



**Plan Estratégico para la “Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples
El Milagro” Periodo 2019-2022.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración de Agronegocios**

por:

Alan Rafael Chavez Juarez

Geraldine Mondragón Romualdo

Merly Luz Osorio Ramos

Programa Maestría de Administración de Agronegocios

Promoción Lima 2016-1

Lima, 25 de febrero del 2019

Esta tesis:

**Plan Estratégico para la “Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples
El Milagro” Periodo 2019-2022.**

ha sido aprobada.

.....

César Neves Carter, jurado

.....

Juan José Valencia Muñoz, jurado

.....

Eduardo McBride Quiroz, asesor

Universidad ESAN

2019

DEDICATORIAS

El presente trabajo de grado, se lo dedico a mis dos princesas Kory y Ema y a mi esposa Candy por haberles quitado un tiempo mío que era suyo, a Dios por estar a mi lado en este camino, de igual manera a mi familia por saber comprenderme y apoyarme en lograr las metas trazadas que he decidido tomar en la larga carrera de la vida.

Alan R. Chavez Juárez

A Dios por darme las fortalezas y oportunidades para lograr concluir este nuevo objetivo y permitir seguir desarrollándome.

A mi esposo e hija por su inmensa paciencia y por el apoyo en todos estos años, siendo mi mayor motivo para seguir creciendo como persona y profesionalmente.

A mis padres porque con su esfuerzo y dedicación, lograron formarme en la persona y profesional que soy y junto a mis hermanos, por su apoyo incondicional de siempre.

Geraldine Mondragón Romualdo

A mi familia por su comprensión. A mis compañeros de trabajo por su ayuda cuando el tiempo me quedaba escaso. Y a la plana docente de la ESAN, porque muchos criterios y nuevas visiones que hoy empiezo a trasladar en favor de mis semejantes, lo adquirí con ustedes.

Dios, solo tú sabes lo significa haber llegado hasta aquí.

Gracias por haberlo permitido.

Merly Luz Osorio Ramos

INDICE

INDICE DE TABLAS	xviii
INDICE DE FIGURAS	xi
INDICE DE ANEXOS	x
ACRONIMOS	xix
RESUMEN EJECUTIVO	xx

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Objetivos de la investigación	3
	1.2.1. <i>Objetivos generales</i>	3
	1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
	1.2.3. <i>Preguntas de investigación</i>	4
1.3.	Justificación	4
1.4.	Alcance y Limitaciones	6
	1.4.1. <i>Alcance</i>	6
	1.4.2. <i>Limitaciones</i>	6
1.5.	Metodología de Investigación	6
	1.5.1. <i>Recolección de datos primarios</i>	7
	1.5.2. <i>Recolección de datos secundarios</i>	7
	1.5.3. <i>El ambiente o contexto de estudio.</i>	7
	1.5.4. <i>Participantes.</i>	8

CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1.	La Asociatividad	9
2.2.	Las Cooperativas	10
	2.2.1. <i>El Cooperativismo en América Latina</i>	11
2.3.	Las Cooperativas Agrarias en el Perú.	13
	2.3.1. <i>El acto cooperativo.</i>	14
	2.3.2. <i>Modalidades de las Cooperativas</i>	14
	2.3.3. <i>Principios de las Cooperativas</i>	15
	2.3.4. <i>Régimen Tributario</i>	17
2.4.	Las Cooperativas Cafetaleras	19
2.5.	El Cultivo del Café en el Perú	20
2.6.	El Mercado del Café	23
	2.6.1. <i>Cafés especiales</i>	24
	2.6.2. <i>Certificaciones</i>	25
	2.6.3. <i>Datos del mercado</i>	26
2.7.	El Consumo del Café	27
2.8.	Establecimiento de Políticas Públicas y Privadas.	28
	2.8.1. <i>La Cooperación Técnica Alemana (GTZ)</i>	28
	2.8.2. <i>Proyecto Especial Jaén San Ignacio y Bagua</i>	28
	2.8.3. <i>Ministerio de Agricultura</i>	28
	2.8.4. <i>Ministerio de Comercio Exterior y Turismo</i>	30
	2.8.5. <i>Ministerio de la Producción</i>	30
2.9.	Aplicación de la Asociatividad en pequeños agricultores peruanos.	30
	2.9.1. <i>Beneficios de la asociatividad sobre los pequeños productores.</i>	30

2.9.2.	<i>Modelos cooperativistas de la zona en el sector cafetalero</i>	31
2.10.	Plan Estratégico	31
2.10.1.	<i>La Estrategia y la Planificación Estratégica</i>	31
2.10.2.	<i>Administración Estratégica</i>	33
2.10.3.	<i>Proceso Estratégico</i>	34
2.10.4.	<i>Análisis Externo</i>	35
2.10.5.	<i>Análisis Interno</i>	36
2.10.6.	<i>Estrategia Genérica y Competitiva</i>	36
2.10.7.	<i>Balance Score Card</i>	37

CAPITULO 3. LA COOPERATIVA CASM EL MILAGRO

3.1.	Naturaleza de la CASM El Milagro	38
3.2.	El capital social y el padrón de socios	38
3.2.1.	<i>Problemática de la fidelización de socios</i>	40
3.2.2.	<i>Beneficios de los socios</i>	40
3.3.	Servicio de Comercialización de cafés especiales	41
3.3.1.	<i>Acopio del café de acuerdo a las condiciones de los contratos</i>	41
3.3.2.	<i>Información de ventas y contratos</i>	42
3.3.3.	<i>Socios comerciales</i>	43
3.3.4.	<i>Problemática</i>	43
3.4.	Promoción del producto	44
3.4.1.	<i>Marca del producto</i>	44
3.5.	Diversificación de productos	45
3.6.	Otros logros	45
3.7.	Organización de la CASM El Milagro	45
3.8.	Modelo del Negocio CANVAS	46

CAPITULO 4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1	Análisis del Entorno Septe	47
4.1.1.	<i>Análisis social, demográfico y cultural</i>	47
4.1.2.	<i>Análisis Económico</i>	49
4.1.3.	<i>Análisis Político y Legal</i>	49
4.1.4.	<i>Análisis Tecnológico</i>	51
4.1.5.	<i>Análisis Ecológico – Ambiental</i>	51
4.2	Análisis de la Competencia: Las Cinco Fuerzas de Porter	52
4.2.1.	<i>Rivalidad entre competidores</i>	52
4.2.2.	<i>Poder de negociación de proveedores</i>	53
4.2.3.	<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	53
4.2.4.	<i>Poder de negociación de compradores</i>	54
4.2.5.	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	54
4.2.6.	<i>Conclusiones de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	54
4.3	Benchmarking	55
4.3.1.	<i>Variables para el benchmarking</i>	55
4.3.2.	<i>Perfil de organizaciones para el benchmarking</i>	55
4.3.3.	<i>Resultados del benchmarking</i>	57

CAPITULO 5. ANÁLISIS INTERNO

5.1.	Recursos y Capacidades	58
------	------------------------	----

5.1.1.	<i>Recursos Tangibles (Activos)</i>	58
5.1.2.	<i>Recursos Intangibles</i>	60
5.2.	Trayectoria Organizacional	60
5.3.	Capacidades Dirigenciales	61
5.4.	Análisis Financiero a través del sistema Dupont	62
5.4.1.	<i>Proyección de Estados Financieros</i>	63
5.4.2.	<i>Estados de resultados</i>	63
5.5.	Cadena de Valor de Porter	65

CAPITULO 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1	Misión	72
6.2	Visión	72
6.3	Valores	72
6.4	Determinación de la ventaja competitiva de la CASM El Milagro	72
6.5	Factores de Éxito	75
6.6	Evaluación Estratégica	76
6.6.1.	<i>Matriz EFI</i>	76
6.6.2.	<i>Conclusiones de la matriz EFI</i>	77
6.6.3.	<i>Matriz de Evaluación de factores externos de la CASM El Milagro</i>	77
6.6.4.	<i>Conclusiones de la Matriz EFE</i>	77
6.7	Matriz FODA Cruzada	79
6.8	Análisis de Opciones Estratégicas	80
6.8.1.	<i>Estrategias de fortalezas y oportunidades FO (Explote)</i>	80
6.8.2.	<i>Estrategias de debilidades y oportunidades DO (Busque)</i>	80
6.8.3.	<i>Estrategias de fortalezas y amenazas FA (Confronte)</i>	80
6.8.4.	<i>Estrategias de debilidades y amenazas DA (Evite)</i>	81
6.9	Selección de la Ventaja y Estrategia Competitiva	81
6.9.1.	<i>Estrategia competitiva genérica</i>	81
6.9.2.	<i>Estrategia competitiva específica</i>	81
6.10.	Estrategia de Marketing	82
6.10.1.	<i>Producto</i>	82
6.10.2.	<i>Precio</i>	84
6.10.3.	<i>Plaza</i>	84
6.10.4.	<i>Promoción</i>	85

CAPITULO 7. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

7.1.	Misión y Visión	86
7.1.1.	<i>Misión</i>	86
7.1.2.	<i>Visión</i>	86
7.2.	Focos Estratégicos	86
7.3.	Objetivos Estratégicos	86
7.3.1.	<i>Horizonte</i>	87
7.3.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	87
7.4.	Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral)	87
7.4.1.	<i>Mapa Estratégico</i>	89
7.4.2.	<i>Tablero de control Balanceado de la CASM El Milagro</i>	90

