Barrientos Fernandez	3.5 HORAS		
	LUYA	CAM PORREDONDO	CAM PORREDONDO	64	67	Napoleon Vasquez Tafur	1.5 HORAS		
			COCOCHÓ	3					
	OCALLÍ	QUISPE	EL REJO	3	47	Juan M eza Bautista	2.5 HORAS		
			QUISPE	40					
			VISTA ALEGRE	4					
	RODRIGUEZ DE MENDOZA	OM IA	NUEVO CRIRIM OTO	NUEVO CRIRIM OTO	30	30	Carlos Chuquizuta Portocarrer	8.5 HORAS	
TOTAL	3	6	24	43	636	636	23		

Fuente: CECAFE (2017)

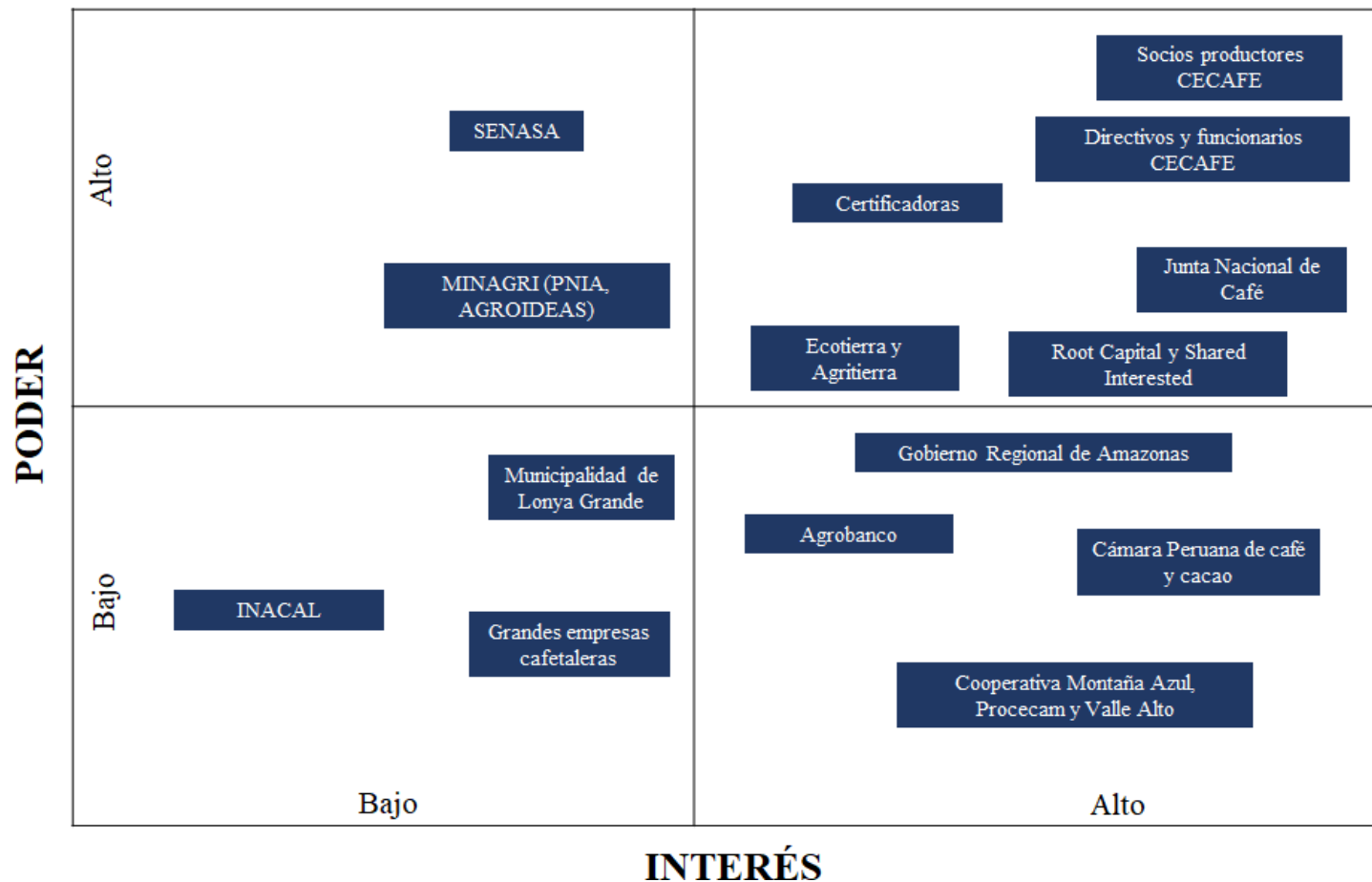
ANEXO JJ: Mapa de actores de CECAFE

Tipo de Organización	Actor	Alcance	Relación de Interés	Jerarquización de su poder
Organismos públicos	Gobierno Regional de Amazonas	Brinda asistencia técnica, fortalece a los productores y alianzas estratégicas de las cooperativas	Alto	Medio
	Municipalidad Distrital Lonya Grande	Asiste en temas de compra de semillas certificadas y relacionados a los productores	Medio	Medio
	Inacal	Asegura el cumplimiento de la Política Nacional para Calidad de las actividades económicas y la protección del consumidor	Bajo	Bajo
	SENASA	Brinda soluciones para cumplir los requisitos sanitarios para la importación, exportación y tránsito internacional de los productos de origen animal y vegetal	Bajo	Alto
Cooperativas	Cooperativa PROCECAM	Cooperativa de Lonya Grande que se desarrolla en el mismo mercado que CECAFE	Alto	Bajo
	Cooperativa Valle Alto	Cooperativa de Lonya Grande que se desarrolla en el mismo mercado que CECAFE	Alto	Bajo