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES	91
---------------------------------	-----------

CAPÍTULO 9. RECOMENDACIONES	95
ANEXOS	96
BIBLIOGRAFIA	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Cuadro comparativo del régimen de cooperativas con asociaciones civiles.	18
Tabla 2.2.	Los cafés del mercado internacional	26
Tabla 2.3.	Cotización del café en el mercado internacional	27
Tabla 3.1.	Tarifas del acopio 2017.	42
Tabla 3.2.	Datos de gastos de producción y comercialización de café.	42
Tabla 4.1.	Influencia del aspecto social en CASM EL Milagro	48
Tabla 4.2.	Influencia del aspecto económico en CASM EL Milagro.	49
Tabla 4.3.	Influencia del aspecto político y legal en CASM El Milagro.	50
Tabla 4.4.	Influencia del aspecto Tecnológico en CASM El Milagro.	51
Tabla 4.5.	Influencia del aspecto ecológico y ambiental en CASM El Milagro.	51
Tabla 5.1.	Socios por localidades, volumen de acopio y aporte por zonas.	58
Tabla 5.2.	Inventario del vivero de la CASM El Milagro.	60
Tabla 5.3.	Cuadro de datos obtenidos de los estados financieros.	62
Tabla 5.4.	Resultados de evaluación sistema DUPONT.	62
Tabla 5.5.	Estado de resultados actual y proyectado de la CASM El Milagro	63
Tabla 5.6.	Balance General 2017 CASM El Milagro	64
Tabla 5.7.	Balance General 2018 y el proyectado 2019 CASM El Milagro	64
Tabla 5.8.	Flujo Económico Acumulado de la CASM El Milagro	65
Tabla 6.1.	Cuadro Comparativo de las Cooperativas Cafetaleras	72
Tabla 6.2.	Matriz EFI de CASM El Milagro.	76
Tabla 6.3.	Matriz EFE de CASM El Milagro.	77
Tabla 6.4.	Matriz FODA de CASM El Milagro.	79
Tabla 6.5.	Información sobre el producto	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.	Taller de planeamiento estratégico en CASM El Milagro	8
Figura 2.1.	Formas Asociativas	11
Figura 2.2.	El Cooperativismo en América Latina.	12
Figura 2.3.	Producción Nacional del café por departamentos.	22
Figura 2.4.	Regiones Cafetaleras	23
Figura 2.5.	Cooperativas sobresalientes de la zona norte del Perú.	31
Figura 3.1.	Cooperativa CASM El Milagro	38
Figura 3.2.	Socios por localidad de la CASM El Milagro.	40
Figura 3.3.	Organigrama de la CASM El Milagro.	45
Figura 3.4.	Modelo del negocio de CANVAS.	46
Figura 4.1.	Distribución política de la Provincia de San Ignacio.	48
Figura 4.2.	Exportación de café en todas sus formas a nivel mundial en el 2017	52
Figura 5.1.	Línea de tiempo de la CASM El Milagro.	61
Figura 5.2.	Cadena de Valor de Porter.	66
Figura 6.1.	Ciclo de vida del producto	83
Figura 6.2.	Presentación del producto café CASM El Milagro	83
Figura 6.3.	Estrategia de jalar	85
Figura 6.4.	Asistencia a feria	85
Figura 7.1.	Cuadro de Mando Integral	89
Figura 7.2.	Tablero de Control Balanceado CASM El Milagro	90

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01:	Clasificación de Defectos Físicos del Café	96
Anexo 02:	Reporte de análisis de laboratorio de catación de muestras de café	97
Anexo 03:	Información de ventas 2017	98
Anexo 04:	Ventas Convencionales 2017	99
Anexo 05:	Marca de la CASM El Milagro	100
Anexo 06:	Transcripción de entrevistas realizadas a las Cooperativas de la zona	101

AGRADECIMIENTO

Un enorme agradecimiento a todos lo que hicieron realidad el término del presente trabajo, familiares, amigos y demás. Especialmente a la CASM EL MILAGRO, por la oportunidad de entrar a sus instalaciones y revisar toda la documentación necesaria para impregnarla en las siguientes páginas.

A los socios y directivos que participaron de los talleres y entrevistas realizadas en campo, ya que de ellos son las ideas y conclusiones que se ha logrado recoger para añadir valor al presente trabajo.

A las cooperativas agrarias colaboradoras y empresas de rubro, por su apoyo con entrevistas e información relevante que ayudo a tener una idea más certera de los caminos que deberíamos seguir para lograr el éxito de nuestro trabajo.

A nuestro asesor, por su apoyo y sustento en la elaboración y corrección de las ideas plasmadas en la tesis.

A todos nuestros profesores de la Maestría de Administración de Agronegocios, por su aporte de experiencia y conocimientos en el desarrollo de la maestría, de las herramientas necesarias para la elaboración de la tesis.

A la institución universitaria Universidad ESAN, por nuestra formación con los conocimientos necesarios para desempeñarnos en el campo de los agronegocios.

Curriculum vitae
Alan Rafael Chávez Juárez

Profesional con más de 10 años de experiencia en áreas de Asistencia Técnica Agroforestal, micro créditos rurales y asociatividad, impulsando el modelo cooperativista en las diferentes cadenas de valor de productos agroforestales, brindando servicios de calidad para el desarrollo rural, mejorando indicadores de nuestras organizaciones y haciéndolas sostenibles en el tiempo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples “El Milagro”

Acopio, comercialización, exportación y asistencia técnica a socios cafetaleros del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca, la cooperativa viene funcionando desde el año 2006 exportando café certificado de especialidad a EEUU, Canadá y Europa.

Gerente General

Agosto 2016 - Actualidad

Líder de un grupo de 7 personas para el acopio y exportación de café, así como certificación y asistencia técnica en el manejo de café y diversificación productiva a los socios de la cooperativa.

Logros:

- Estabilizar la organización unificando a los socios.
- Crecimiento en un 200% de socios, pasando de 52 socios al inicio de la gestión a 156 socios en la actualidad.
- Incremento de las ventas de exportación de café pasando de 4 a 8 contenedores con un volumen exportable de 10,000.00 qq.

Cooperativa de ahorro y crédito Norandino LTDA

Cooperativa líder en el nororiente en créditos rurales con más de 22 mil socios en 4 regiones.

Administrador de Agencia

Marzo 2013 - Actualidad

Inicio mi cargo con la apertura de la oficina en el distrito de San José de Lourdes, con un total de 209 socios y con una cartera de 250,000.00 Soles colocados, solo mi persona para gestionarla. Actualmente se cuenta con 7 trabajadores, 3 analistas de créditos, personal de operaciones, agente de seguridad y limpieza. Contamos con 1150 socios y se gestiona una cartera de S/ 4, 500,000.00 millones de soles.

Analista de créditos

Febrero 2011 – Febrero 2013

Destacado a la agencia de Tabaconas, en la provincia de San Ignacio y me he desempeñado como analista de créditos, designado con una cartera de 250 socios y un total de 1, 000,000.00 millones de soles.

Logros:

- Como analista de créditos incrementamos el número de socios de 800 a 1200 en un año pasando a manejar de S/ 2, 000,000.00 a 4, 000,000.00 millones de soles.
- Se logró construir el local propio para el año 2013, con apoyo de los socios y sus aportes.

- Como administrador ya se mencionó que se inició con 209 socios actualmente tenemos 1150 socios con una cartera de S/ 4,5 millones de soles, a cargo de 7 personas con las cuales se coordina todos los trabajos que se debe de realizar. Se inició como oficina informativa actualmente somos una agencia.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business 2016 - 2017
Maestría en Administración de Agronegocios

Universidad Nacional de Cajamarca 2004 - 2008
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

OTROS ESTUDIOS

Diplomado en Finanzas rurales – IPAE 2013

Curriculum Vitae **Geraldine Mondragón Romualdo**

Ejecutiva estratégica, solucionadora de problemas, orientada al logro y que genera resultados. Experiencia de 14 años en empresas agroindustriales, liderando áreas de Aseguramiento de la Calidad y Sistemas de Gestión de la Calidad. Cuento con una especialización en Gestión de la Calidad Total y Productividad. Con estudios concluidos de la Maestría en Administración de Agronegocios. Habilidades en mejoramiento de procesos, mantenimiento y mejora de sistemas de gestión, aplicación de sistemas internacionales de calidad, así como en establecimiento de estándares en seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente. Soy una líder que promueve activamente el trabajo en equipo y que maneja excelentes relaciones interpersonales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL **AGRÍCOLA LA VENTA S.A.**

Empresa de capital peruano, dedicada al cultivo, procesamiento y exportación de frutas y hortalizas, como espárragos, arándanos, uvas, granadas, holantao, paltas, siendo fresco su presentación en el mercado.

Gerente de Aseguramiento de la Calidad **2015 - Actualidad**

A cargo del aseguramiento de la calidad y cumplimiento de estándares internacionales para la operación. Responsable de planificar y controlar la ejecución de los diferentes procesos de la organización, en relación al cultivo, procesamiento y exportación de frutas y hortalizas; asegurando presenten la calidad requerida.

Reporto directamente a Gerencia General, con 20 personas a cargo.

- Implementar, mantener y mejorar los sistemas de gestión de la organización como Inocuidad Alimentaria (HACCP, BRC), Buenas Prácticas Agrícolas (GLOBALGAP, Tesco), Responsabilidad Social (SA8000, For Life, SMETA), Seguridad y Salud en el Trabajo, Medio Ambiente, entre otros.
- Asegurar el cumplimiento de diferentes estándares requeridos por los clientes, así como de los procesos internos de la empresa.
- Gestionar los planes anuales de auditorías internas y externas, así como auditar los procesos internos de los sistemas de gestión y dirigir los procesos de certificación externos.
- Asegurar los estándares en las diferentes unidades operativas para los procesos de productos frescos para exportación.
- Evaluar y medir los procesos de los sistemas implementados de la organización.
- Definir, evaluar y controlar las partidas presupuestales del área, así como generar y reportar información de manera mensual.

Jefe de Aseguramiento de la Calidad **2011 - 2015**

- Plantear e implementar los lineamientos para los procesos de hortalizas y frutas frescas.
- Implementar los sistemas de gestión requeridos por los clientes para llegar a mercados externos.
- Reportar mensualmente resultados, detectando y explicando desviaciones y hechos relevantes de los diferentes procesos.
- Elaboración de presupuestos del área.
- Implementar los Sistemas de Gestión.

- Conformar y entrenar al equipo de calidad de la empresa.

AGRICOLA ATHOS S.A.

Empresa con más de 25 años en el mercado, dedicada al cultivo, procesamiento y exportación de frutas y hortalizas.

Jefe de Aseguramiento de la Calidad

2005-2011

- Actualizar e implementar el Sistema de Gestión de la Calidad – ISO 9001.
- Implementar los Sistemas BRC, BASC, SA8000, de acuerdo a las versiones actualizadas.
- Ejecutar los procedimientos estándares operacionales.
- Elaborar, actualizar e implementar el Sistema HACCP para los procesos de espárragos, granadas, snow peas, sugar snaps. Regulares auditorías, monitoreos, inspecciones y validaciones.
- Evaluar a proveedores de productos y servicios, así como evaluar la satisfacción general del cliente.
- Elaborar procedimientos, instructivos y formatos para la estandarización de los procesos.
- Participar en la programación y ejecución del plan anual del saneamiento ambiental, calibraciones de equipos, análisis, entre otros.

AGROINDUSTRIAS INTEGRADAS S.A.

Jefe de Control de la Calidad

2005

Encargada de la formación e implementación del área de Control de Calidad, del control del personal operativo y procesos en planta.

- Implementar controles operacionales en las diferentes etapas del proceso productivo hasta la obtención del producto terminado.
- Gestionar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Elaborar formatos, instructivos, procedimientos para el control y mejor entendimiento de los procesos.
- Inspeccionar la recepción de los insumos, materia prima, materiales de empaque, que cumplan con las especificaciones técnicas y/o parámetros de calidad.
- Preparar entrenamiento técnico al personal operativo en BPM y realizar diversas charlas de inducción.

OVOSUR S.A. Ovoproductos del Sur

Supervisora de Aseguramiento de la Calidad

2004-2005

Supervisión para asegurar la calidad del producto en todas las etapas del proceso hasta la obtención del producto final.

- Realizar el análisis fisicoquímico y microbiológico a la materia prima (huevos), producto en proceso y producto terminado.
- Efectuar auditorías internas en Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) y procesos operacionales.
- Verificar el cumplimiento del Plan HACCP y de los equipos utilizados en planta.

EXPORTACIONES DE LA SELVA S.A.

Jefe de Laboratorio de Control de la Calidad

2004

- Responsable de asegurar que el producto en todo el flujo de proceso cumpla con los estándares de calidad, nacionales e internacionales para su exportación.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business Maestría en Administración de Agronegocios	2016 - 2017
Universidad Adolfo Ibañez Programa Internacional de Formación Gerencial	2017
Universidad Ramon Llull La Salle Programa Internacional: Innovación, Emprendimiento y Negocios Digitales.	2017
Universidad Nacional Agraria La Molina Especialización en Gestión de Calidad Total y Productividad	2005
Universidad Nacional Agraria La Molina Ingeniera en Industrias Alimentarias	2002

Curriculum Vitae

Merly Luz Osorio Ramos

Cerca de los 10 años de experiencia como abogada en el sector público, especialista en propiedad, saneamiento físico legal de terrenos y proyectos normativos. Con conocimiento de la normativa que rige la Administración Pública, Derecho Administrativo, Derecho Registral, Derecho Constitucional y Procesal. Representación en Procesos judiciales con especialidad en propiedad, familia, sucesiones, acto jurídico, prescripción, caducidad, etc. Procedimientos Administrativos: 1ra y 2° instancia administrativa, Agotamiento de la Vía Administrativa. Conocimiento de Procedimientos Registrales. Asesoría Legal en Instituciones Públicas, Empresas Municipales. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES-SBN

Entidad pública encargada de normas y supervisar los actos y derechos que otorgan las entidades respecto de los bienes estatales de su competencia.

Especialista Legal en bienes estatales I

Octubre 2014 - Actualidad

Labores de supervisión y emisión de informes técnicos legales sobre situación de predios de propiedad del Estado. Proyección de Resoluciones, informes técnicos legales y recursos administrativos.

- En funciones de supervisión, inspección de ocupaciones no autorizadas en predios estatales y el reporte de tales incidencias al jefe inmediato, Contraloría General de la República, Municipalidades competentes, Policía Nacional del Perú y Procuraduría de la entidad, para las acciones correspondientes. En todo tiempo, proponer los textos de los documentos de notificación a las diferentes entidades y propietarios o poseedores de los predios ubicados en áreas estatales.
- En materia normativa, apoyo en la formulación, difusión de directivas de arrendamiento, afectación en uso, cesión en uso y transferencia de inmuebles estatales a favor de particulares. Trabajo en equipo en la elaboración del Reglamento del Procedimiento Administrativo Sancionador.
- En materia de capacitación, abogada capacitadora en temas dirigidos a los funcionarios de diferentes entidades públicas en Lima Callao y demás regiones. Proponer la mejora de las encuestas, el temario de las exposiciones y modificar el texto de las evaluaciones, teniendo en cuenta el público asistente y la finalidad de las capacitaciones.
- En materia de certificación (acreditación) de profesionales y técnicos que intervienen en la administración de los bienes estatales, dirigí dos (2) Procedimientos que convocó la participación de los servidores públicos a nivel Lima Callao y regiones, y se propuso la ampliación de fechas de la evaluación teniendo en cuenta la disponibilidad de los profesionales. Se realizaron mejoras del texto de los exámenes sin ambigüedades, y se propuso la descentralización de las evaluaciones a nivel de regiones.
- En cuanto a la absolución de consultas de entidades y particulares en materia catastral, se ha propuesto la modificación de los textos teniendo en cuenta las reglas normativas y la interpretación correcta de la situación de los predios estatales en la base gráfica que administra la entidad.

COFOPRI (ORGANISMO DE FORMALIZACIÓN DE LA PROPIEDAD INFORMAL)

Entidad adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, competente de la formalización de la propiedad urbana.

Consultor Legal

Julio 2009 – Agosto 2014

- EN COFOPRI: Evaluación de expedientes administrativos relacionados con la titularidad del Estado y de los particulares sobre las áreas a titular, elaborándose para la firma del Jefe de la Oficina Zonal, los oficios, resoluciones jefaturales e Informes Legales. Conocimiento de Procedimientos Administrativos para ser resueltos por la segunda instancia “Tribunal Administrativo de la Propiedad”. Administrar y mantener actualizada la información en el sistema de COFOPRI – SICO, de acuerdo a los expedientes asignados, otorgándosele la atención que corresponda.
- EN SUNARP: Prestación del Servicio en la Oficina Registral IV, específicamente en el Registro de Propiedad Inmueble. Apoyo directo a los Registradores Públicos en la precalificación de títulos tramitados por el COFOPRI ante la Sede Registral, como son: inmatriculación, independización subdivisiones, rectificación de áreas, inscripción de títulos de propiedad, de afectación en uso, etc. además de hacer el seguimiento de los Trámites administrativos efectuados por el COFOPRI ante la SUNARP.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business Maestría en Administración de Agronegocios	2016 - 2017
Universidad Alas Peruanas Maestría de Derecho Constitucional y Derechos Humanos	2014 -2015
Universidad Inca Garcilaso de la Vega Abogado	2002 - 2007

OTROS ESTUDIOS

Banco Interamericano de Desarrollo: Formación de tutores en línea.	2018
Universidad de los Andes – Colombia Pasantía en Visión Global y estratégica de la Gerencia de Proyectos	2018

Experiencia de voluntariado

Brigadista de Emergencia	2016-2018
--------------------------	-----------

ACRÓNIMOS

ACI: Alianza Cooperativa Internacional.

CAMCAFE: Cámara del Cacao y Café.