	Cooperativa Montaña Azul	Cooperativa de Lonya Grande que se desarrolla en el mismo mercado que CECAFE	Alto	Bajo
	Cooperativa CECAFE	Los productores proveen de café a la cooperativa	Alto	Alto
	Cooperativa CECAFE	Funcionarios y directivos trabajan velan por el cumplimiento de los estándares y control de calidad	Alto	Alto

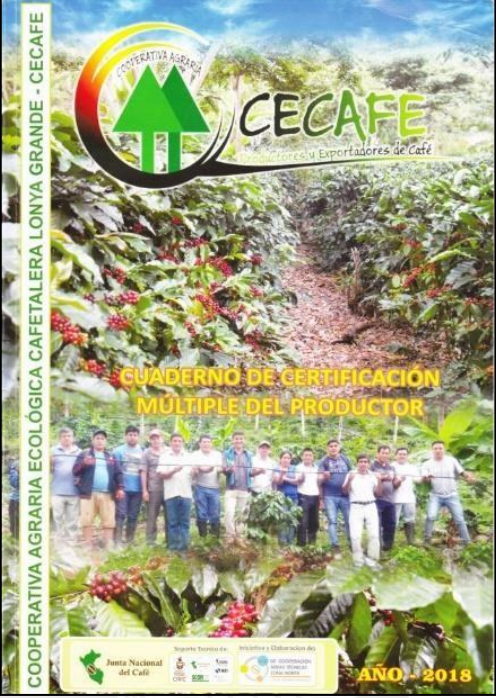

ANEXO KK: Mapa de actores de CECAFE (continuación)

Entidades financieras	Root Capital	Entidad financiera que brinda créditos a CECAFE	Alto	Medio
	Shared Interest	Entidad financiera que brinda créditos a CECAFE	Alto	Medio
	Agrobanco	Entidad financiera que brindaba créditos a CECAFE	Medio	Bajo
Empresas privadas	empresas cafetaleras	Empresas que comercializan café	Bajo	Bajo
	Certificadoras	Entidades que comprueban el cumplimiento de los estándares productivos y comerciales	Medio	Alto
Entidades privadas	Junta Nacional del café	Organización que representa a los pequeños productores organizados	Alto	Medio
	Cámara peruana del café y cacao	Organización que consolida la oferta exportable	Bajo	Alto
ONG	Agritierra	ONG con la que CECAFE desarrolla proyectos	Medio	Medio
	Ecotierra	ONG con la que CECAFE desarrolla proyectos	Medio	Medio
MINAGRI	AGROIDEAS	Trabaja con la mayoría de cooperativas productoras de la región	Bajo	Medio
	PNIA	Desarrolla proyectos y programas de innovación	Bajo	Medio

ANEXO LL: Matriz Poder-Interés de CECAFE



ANEXO MM: Cuaderno de certificación múltiple del productor de CECAFE

Herramienta	Imagen
<p>Carátula</p>	
<p>Contrato de compromiso; el productor asume voluntariamente cumplir con las normativas de las diversas certificaciones y normas pertinentes.</p>	

ANEXO MM: Cuaderno de certificación múltiple del productor de CECAFE (continuación)

Un checklist con 50 criterios a verificar que el productor debe cumplir en la inspección interna, identificados con criterios de importancia, así como una evaluación de su categoría como productor certificado (aprobado, sancionado o excluido de la certificación)

IG-2018			
FICHA DE INSPECCIÓN INTERNA		FECHA	
#	CI	ESTADO DE CUMPLIMIENTO A VERIFICAR	OBSERVACIONES
SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTARIO			
1	1	¿El productor conserva las normas de certificación y reglamentos internos?	Comentarios:
2	2	¿El productor tiene copia de su contrato de compromisos de cumplimiento de las normas y reglamentación técnica?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
3	3	¿El productor Muestra los documentos de compra de insumos autorizados?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
4	4	¿El productor Muestra los documentos de apoyo del producto certificado de los dos últimos cosecheros?	Comentarios:
5	5	¿El productor cumple con la descripción del programa anual de actividades que profieren a cumplir los manuales del SIGC?	<input type="checkbox"/> Cumplido <input type="checkbox"/> No lo cumple
6	6	¿El productor cuenta con un cronograma general que identifique la ubicación de todas las parcelas?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No se aplican
7	7	¿El productor tiene mapas que identifiquen áreas de cultivo, zonas de protección y almacenamiento, áreas con erosión, campo de agua, unidades, instalaciones de beneficio, etc. (SIG, etc)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No se aplican
8	8	¿El productor realiza a eventos de capacitación sobre temas técnicos a normas de certificación?	Comentarios:
9	9	¿El productor recibe visita de asistencia técnica a su finca?	Comentarios:
10	10	¿El productor Reconoce el USO de la "PRIMA" FTT?	Comentarios:
11	11	¿El productor Muestra balance de la campaña cafetalera?	Comentarios:
RISGOS DE PRODUCCIÓN, AMBIENTAL Y LABORAL			
13	13	¿El productor implementa prácticas para disminuir el riesgo de contaminación de áreas adyacentes a la finca?	Comentarios:
14	14	¿El productor Conserva que está prohibida la producción paralela?	Comentarios:
15	15	¿El productor Separa el café certificado a espaldas la mezcla o contaminación con café no certificado?	Comentarios:
16	16	¿El productor Conserva que está prohibido el uso de material de empaque de origen?	Comentarios:
17	17	¿El productor Conserva que está prohibido el uso de material de empaque de origen?	Comentarios:
18	18	¿El productor Conserva que, están prohibidas prácticas de discriminación, trabajo forzoso, trabajo análogo a la esclavitud a los trabajadores de su finca? ¿Se respetan horas extras?	Comentarios:
19	19	¿En la unidad productiva se encuentran empleados de sexo o etnicidad discriminada o explotada? ¿Se garantiza el pago de salarios?	Comentarios:
MANEJO INTEGRADO DEL CULTIVO-CAFE			
20	20	¿El productor aplica medidas preventivas de uso preventivo de fitosanitarios o productos acaricidas?	Comentarios:
21	21	¿El productor aplica las medidas preventivas y controladas de la unidad productiva en la producción de abono para mejorar la fertilidad del suelo?	Comentarios:
22	22	¿El productor realiza el control de "malezas" mediante prácticas que reducen la erosión del suelo?	Comentarios:
23	23	¿El productor dispone de agua para riego del cultivo de café?	Comentarios:
24	24	¿El productor implementa prácticas de conservación de suelos que ayudan a reducir la erosión del suelo?	Comentarios:
25	25	¿El productor realiza el abono basado en análisis de suelos?	Comentarios:
26	26	¿El productor realiza la prevención y control de plagas y enfermedades?	Comentarios:

Cuadro de gestión interna y gestión

IG-2018			
SISTEMA INTERNO DE GESTIÓN Y CONTROL			
ELABORACION: SIGC RED		01 de Octubre del 2017	
APROBACION:			
RESUMEN DE NO CONFORMIDADES Y MEDIDAS CORRECTIVAS			
NO CONFORMIDADES	MEDIDA CORRECTIVA	PLAZO	REINSPECCION
DECLARACION: El productor (a) declara bajo juramento que todo lo antes mencionado es informacion real y verificada en su finca.			
Firma o huella del productor		Firma del Inspector Interno	
RESULTADO PRELIMINAR DE LA INSPECCION INTERNA			
N°	CI	CONDICION	SANCCION SEGUN REGLAMENTO
1	1	Criterio de Cumplimiento OBLIGATORIO	El incumplimiento de 01 CRITERIO OBLIGATORIO, conlleva a la sanción del productor; baja a la categoría IRI. Opcionalmente puede repetir el proceso de conversión a la categoría ORGANICO.
2	2	Criterio de Cumplimiento MAYOR	El incumplimiento de 03 CRITERIOS MAYORES, conlleva a la sanción del productor; baja a IRI. Pudiendo RECUPERAR la categoría de productor ORGANICO o categoría mayor. Si supera los NC en el plazo programado.
3	3	Criterio de Cumplimiento MENOR	El incumplimiento del 90% de CRITERIOS MENORES, conlleva a la sanción del productor; baja a ICI. Pudiendo RECUPERAR la categoría ORGANICO o la categoría mayor. Si supera los NC en el plazo programado.
DECISION DEL COMITÉ DE APROBACION			
Aprobado			
Sancionado del programa de certificación (baja de categoría)			
Se excluye (retiro) del Programa de certificación			
Firma del presidente del comité de certificación		Firma Secretario del SIGC	
Firma del Representante del Comité Local		Firma del Responsable del SIGC	

ANEXO MM: Cuaderno de certificación múltiple del productor de CECAFE (continuación)

Un cuadro registro con las actividades de manejo agronómico del cultivo de café.

REGISTRO:
ACTIVIDADES DE MANEJO AGRONÓMICO DEL CULTIVO DE CAFÉ

FECHA (Del...Al)	NOMBRE DE PARCELA	LABOR REALIZADA AREA		TIPO y CANTIDAD DE MANO DE OBRA					S/ COSTO UNITARIO	S/ COSTO TOTAL
		Tipo de Actividad	Ha.	Jornal o Contrata	FAMILIAR Varón	Mujer	CONTRATA Varón	Mujer		
S/. Sub Total:										




Un registro del abonamiento del cultivo de café.

RP-04

REGISTRO: ABONAMIENTO DEL CULTIVO DE CAFÉ

N° DE ABONAMIENTO:	MES (FECHA) (Del...Al):	PARCELA (AS):		
INSUMOS O PRODUCTO (S) UTILIZADO (S)	CANTIDAD y UNIDAD DE MEDIDA	DOSIS APLICADA (g)	N° DE PLANTAS ABONADA (S)	ÁREA (Ha) ABONADA (S)
N° DE ABONAMIENTO:	MES (FECHA) (Del...Al):	PARCELA (AS):		
INSUMOS O PRODUCTO (S) UTILIZADO (S)	CANTIDAD y UNIDAD DE MEDIDA	DOSIS APLICADA (g)	N° DE PLANTAS ABONADA (S)	ÁREA (Ha) ABONADA (S)
N° DE ABONAMIENTO:	MES (FECHA) (Del...Al):	PARCELA (AS):		
INSUMOS O PRODUCTO (S) UTILIZADO (S)	CANTIDAD y UNIDAD DE MEDIDA	DOSIS APLICADA (g)	N° DE PLANTAS ABONADA (S)	ÁREA (Ha) ABONADA (S)

ANEXO MM: Cuaderno de certificación múltiple del productor de CECAFE (continuación)

<p>Un listado de plantas y animales de la unidad productiva.</p>	<div style="text-align: center;"> <p>RP-10</p> <p>REGISTRO:</p> <p>LISTADO DE PLANTAS Y ANIMALES SILVESTRES DE LA UNIDAD PRODUCTIVA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">PLANTAS SILVESTRES (FLORA)</th> <th style="width: 50%;">ANIMALES SILVESTRES (FAUNA)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">31</p> </div>	PLANTAS SILVESTRES (FLORA)	ANIMALES SILVESTRES (FAUNA)																																																																																																																																																																																																																			
PLANTAS SILVESTRES (FLORA)	ANIMALES SILVESTRES (FAUNA)																																																																																																																																																																																																																					
																																																																																																																																																																																																																						