CASM EL MILAGRO: Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples El Milagro.

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

FTO: Fairtrade y orgánico

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

JNC: Junta Nacional del Café.

LGC: Ley General de Cooperativas.

MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego.

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

PESM: Plan Estratégico Sector Multianual.

PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.

SCAA: Asociación de Cafés Especiales de América.

SIICEX: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.

RESUMEN EJECUTIVO

La CASM El Milagro, ubicada en el distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, se constituyó en el año 2005 (13 años de experiencia), con la finalidad de comercializar los productos cultivados por sus socios, que a la fecha suman el número de ciento cincuenta y seis (156) familias de agricultores cafetaleros, para quienes la producción y la comercialización del café constituye su principal actividad económica. El café cultivado por los socios de la CASM EL Milagro reúne atributos de calidad y el empleo buenas prácticas agrícolas en el proceso productivo, cualidades que de acuerdo con lo informado por el Ministerio de Comercio Exterior (2018), el café que posee estas características se vende en el mercado internacional como de especialidad y no se ve afectado por la caída del Precio Internacional del Café establecido por la Bolsa de Nueva York, y en muchos casos cuando la taza¹ en el café es alta, el precio es pactado de forma directa entre el vendedor y cliente.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (2018), el café es el principal producto agrícola de exportación en el Perú, y solo el 30% de productores cafetaleros de las 425 400 (ha) de café, están asociados en cooperativas, por lo que tienen dificultades para enfrentar desafíos como el cambio climático y la presencia de nuevos competidores. Por su parte, PROMPERÚ (2017), señala que de los US\$ 712 millones de exportaciones del café en el año 2017, el 80% lo representan los cafés convencionales, el 17.5% los cafés certificados y el 2.5 % restante los cafés especiales o gourmet.

Si bien, los socios de la CASM El Milagro poseen tierras privilegiadas para producir un producto de calidad, no tienen los suficientes clientes para vender todo el volumen de su producción, teniéndolo que vender el saldo en el mercado local como convencional, es decir como un café común sin considerar su calidad ni las certificaciones que posee. Y se observa que en la zona productora de la CASM El Milagro, otras cooperativas cafetaleras se conducen con éxito.

Por lo antes descrito, el objetivo general de la propuesta de investigación es determinar las estrategias que requiere la CASM El Milagro para brindar de manera

¹ Es el puntaje que se le asigna al café de acuerdo a su calidad (aroma y sabor).

sostenible y competitiva, y con calidad los servicios de comercialización del café certificado de sus asociados. Para lo cual, se plantea alcanzar a detalle objetivos específicos como conocer y analizar el negocio de la CASM El Milagro, sus factores de éxito, el comportamiento de la competencia, sus recursos y capacidades, fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades presentes en el ámbito externo e interno asociados al ámbito del sector cafetalero.

La metodología de investigación es de carácter cualitativo. Para lo cual recurrimos a las fuentes primarias y secundarias, que para el primer caso son obtenidas de las entrevistas a Gerentes de Cooperativas de la región Cajamarca, y en el segundo, información que obra en el acervo documentario de la CASM El Milagro, como estados financieros y acuerdos de asambleas de gestión.

A continuación, se describen las herramientas utilizadas para el análisis estratégico de los datos obtenidos para la presente investigación. A través del CANVAS, se presenta de manera sucinta y estructurada el modelo de negocio de la CASM El Milagro, identificándose la propuesta de valor, los canales de promoción, aliados comerciales, así como los costos e ingresos que percibe la organización por las actividades que desarrolla. Con el benchmarking se identificó el comportamiento de los competidores, sus factores de éxito, estrategias y metas a futuro, determinándose la ventaja competitiva de la CASM El Milagro respecto de las cooperativas comparadas.

Luego, a través de las fuerzas competitivas planteadas por Michael Porter, se buscó identificar y analizar la posición de la CASM El Milagro en el mercado del sector cafetalero frente a sus competidores. Asimismo, en el ámbito interno, se empleó la cadena de valor de Porter para identificar el “core” del negocio de la organización respecto a los procesos que involucran su actividad comercial. Finalmente, las matrices que permiten establecer los objetivos estratégicos empleados son el FODA cruzada (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y la evaluación de los factores externos e internos a través de las matrices EFE y EFI.

Por lo antes mencionado, se concluye que la estrategia genérica es la diferenciación en cuanto a la calidad del producto, y penetración de mercados. Los Objetivos estratégicos son: 1. Desarrollar mercados con mejores precios en base a los productos de calidad y certificados, ofreciendo a los asociados mejores precios que la competencia desleal. 2. Gestionar el conocimiento del mercado, asistiendo a eventos nacionales e internacionales y obteniendo más contratos con nuevos clientes. 3. Gestionar la

construcción del local propio ya sea con proyectos por parte del estado o financiamiento a largo plazo, y no perder la calidad del producto por un inadecuado almacenamiento.

4. Posicionar a la cooperativa en el mercado de los cafés, soportadas en la confianza en la administración y obteniendo proyectos del Estado.

Para la propuesta de implementación (años 2019-2022), se empleó el Balance Score Card, el cual focalizó los objetivos estratégicos identificados dentro de las cuatro (4) perspectivas de clientes, procesos, presupuesto y recursos humanos, para luego convertirlos en proyectos, iniciativas, acciones que, junto a los indicadores, y asociados al presupuesto de la CASM El Milagro, se propuso su ejecución en un corto o largo plazo, señalándose para tal efecto al personal responsable.

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples “El Milagro”, en adelante La CASM “El Milagro”, fue creada el 04 de diciembre de 1983. Debido a la descoordinación entre socios y directivos, a través de problemas con la directiva; la falta de comunicación efectiva y el incumplimiento de acuerdos internos, adicionando a ello la mala administración incluyendo lucros personales, la organización perdió confianza y participación social, de tal modo que afectó económicamente a toda la organización, dejando de funcionar en setiembre del año 1989.

Fue reorganizada el 17 de febrero del año 2005 por un grupo de productores cafetaleros pertenecientes a los caseríos de El Milagro, Palmal, Buenos Aires, Santo Tomás, El Rejo, ellos se unieron para lograr una mejora en calidad del producto bandera “el café” y obtener mejores precios accediendo a mercados internacionales ya que individualmente era imposible hacerlo, para ello con apoyo de los técnicos del programa GTZ (Agencia Alemana de Cooperación Técnica) y con el apoyo del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua se hizo posible dar los primeros pasos para realizar capacitaciones a los productores asociados y mejorar la calidad de producción para poder certificar y llegar a mercados extranjeros, gracias al esfuerzo de sus dirigentes fue posible lograr los primeros pasos y asumir retos que cada día se presentan y se ven realizados por el trabajo en conjunto de sus asociados y sus órganos de gobierno.

El año 2014 fue un año con muchas dificultades. La plaga de la roya amarilla afectó significativamente a la CASM El Milagro, disminuyendo la cantidad de producción entre un 20% a un 25% en la cantidad de quintales a nivel de finca en comparaciones a años anteriores lo cual incremento la preocupación en el cumplimiento de los contratos de las exportaciones. El Consejo Directivo, por acuerdo conjunto visitó a los productores asociados en los diferentes caseríos, motivándolos a seguir adelante y acopiar todo el café posible logrando de esta manera cumplir con los objetivos trazados.

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros. La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles

de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura; es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades, pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto. (Liendo, 2001: 312)

Según Liendo, el movimiento asociativo ha comenzado a desarrollarse con mayor impulso, fundamentalmente en los últimos años despertando el interés de diferentes actores. En este escenario es posible identificar una amplia gama de relaciones interempresariales; entre ellas, se puede citar a las cooperativas que son una de las prácticas más difundidas desde el último siglo.

La Cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial. Su funcionamiento se basa, fundamentalmente, en la cooperación de todos sus socios, de ahí el nombre “Cooperativa”. “Todos “cooperan” para beneficiarse en forma directa, obteniendo un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones” (Ministerio de la Producción, 2009: 15).

Entre las diferencias más significativas con la asociatividad, se destacan, la propiedad del patrimonio, la vigencia de la forma jurídica de los participantes, la distribución de utilidades, entre otras.

Actualmente en el Perú tenemos un movimiento cooperativo que ha resurgido con mayor seguridad y dentro del cual se pueden identificar a las cooperativas agrarias como uno de los principales actores en el desarrollo del sector cooperativo. Según la última actualización del directorio nacional de cooperativas del ministerio de producción del 2014 tenemos 118 cooperativas agrarias.²

En el Perú, las cooperativas cafetaleras juegan un rol importante en el reposicionamiento del sector cooperativo en la mente de los peruanos. Este tipo de cooperativas proviene de dos canteras: el proceso de Reforma Agraria y el proceso de colonización. A las primeras les fue impuesto el modelo cooperativo desde el Estado; las segundas tomaron la determinación de adoptar el modelo cooperativo para satisfacer sus necesidades empresariales. Ambas tuvieron diferente desenvolvimiento, pero juntas coparon durante la década de los setenta el 80% del mercado de exportación, con apoyo estatal en el financiamiento y asesoría empresarial. (Rodrigo Mogrovejo, 2012:55)

² Ministerio de la Producción: Actualización del directorio de cooperativas – 2014
<http://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Estadisticas/Resultados-Directorio-Nacional-de-Cooperativas-2014.pdf>

“El café es el principal producto agrícola de exportación en el Perú. De acuerdo con el IV Censo Agropecuario Nacional (2012), aproximadamente, 223 mil familias conducen 425 400 hectáreas (ha) de café, de ellas el 91% está concentrada en siete regiones: Junín, San Martín, Cajamarca, Amazonas, Cusco, Huánuco y Pasco. En su mayoría, el 85% de los caficultores son pequeños, conducen entre 1ha y 5ha, sólo el 30% están asociados en cooperativas, lo cual explica las dificultades para enfrentar diversos desafíos, desde el cambio climático hasta la presencia de nuevos competidores” (Plan Nacional de Acción del Café, Julio, 2018)

De acuerdo con el Informe Anual 2017 elaborado por PROMPERÚ, las exportaciones del café en el año 2017 alcanzaron un total de US\$ 712 millones, el 80% lo representan los cafés convencionales, el 17.5% los cafés certificados y el 2.5 % restante los cafés especiales o gourmet.

El precio relativo del café en el año 2017 se consolidó en 2.89 dólar por debajo de los precios del 2016, 2015 y 2014 (3.16, 3.31 y 4.04 respectivamente), debido a la caída del Precio Internacional del Café. Pese a ello, según declaraciones del Ejecutivo de Intelligentsia Coffee³, la calidad del café especial protege a los productores "del vaivén del mercado" y de las bajas de precios (E&N, 2018).

Esto quiero decir, que, ante la caída del precio internacional, los cafés especiales constituyen una alternativa para los productores ante los precios bajos.

En la actualidad, el modelo cooperativo cafetalero viene posicionándose en la sociedad rural y constituye un referente de organización empresarial de los micros y pequeños productores agrarios.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivos generales

- a) Diseñar el Plan Estratégico de la CASM El Milagro para los años 2019-2022, que le permita ser eficiente y sostenible, tanto en su funcionamiento como en la comercialización y exportación del café especial de sus asociados.
- b) Desarrollar estrategias para que la CASM El Milagro alcance ventajas competitivas y diferenciarse de la competencia.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Conocer y entender el negocio de la CASM El Milagro.
- b) Formular la visión, misión y valores de la CASM El Milagro.

³ Empresa estadounidense de tostado de café y minorista, organizadora de la décima edición del Taller de Café Extraordinario, en Bolivia (2018).

- c) Analizar el entorno externo e interno de la CASM El Milagro, a través de las herramientas FODA, SEPTTE, las 5 fuerzas de Porter y el diamante de Porter.
- d) Investigar la competencia directa e indirecta.
- e) Conocer las Oportunidades, Amenazas y tendencias del sector comercializador del café especial.
- f) Puntualizar las Fortalezas y Debilidades de la CASM El Milagro
- g) Identificar los Factores de Éxito de la CASM El Milagro necesarios para lograr una mayor competitividad y rentabilidad.

1.2.3. Preguntas de Investigación

- a) ¿Cuál es el negocio de la CASM El Milagro?
- b) ¿Cuál es la visión, misión y valores de la CASM El Milagro?
- c) ¿Cómo es el entorno externo e interno a través del análisis FODA, SEPTTE y la cadena de valor?
- d) ¿Cuál es el comportamiento de la competencia directa e indirecta?
- e) ¿Cuáles son las Oportunidades, Amenazas y Tendencias del sector comercializador del café especial?
- f) ¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades de la CASM El Milagro
- g) ¿Cuáles son los factores de éxito necesarios para lograr una mayor competitividad y rentabilidad de la CASM El Milagro?
- h) Qué estrategias debe desarrollar la CASM El Milagro para alcanzar ventajas competitivas y diferenciarse de la competencia.
- i) ¿Qué estrategias a largo plazo debe alcanzar la CASM El Milagro para lograr ser una cooperativa eficiente y sostenible brindando servicios de calidad para la comercialización y exportación de café especial de sus asociados?

1.3. Justificación

La CASM El Milagro es una cooperativa que alberga dentro de su seno a 156 familias de pequeños agricultores cafetaleros pertenecientes al distrito de San José de Lourdes, de la provincia de San Ignacio, región Cajamarca, para quienes el cultivo de café es su principal actividad económica.

Por un lado, no se trata de 156 acciones o participaciones de una sociedad de capitales, sino de familias peruanas que tienen como respaldo sus pequeñas extensiones de terrenos sin capacidades de comercializar sus cultivos, y si se les brinda el soporte

de asesoría técnica, comercial y logística para la exportación de sus productos en forma conjunta, puede lograrse elevar su bienestar y calidad de vida.

De otro lado, de acuerdo con la *Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas (2017-2021)*, la Comisión Nacional de Lucha Contra las Drogas-DEVIDA focaliza sus 4 ejes de acción (Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible, Reducción de la oferta de Drogas, Reducción de la Demanda de Drogas y Responsabilidad Común y Compartida), en 164 distritos de 13 departamentos del país con cultivos de coca. De acuerdo a esta información, Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cuzco, Huánuco, Junín, La Libertad, Loreto, Madre de Dios, Pasco, Puno, San Martín y Ucayali son los departamentos que registran cultivos de coca.

Se requiere hacer presencia con cultivos alternativos en las regiones con cultivo de coca. Al respecto, dice Remy (2007), que hoy las cooperativas cafetaleras impiden el avance del cultivo ilegal de coca, dado que el ambiente para la producción del café es el mismo que el de la coca.

Agrega la autora que:

“En la mayoría de los casos, de hecho, provocan un respeto por la institucionalidad en territorios que eran tratados como “tierra de nadie” o far west. Ello evidencia que estas cooperativas no sólo cumplen un papel económico o de representación gremial de un sector de productores agrarios. Son empresas sociales que contraen responsabilidades y costos que debieran ser asumidos por el Estado y los gobiernos descentralizados.”(Remy, 2007, p. 56)

Es decir, si apoyamos a los caficultores a continuar cultivando café, con el objetivo de elevar su calidad de vida, garantizamos que por mucho tiempo sobre estos espacios exista presencia estable y consolidada, y que difícilmente quienes los conducen abandonen estos cultivos.

De esta forma, se logra mitigar las zonas dedicadas a la producción de hoja de coca, donde la ocupación logra rescatar territorios abandonados políticamente.

Por lo que, diseñar y planificar estrategias para posicionar a la CASM El Milagro en las óptimas condiciones para competir y mantenerse en el mercado cafetalero, con la finalidad de elevar la calidad de vida de sus más de 150 socios, resulta muy interesante y justo.

1.4. Alcance y Limitaciones

1.4.1. Alcance

- El Sr. Alan Chávez que conforma el equipo de investigación trabaja para la CASM El Milagro, garantizando así la viabilidad del estudio y la accesibilidad a la información de la cooperativa.
- Se evaluará la información de los años 2015, 2016, 2017 y parte del 2018 que posee la CASM El Milagro en su acervo documentario, entre ellos las asambleas anuales, estados financieros, etc.
- Se dispone de recursos para viajar al distrito de San José de Lourdes de la provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, donde se ubica la zona productora y sede administrativa de la CASM El Milagro, a fin de conocer los recursos, tecnología, personal administrativo. Se agenda una reunión con los directivos y delegados de los diferentes caseríos.
- Asimismo, visitar los ambientes de acopio, laboratorio de catación y de proceso del café exportable de la CASM El Milagro.
- También, se dispone de recursos para viajar a la provincia de Jaén, en el departamento de Cajamarca, a fin de entrevistarnos con representantes de las cooperativas cafetaleras con mayor presencia en la región.

1.4.2. Limitaciones

- Para la elaboración de esta tesis no se tomará contacto con los compradores por cuanto ellos se encuentran en el extranjero y no se cuenta con fondos para viajes internacionales.
- No se hará estudio de otros productos que cultiva la CASM El Milagro, por cuanto se está en fase de cultivo.
- No se realizará plan de marketing ni de mercadotecnia.

1.5. Metodología de la investigación

Atendiendo a nuestros objetivos de investigación y los alcances del mismo, el enfoque del proceso de investigación es de carácter cualitativo, lógico e inductivo.

En esta investigación regularmente se analiza el qué de toda la situación. Para tal efecto, se utilizarán datos cualitativos, fuentes primarias y fuentes secundarias, dado que se está conociendo de qué se trata toda la situación que está generando el problema planteado materia de investigación.

Para ello, se recurrirá a las fuentes de información primaria como las técnicas de entrevista y secundarias como la data de los archivos de la CASM El Milagro.

1.5.1. Recolección de datos primarios

Teniendo en cuenta que los datos primarios son los considerados como de difícil acceso, debe gestionarse su búsqueda a través de las entrevistas en profundidad a los especialistas u operadores del sector cafetalero organizados en modelos cooperativistas. Las entrevistas se realizaron en la provincia de Jaén, capital de la región cafetalera de Cajamarca.