<p>Un cronograma mensual de las actividades que se realizarán en el año, parte del Plan Anual de manejo orgánico del cultivo del productor.</p>	<div style="text-align: center;"> <p>Plan Anual de Manejo orgánico del cultivo de CAFE</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4">Nombre del Productor</td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> </tr> <tr> <td colspan="4">Parcelas de café:</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Área de cultivo (ha):</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Fecha de llenado:</td> </tr> <tr> <td>¿Qué labores o actividades realizara?</td> <td>Meta o cantidad</td> <td> AÑO : 2018 ¿Cuándo se realizara? E F M A M J J A S O N D </td> <td>¿Cuánto costara? \$/</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">CONSERVACION DE SUELOS</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Esterres vivas</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Manejo de coberturas</td> </tr> <tr> <td colspan="5">MANEJO AMBIENTAL</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Siembra de forestales</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Manejo de aguas residuales</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Manejo de Desechos inorgánicos</td> </tr> <tr> <td colspan="5">RENOVACION, NUEVAS PLANTACIONES</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Instalación de almácigos; manejo de viveros</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Cuello juvenil; trasero</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Instalación a campo definitivo</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Instalación sombra</td> </tr> <tr> <td colspan="5">FERTILIZACION ORGANICA</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Manejo de pulpa / compost</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Biofertilizantes (EM1, EM-compost)</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Muestreo y análisis de suelos</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Abonamiento al cultivo</td> </tr> <tr> <td colspan="5">CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Control de Errores</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Otras plagas</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Podas de café y rebotes de sombra</td> </tr> <tr> <td colspan="5">INFRAESTRUCTURA</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Mejoramiento de puentes</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Construcción de Tanque Fina</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Construcción de áreas de secado</td> </tr> <tr> <td colspan="5">COSECHA Y BENEFICIO</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Recolección de cerezas</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Comercialización - Ventas (qg)</td> </tr> <tr> <td colspan="5">CRIANZA DE ANIMALES MENORES</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Crianza de ovejitas</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Crianza de Aves de Corral</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Crianza de Cerdos</td> </tr> <tr> <td colspan="5">MEJORAMIENTO DE VIVIENDA</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Implementación de SS.HH</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Pintado de Fachada</td> </tr> <tr> <td colspan="5">CERTIFICACION</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Llenado de registros</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;">Firma del productor</td> </tr> </table> </div>	Nombre del Productor					Parcelas de café:				Área de cultivo (ha):				Fecha de llenado:				¿Qué labores o actividades realizara?	Meta o cantidad	AÑO : 2018 ¿Cuándo se realizara? E F M A M J J A S O N D	¿Cuánto costara? \$/		CONSERVACION DE SUELOS					Esterres vivas					Manejo de coberturas					MANEJO AMBIENTAL					Siembra de forestales					Manejo de aguas residuales					Manejo de Desechos inorgánicos					RENOVACION, NUEVAS PLANTACIONES					Instalación de almácigos; manejo de viveros					Cuello juvenil; trasero					Instalación a campo definitivo					Instalación sombra					FERTILIZACION ORGANICA					Manejo de pulpa / compost					Biofertilizantes (EM1, EM-compost)					Muestreo y análisis de suelos					Abonamiento al cultivo					CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES					Control de Errores					Otras plagas					Podas de café y rebotes de sombra					INFRAESTRUCTURA					Mejoramiento de puentes					Construcción de Tanque Fina					Construcción de áreas de secado					COSECHA Y BENEFICIO					Recolección de cerezas					Comercialización - Ventas (qg)					CRIANZA DE ANIMALES MENORES					Crianza de ovejitas					Crianza de Aves de Corral					Crianza de Cerdos					MEJORAMIENTO DE VIVIENDA					Implementación de SS.HH					Pintado de Fachada					CERTIFICACION					Llenado de registros					Firma del productor					
Nombre del Productor																																																																																																																																																																																																																						
Parcelas de café:																																																																																																																																																																																																																						
Área de cultivo (ha):																																																																																																																																																																																																																						
Fecha de llenado:																																																																																																																																																																																																																						
¿Qué labores o actividades realizara?	Meta o cantidad	AÑO : 2018 ¿Cuándo se realizara? E F M A M J J A S O N D	¿Cuánto costara? \$/																																																																																																																																																																																																																			
CONSERVACION DE SUELOS																																																																																																																																																																																																																						
Esterres vivas																																																																																																																																																																																																																						
Manejo de coberturas																																																																																																																																																																																																																						
MANEJO AMBIENTAL																																																																																																																																																																																																																						
Siembra de forestales																																																																																																																																																																																																																						
Manejo de aguas residuales																																																																																																																																																																																																																						