Entrevistas

La entrevista a profundidad es una reunión que se realiza entre el entrevistador y el entrevistado y aquí se logran identificar comportamientos, gestos que regularmente uno no logra identificar en una encuesta. Para la presente investigación, desde la óptica de satisfacer o sobre pasar las expectativas de nuestros clientes, se elaboró un cuestionario de preguntas dirigidas a los Gerentes Generales de Cooperativas Cafetaleras del ámbito de operaciones de la CASM El Milagro, con la finalidad de conocer sus recursos y capacidades, sus factores de éxito, su soporte organizacional, su estrategia actual para conducirse en el sector en relación con sus clientes y socios de su organización. Las preguntas realizadas pueden apreciarse en el rubro de Anexos.

1.5.2. Recolección de datos secundarios

Respecto a los datos secundarios, entendidos como toda información que ya existe y que cuando está, es dentro de la organización. Para el caso de la información interna, recurrimos a los estados financieros de la CASM El Milagro, asambleas, acuerdos, instrumentos de gestión, entre otros. Asimismo, acudimos a los datos secundarios externos como referencias bibliográficas, revistas, folletos, que nos ofrecen las agremiaciones, las cámaras de comercio, e información que se puede encontrar en fuentes confiables como entidades públicas, tesis, estudios, etc.

1.5.3. El ambiente o contexto de estudio

El ámbito de estudio es el distrito de San José de Lourdes, de la provincia de San Ignacio, región Cajamarca, donde opera la CASM El Milagro. Asimismo, la provincia de Jaén, donde se ubican las sedes administrativas de las cooperativas cafetaleras más sobresalientes de la región.

Finalmente, se visita en la misma provincia de Jaén, la planta de proceso de la empresa OVM que presta tal servicio a la CASM El Milagro, que incluye secado, selección y pilado del café.

1.5.4. Participantes

Considerando que la presente investigación aborda al entorno externo e interno de la CASM El Milagro, los sujetos de la investigación son sus socios y dirigentes. Se organizará talleres con su participación, para que identifiquen a sus aliados estratégicos, fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, y otorguen la calificación respectiva a cada uno de estos factores, en función del impacto que representan en la gestión de la cooperativa.

Figura 1.1. El Equipo de Investigación y socios de la CASM El Milagro participando en un taller de diagnóstico para el FODA de la CASM El Milagro. Distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca.



CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. La Asociatividad

En palabras autorizadas de Liendo, “el modelo asociativo resulta ser uno de los mecanismos de cooperación que tiene como finalidad la creación de valor para alcanzar la solución de los problemas que se originan principalmente por falta de escala (Liendo, 2001, p. 312). En otras palabras, agrega la autora, “la limitada dimensión de las empresas complica la implementación de tecnologías, la penetración en nuevos mercados y la accesibilidad a la información pertinente, entre otros” (Liendo, 2001, p. 312).

De esta forma, se aprecia que, si la asociatividad se agencia de las indicadas estrategias colectivas, puede alcanzar niveles de competitividad como de las empresas aún de mayor envergadura. Sin embargo, implementar y conducir el modelo asociativo no es un proceso de fácil manejo, porque si bien se aprecian positivas posibilidades, estos niveles de competitividad no son alcanzados si no se garantiza la unión de las fuerzas en cooperación.

“El movimiento asociativo ha comenzado a desarrollarse con mayor impulso fundamentalmente en los últimos años, despertando el interés de diferentes actores”, advierte Liendo (Liendo, 2001, p. 313).

Ese interés, agrega la autora, se aprecia en diferentes relaciones interempresariales y otras estrategias colectivas, que, si bien persiguen objetivos similares, presentan resaltantes diferencias con los proyectos asociativos, entre ellas, las cooperativas. “Entre las diferencias más significativas con la asociatividad, destacan, la propiedad del patrimonio, la vigencia de la forma jurídica de los participantes, la distribución de utilidades entre otras”. (Liendo, 2001, p. 313).

En un mensaje difundido el 03-7-2015 con motivo del Año Internacional de las Cooperativas, el secretario General de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) señaló que las cooperativas son un modelo empresarial construido sobre la base de la inclusión y la sostenibilidad, que conducen hacia la justicia entre hombres y mujeres, y mayor igualdad en el trabajo y oportunidades de capacitación. En estadísticas, apuntó que una de cada seis personas en el mundo es socio o cliente de una cooperativa, y que hay 2.6 millones de cooperativas que dan empleo a 12,6 millones de personas.

En mérito de estas razones, las cuales asociadas a la lucha en favor de la equidad en un ámbito donde la desigualdad es un obstáculo para el desarrollo de las naciones porque priva a las personas de acceder a servicios básicos, la ONU destaca la importancia de las cooperativas y de su enorme contribución al desarrollo sostenible de las comunidades, en pro de mejores oportunidades para construir una vida mejor.

El marco jurídico civil peruano regula en el artículo 88 y siguientes del Código Civil, a las asociaciones como una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Su existencia empieza el día de su inscripción en el Registro de Personas Jurídicas, y es distinta a la de sus miembros, y ninguno de ellos tienen derecho al patrimonio de la asociación ni están obligados a satisfacer sus deudas. Su administración se rige bajo la estructura de la asamblea general, órgano supremo de la asociación, el consejo directivo quienes ejercen la representación y demás órganos constituidos en el respectivo Estatuto.

2.2. Las cooperativas

La Alianza Cooperativa Internacional – ACI, fundada en Londres en 1895, define a las cooperativas como una asociación autónoma de personas organizadas de forma voluntaria con el interés en común de satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de sus socios, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática⁴. Es sin duda, el modelo de la empresa que en común y en democracia gestiona su finalidad lucrativa”.

Estas organizaciones de modelo cooperativo han llegado a ser una presencia única e invaluable en el mundo contemporáneo. Bajo la figura de la inclusión social, “estas organizaciones hacen posible el progreso de las pequeñas empresas, y con ello reducen la pobreza y generan puestos de empleo decentes”. (OIT, 2012b, p. 91)

La FAO señala:

(...), cerca del 75% de la población pobre de los países en desarrollo vive en áreas rurales. Una gran parte son pequeños productores que dependen de la agricultura, la pesca, los bosques y el ganado para obtener alimentos e ingresos, pero carecen de acceso suficiente a recursos y oportunidades para salir de la pobreza” (FAO, 2012, p.7)

⁴<http://diccionarioempresarial.Wolterskluwer.es>

De acuerdo a esta información, la FAO (2012) concluye que las cooperativas y demás organizaciones rurales constituyen hoy un instrumento de poder que puede ser utilizado en favor de productores y familias rurales para ayudar a construir y fortalecer sus capacidades a fin de alcanzar sus objetivos.

Figura 2.1. Formas asociativas

ASOCIATIVIDAD		
Régimen civil (Código civil)	Régimen de Sociedades (Ley N° 26887)	Regímenes Especiales
Asociaciones y otras personas jurídicas no societarias: Clubs deportivos, Organizaciones no Gubernamentales, Clubes de Madres	•- Sociedades de Responsabilidad Limitada	•- Cooperativas (Ley General de Cooperativas. Dec. Leg. 85,1981)
	•- Sociedades Anónimas (Abiertas y cerradas)	•- Comunidades Campesinas y Nativas.
	•- Sociedades Civiles	•- Empresas de Propiedad Social.

Elaboración propia: Autores de esta tesis

2.2.1. El Cooperativismo en América Latina

a) Orígenes autóctonos.

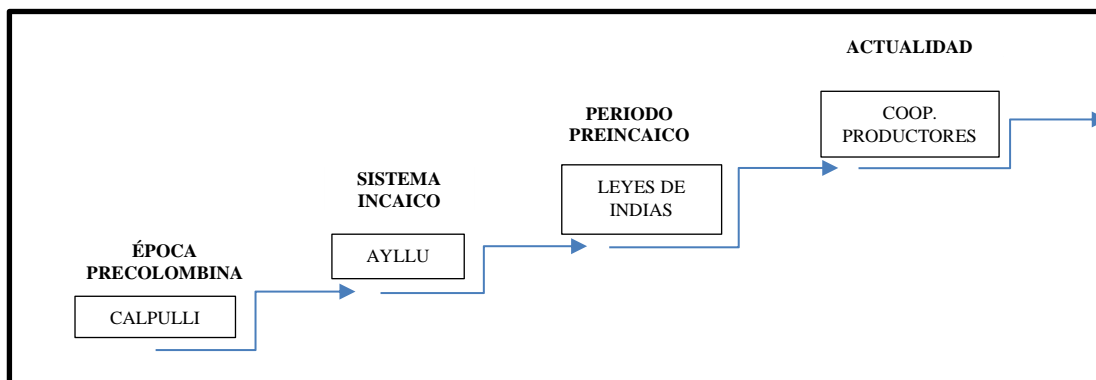
De acuerdo con el *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA (1978)*, las primitivas poblaciones indígenas de América son las precursoras del actual cooperativismo agrícola y pecuario y modernas formas asociativas de producción. También, se cita que entre las grandes culturas precolombinas no estuvo presente el concepto individualista de la tenencia de la tierra. Por el contrario, a través del “calpulli” o “calpullali”, organización agraria del régimen de los aztecas y otras formas de producción en común de tipo obligatorio, se lograron concretar las actividades más importantes.

Por su parte, los incas se organizaron en agrupaciones de mutualidad y cooperativismo conocidas con el nombre de “comunidades”, donde la unidad social del imperio Inca era el “ayllu”, la máxima representación del trabajo cooperativo en la actividad agropecuaria. Asimismo, se hicieron presente las “mingas” y los “convites” de los Andes, formas de organización de los guaraníes y otros sistemas de trabajo de las poblaciones autóctonas del continente, muestras que sin lugar a dudas conllevan a la afirmación que el origen del comunitarismo y trabajo cooperativo en América Latina

proviene de nuestros orígenes autóctonos” y que hoy se manifiestan en el medio rural, bajo diversas formas asociativas que la legislación de la materia reconoce.

Posteriormente, en la época hispánica permanecieron las tierras de trabajo cooperativo de los indígenas a través de los preceptos de las Leyes de Indios, las cuales crearon instituciones denominadas “los resguardos”, que consistían en áreas cedidas en usufructo exclusivo de las comunidades indígenas; existieron también formas de explotación comunal de ejidos o campos comunes, y otros sistemas de propiedad comunitaria que subsistieron hasta mediados del siglo XIX. Aún producida la independencia de las naciones hispanoamericanas, pro legislaciones de naturaleza individual, arremetieron contra la propiedad de tipo asociativo, las cuales luego se reorganizaron como cooperativas de productores.

Figura 2.2. El Cooperativismo en América Latina



Elaboración: Autores de esta tesis

b) Orígenes en situaciones sociales y económicas.

Entre otros orígenes, también se aprecia que el modelo de las actuales cooperativas de producción procede del esquema clásico del cooperativismo de Rochdale, Inglaterra (1844), transmitido a la región en forma generalizada e indiscriminada como un medio para promover la mutualidad de intereses.

“Por su parte, Alcázar (2007) menciona que el cooperativismo es parte del desarrollo histórico de sus economías, una respuesta popular ante las condiciones imperantes de un sistema excluyente e inequitativo y existente en cada sociedad”. (FAO, 2012: 32)

“Al respecto, Tejeda (2007) señala que, en Latinoamérica, la situación de los derechos humanos experimenta un vaivén entre lo deseable y lo posible, caracterizados por la exclusión social y las malas condiciones penitenciarias”. (FAO, 2012: 34)

Es indiscutible que las cooperativas han formado parte de la historia y del presente de los países de la región, generando empresas y empleos, así como aportes al desarrollo económico y social de cada uno.

La región presenta mercados financieros segmentados y solo las grandes empresas tienen acceso a los mercados de bonos cooperativos a los mercados externos, en tanto que las pequeñas firmas y las familias enfrentan un importante racionamiento.

c) El cooperativismo moderno

Según Jorge Coque Martínez (2002) en su estudio “Las cooperativas en América Latina: Visión histórica general y comentario de algunos países tipo, señala que las tendencias históricas de las cooperativas en América Latina tienen sus orígenes en los inmigrantes europeos, la Iglesia Católica y los Gobiernos Nacionales. Asimismo, precisa que el cooperativismo moderno surgió a principios del siglo XX en Honduras, México y Argentina, postergándose su desarrollo y expansión hacia otros países hasta los años 30, específicamente desde la segunda Guerra Mundial hasta los sesenta.

En el ámbito rural, puntualiza Coque (2002), el cooperativismo latinoamericano ha sido más diverso que el europeo, fruto de sus variados orígenes y contextos.

2.3. Las Cooperativas Agrarias en el Perú

En nuestro país, las Cooperativas han sido reguladas por dos leyes, la derogada Ley N° 15260 dictada en el año 1964 y la actual Ley General de Cooperativas (LGC), dictada en el año 1981, aprobada con el Decreto Legislativo N° 85 (Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas-TUO, aprobado con el Decreto Supremo N° 074-90-TR publicado el 07-01-91).

En el 2011, se promulgo la Ley N° 29683 que reconoció que las cooperativas por su naturaleza realizan actos cooperativos, definió el “Acto Cooperativo”. Torres (2016), comenta que al amparo de esta definición, la citada Ley precisó cuál es el régimen que, en materia de Impuesto a la Renta e Impuesto General a las Ventas, corresponde a las cooperativas.

También las cooperativas son reguladas por la Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, en lo que resulte aplicable. Para su inscripción en los Registros Públicos, es de aplicación el Reglamento de Inscripciones del Registro de Personas Jurídicas aprobado con la Resolución N° 038-2013-SUNARP/SN.

2.3.1. El acto cooperativo

La Ley 29683, Que precisa los alcances de los artículos 3 y 66 del Decreto Legislativo 85 – Ley General de Cooperativas, define como actos cooperativos, aquellos actos que se realizan internamente entre las cooperativas y sus socios en cumplimiento del objeto social y que carece de finalidad lucrativa. El Manual del *Ministerio de Producción (2016)*, precisa que los actos cooperativos son actos propios que contienen en sí un mandato con representación otorgado por los socios a sus cooperativas, con el fin que los represente en el mercado.

Así, cuando el socio entrega la producción a la Cooperativa no está realizando una venta, por el contrario, se trataría de un acto cooperativo conforme a los acuerdos en las asambleas de los socios convocadas por la Cooperativa. “El socio entrega el producto a la cooperativa para que ésta lo venda al mercado y obtenga el mejor precio posible en beneficio de todos los socios que entregaron su producción a la cooperativa”. (Ministerio de la Producción, 2013, p. 34).

2.3.2. Modalidades de las cooperativas

La LGC señala que el Estado garantiza la libertad para constituir y desarrollar el Cooperativismo, con autonomía en la forma de su organización, las cuales deben constituirse sin propósito de lucro, y procurar a través del esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, la prestación inmediata de éstos y de la comunidad.

La misma Ley establece que las cooperativas pueden constituirse según su *estructura social*, como Cooperativas de Trabajadores, donde ésta se constituye en la fuente de trabajo para sus socios, que a su vez son los mismos trabajadores; y en Cooperativas de Usuarios, como fuente de servicios para quienes resulten ser los usuarios, indistintamente de ser o no los socios; o por su Actividad Económica.

Los socios en las cooperativas de usuarios usan los servicios de la cooperativa, mientras que en las de trabajadores trabajan en ella. En las cooperativas de usuarios, el poder de decisión corresponde a los usuarios o consumidores, mientras que, en las cooperativas de trabajadores, tal poder corresponden a quienes trabajan en la cooperativa.

Por la actividad económica que desarrollan, las Cooperativas pueden constituirse bajo los siguientes tipos:

- a. Agrarias
- b. Agrarias Azucareras

- c. Agrarias cafetaleras
- d. Agrarias de colonización
- e. Comunales
- f. Pesqueras
- g. Artesanales
- h. Industriales
- i. Mineras
- j. De transportes
- k. De ahorro y crédito
- l. De consumo
- m. De vivienda
- n. De servicios educacionales
- o. De escolares
- p. De servicios públicos
- q. De servicios múltiples
- r. De producción especiales
- s. De servicios especiales

Las clasificaciones son complementarias, pues cada cooperativa según el tipo de actividad económica deberá necesariamente pertenecer a la modalidad de trabajadores o a la modalidad de usuarios. Al respecto, el *Ministerio de Producción (2013)* cita como ejemplo: Una cooperativa cuya actividad es el cultivo de papa y camote, pertenece al tipo de cooperativa agraria. Y para saber a qué modalidad pertenece, deberíamos clasificarlo como usuarios o de trabajadores.

2.3.3. Principios de las cooperativas

a. Libre adhesión y voluntario. Por este principio, no se restringe el ingreso ni la salida de los socios respecto de sus cooperativas.

El Ministerio de Producción cita como ejemplo:

“Una cooperativa de usuarios tiene en principio más posibilidades de captar un gran número de socios, pues el mayor volumen de socios le generará mejores condiciones de negociación en el mercado. Así, por ejemplo, si una cooperativa agraria (de usuarios) está integrada por 500 socios, tendrá mayor fuerza de negociación al adquirir insumos para sus 500 socios que un agricultor en forma individual o que una asociación de 10 agricultores” (Ministerio de la Producción, 2013, p.22).

b. Control democrático. Por este principio se garantiza el derecho de los socios al voto. Sin embargo, no está permitido el voto por poder, el socio no podrá solicitar a otro que vote en nombre de él. Todos son iguales en derechos y obligaciones. Los órganos de gobierno sólo pueden estar conformados por socios, quienes son reemplazados cada año, por lo menos un tercio de los integrantes elegidos en Asamblea General.

c. Interés limitado al capital. Las cooperativas pueden pagar intereses sobre el capital que aportan los socios. Si la cooperativa lo pacta, este interés debe ser limitado. En ningún caso, puede exceder al máximo que se pague en el sistema financiero por los ahorros. Así, cuando el socio se retire de la cooperativa, y si no mantiene deudas, le asiste el derecho de devolverse el capital aportado más los intereses ganados (*Ministerio de la Producción (2013)*).

d. Retorno de excedentes. Este principio es aplicable a la existencia de saldos. Este corresponde ser devuelto a los socios en proporción a los servicios utilizados o en proporción al trabajo realizado.