Manejo de Desechos inorgánicos																																																																																																																																																																																																																						
RENOVACION, NUEVAS PLANTACIONES																																																																																																																																																																																																																						
Instalación de almácigos; manejo de viveros																																																																																																																																																																																																																						
Cuello juvenil; trasero																																																																																																																																																																																																																						
Instalación a campo definitivo																																																																																																																																																																																																																						
Instalación sombra																																																																																																																																																																																																																						
FERTILIZACION ORGANICA																																																																																																																																																																																																																						
Manejo de pulpa / compost																																																																																																																																																																																																																						
Biofertilizantes (EM1, EM-compost)																																																																																																																																																																																																																						
Muestreo y análisis de suelos																																																																																																																																																																																																																						
Abonamiento al cultivo																																																																																																																																																																																																																						
CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES																																																																																																																																																																																																																						
Control de Errores																																																																																																																																																																																																																						
Otras plagas																																																																																																																																																																																																																						
Podas de café y rebotes de sombra																																																																																																																																																																																																																						
INFRAESTRUCTURA																																																																																																																																																																																																																						
Mejoramiento de puentes																																																																																																																																																																																																																						
Construcción de Tanque Fina																																																																																																																																																																																																																						
Construcción de áreas de secado																																																																																																																																																																																																																						
COSECHA Y BENEFICIO																																																																																																																																																																																																																						
Recolección de cerezas																																																																																																																																																																																																																						
Comercialización - Ventas (qg)																																																																																																																																																																																																																						
CRIANZA DE ANIMALES MENORES																																																																																																																																																																																																																						
Crianza de ovejitas																																																																																																																																																																																																																						
Crianza de Aves de Corral																																																																																																																																																																																																																						
Crianza de Cerdos																																																																																																																																																																																																																						
MEJORAMIENTO DE VIVIENDA																																																																																																																																																																																																																						
Implementación de SS.HH																																																																																																																																																																																																																						
Pintado de Fachada																																																																																																																																																																																																																						
CERTIFICACION																																																																																																																																																																																																																						
Llenado de registros																																																																																																																																																																																																																						
Firma del productor																																																																																																																																																																																																																						

Fuente: Cuaderno de certificación múltiple de productor (2018)

ANEXO NN: Diagrama de flujo del eslabón productivo de la agrocadena de CECAFE

Diagrama de flujo del eslabón productivo sin certificación

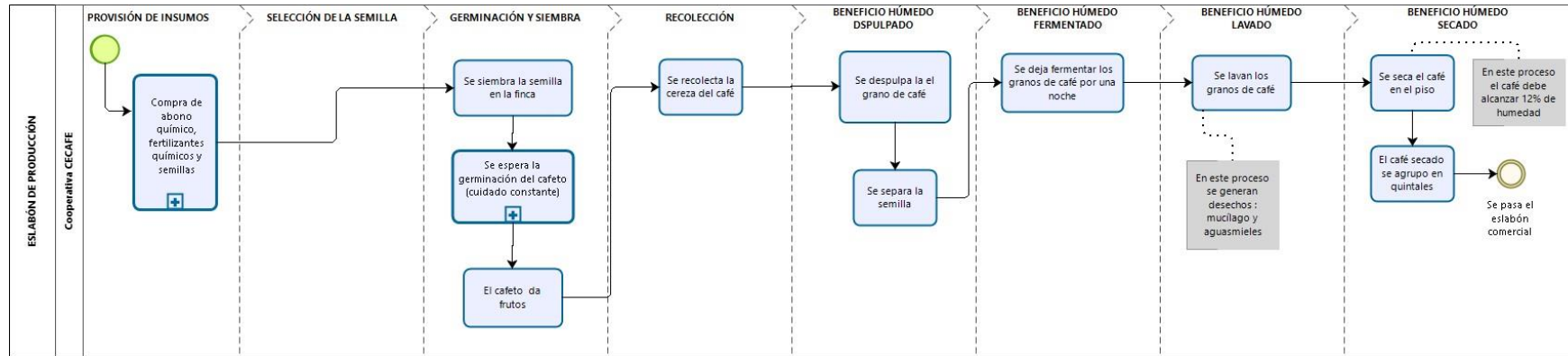
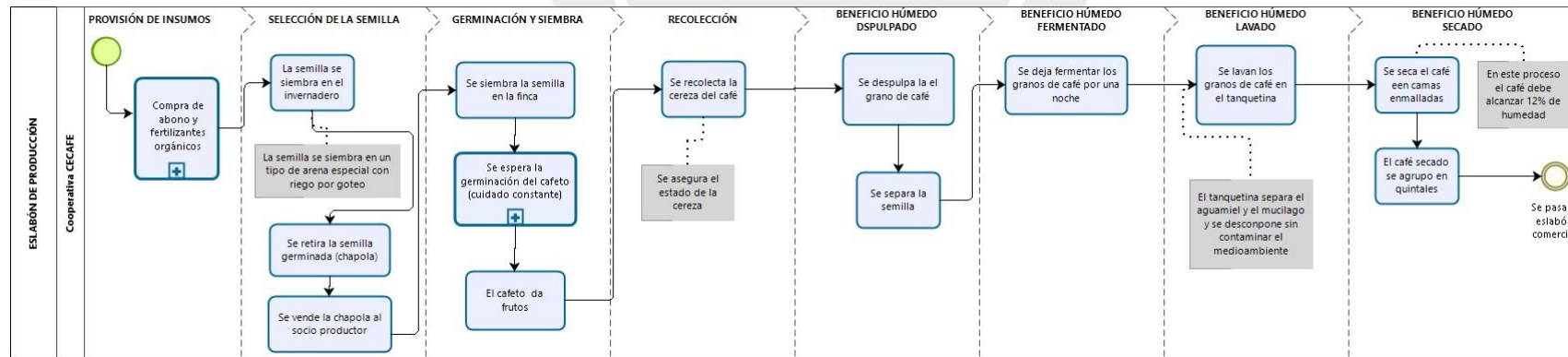


Diagrama de flujo del eslabón productivo con certificación



ANEXO OO: Diagrama de flujo del eslabón comercial de la agrocadena de CECAFE

Diagrama de flujo del eslabón comercial sin certificación

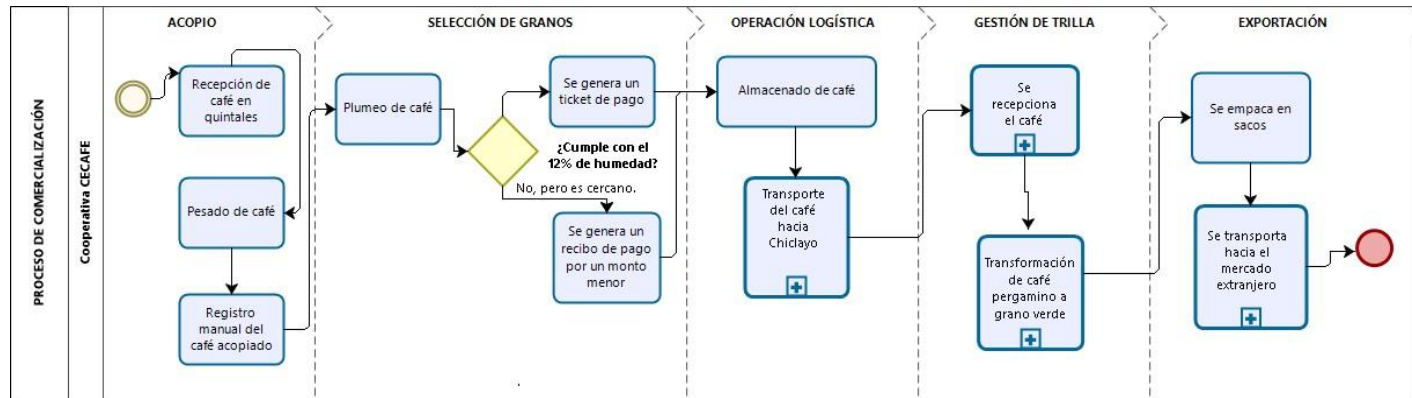


Diagrama de flujo del eslabón de comercial con certificación