El *Ministerio de la Producción (2013)* explica al respecto. El socio que realizó un mayor número de operaciones con su cooperativa, recibirá un mayor excedente que el socio que realizó menor número de operaciones, consecuentemente, el socio que no realizó operación alguna, no recibirá excedente alguno.

e. Educación cooperativa. A la luz de este principio, las cooperativas deben gestionar el desarrollo de programas de educación y capacitación dirigido a sus socios y directivos. En concordancia con este principio, en la estructura administrativa de las Cooperativas, se contempla la elección de un Comité de Educación.

f. Integración (Asociación cooperativa). Si bien no se precisa el término de alianzas, sin embargo, a través de este principio, se promueve la cooperación entre cooperativas, con la única finalidad de aunar esfuerzos para lograr mayores beneficios para sus miembros.

El *Ministerio de Producción (2013)* sugiere que este proceso puede implementarse a través de las llamadas “centrales” que agrupan cooperativas del mismo o diferente tipo (por ejemplo, Central de Cooperativas Agrarias), los cuales buscan alcanzar objetivos en común y económicos a gran escala. Una central de cooperativas es llamada también una “cooperativa de cooperativas”.

g. Irrepartibilidad de la reserva cooperativa. Se regula la apertura de una cuenta en el patrimonio de las cooperativas, bajo el nombre de “reserva cooperativa”. Tal reserva no es objeto de repartición, toda vez que su fin es cubrir las pérdidas o contingencias imprevistas de la cooperativa. El carácter irrepartible persiste aun en condiciones de disolución o liquidación de la cooperativa.

2.3.4. Régimen tributario

La Ley 29972, publicada el 22 dic 2012, vigente desde el 1 de enero del 2013 para el periodo de 10 años, promueve la inclusión del productor agrario a través de las cooperativas, bajo la premisa que el productor agrario sólo puede competir en la economía de mercado si accede a las ventajas de una economía de escala, beneficio que logrará asociándose en Cooperativas que mejorarán su capacidad de negociación para la compra de insumos y venta de productos.

El productor agrario es todo aquel que, por el desarrollo de sus actividades de cultivo, obtenga ganancias que constituyan por lo menos el 80% de sus ingresos totales. Los beneficios son los siguientes: 1) Las operaciones que realicen entre socios y sus cooperativas (ej. Compra venta o servicios), no estarán gravadas con el IGV. 2) Los socios con ingresos no mayores a 20 UIT⁵ no estarán afectos al Impuesto a la Renta. En casos de superar, la retención es de 1.5% del Impuesto a la Renta acorde con el monto de sus ingresos. 3) Los socios cuyos ingresos en un solo ejercicio no superen las 20UIT, no estarán obligados a inscribirse en el RUC. Tampoco estarán obligados a llevar libros y registros contables, ni presentar declaraciones del IGV y del Impuesto a la Renta.

Los beneficios de las Cooperativas Agrarias son los siguientes:

- a) Tendrán derecho a crédito fiscal y a solicitar la devolución del saldo a favor del exportador por el IGV, así como según lo establecido en las normas respectivas, la Restitución Simplificada de Derechos Arancelarios-Drawback, sobre las operaciones exportadoras que realicen.
- b) Sólo les corresponderá aplicar sobre sus utilidades una tasa especial del 15% del Impuesto a la Renta cumpliendo con determinados requisitos como llevar un Registro de Socios y tener impresos sus Comprobantes de Operaciones Ley 29972, para usarlos en las operaciones que realicen con sus socios.

⁵ 1 UIT en el año 2019, equivale a 4,200 nuevos soles.

Cabe señalar que la Ley 29972 no afectará a productores o cooperativas que ya cuenten con otros beneficios o exoneraciones del Impuesto a la Renta, como por ejemplo la Ley de Promoción a la Inversión en la Amazonía.

Las cooperativas de servicios están inafectas al Impuesto a la Renta, por los ingresos provenientes de operaciones con socios.

Asimismo, esta ley estableció que las cooperativas están inafectas al Impuesto General a las Ventas (IGV) por las operaciones que realicen con sus socios.

Si bien una cooperativa tiene un Régimen General constituido por la LGC y por la Ley N° 29683, es preciso indicar que, de acuerdo a las actividades que estas realicen, también podrán aprovechar los beneficios otorgados por las Normas de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas, las Normas de Promoción del Sector Agrario y las Normas de Promoción de Inversión en la Amazonía entre otros, siempre que cumplan con los requisitos respectivos. Las cooperativas agrarias tienen el derecho a solicitar la devolución del saldo a favor del exportador y del drawback. Se debe tener en cuenta que las operaciones efectuadas entre la cooperativa agraria y sus socios, deben sustentarse con comprobantes de pago (sin afectarlos con IGV).

Tabla 2.1. Cuadro Comparativo del Régimen de Cooperativas con asociaciones civiles

Características	Asociaciones civiles	Cooperativas
Base legal	Código Civil de 1984. Decreto Legislativo 295. Deben contar con un Estatuto que defina: sus objetivos, pudiendo ser diversos en tanto no persigan fines de lucro.	“Ley General de Cooperativas” aprobada por el D.L. 085-1981.
Conformación	Se forman de manera libre. Igualdad de derechos y obligaciones para todos los asociados.	Libre conformación. Todos los socios tienen igualdad de derechos y obligaciones, pero deben realizar un aporte para reserva.
Capital	No hay aporte de los socios para constituirse, pero se pueden fijar cuotas. Se establece en documento de constitución.	Aporte de los socios en dinero y bienes. Se establece en documento de constitución.
Número de miembros	Se requiere un mínimo de tres (03). No se establecen números máximos.	No se establece mínimos ni máximos.
Órganos básicos de gobierno	Asamblea General y la Junta Directiva- siguiendo el Estatuto.	Asamblea General, existiendo un Consejo de Administración y otro

Características	Asociaciones civiles	Cooperativas
	Pueden contar con una Gerencia bajo las órdenes de la Junta Directiva.	de Vigilancia y un Comité Electoral. Bajo los Concejos mencionados debe existir una gerencia.
Otras instancias	Pueden constituir un Comité de Vigilancia- a solicitud de la Asamblea, u otras áreas de servicios para los asociados, para cubrir estos costos pueden fijarse cuotas fijas sobre el valor de la producción.	Por ley tienen escalones superiores de coordinación, que son: Las Centrales Cooperativas Agrarias, Las Federaciones Nacionales de Cooperativas Agrarias, La Confederación Nacional de Cooperativas Agrarias del Perú
Toma de acuerdos	Los acuerdos se toman en asamblea general, donde cada asociado tiene un voto	Cada socio tiene un voto, independientemente de su aporte.
Distribución de utilidades	Las utilidades generadas no podrán ser distribuidas directa o indirectamente entre los asociados.	Permite a sus socios obtener insumos al costo y/o lograr el mejor precio posible por sus productos, es decir no genera ganancias la Cooperativa.
Participaciones	Solo se puede transferir a una organización similar o Beneficencia Pública.	Son transferibles, pero no negociables entre los socios.
Lucro	Su régimen legal no les permite realizar actividades con fines de lucro, entendidas como reparto de utilidades ⁶ .	Se les permite hacer gestiones de negocios por cuenta de sus socios, aunque las ventas se realizan individualmente por aquéllos, que deben tributar al estado por sus ganancias netas.
Tributación	Exonerados del Impuesto a la Renta, aquellas que, comprendan solo los siguientes fines: beneficencia, asistencia social, educación, cultural, científica, literaria, deportiva, política, gremial y/o de vivienda	Inafecta al Impuesto a la Renta por los ingresos que obtenga la cooperativa proveniente de operaciones con sus socios ⁷ .
Régimen de MYPE	No puede acogerse	Puede acogerse
Régimen tributario	Régimen General del Impuesto a la Renta – RG.	Régimen Especial del Impuesto a la Renta – RER o Régimen General del Impuesto a la Renta – RG.

Fuente: Ore y Bustamante (2017)

2.4. Las cooperativas cafetaleras

Remy M. (2007) describe la relación de los socios con sus cooperativas. Las empresas propiamente hablando, acopian el café. Funcionan en ese sentido como las

⁶ Si pueden ser gestoras de negocios para sus socios

⁷ Acápito esbozado por la Ley 29683.

empresas privadas (sólo que con mejores condiciones para el productor): el café se pre- vende a los clientes, o en bolsa, por anticipado, antes de cosechar. El precio se fija de acuerdo a la bolsa de Nueva York del día al momento que el socio hace entrega del producto, para los cafés de especialidad se paga un adelanto a los agricultores por la entrega del café, y liquidan una vez cerrada la transacción con el cliente y recibido el pago correspondiente.

Al respecto, Remy recomienda:

“(…), el sistema asociativo no funciona como un monopolio: debe competir por la fidelización de sus socios con las empresas privadas, y por ello, requiere ser muy eficiente, dar buenos servicios, conseguir buenos clientes, ser absolutamente transparente con la información y la gestión, etc.” (Remy, 2007, p.55)

Remy (2007), nos muestra el ambiente competitivo en las grandes plazas cafetaleras, como el valle de Chanchamayo (donde se ubica la cooperativa La Florida), el valle de La Convención (donde se ubica Cocola), o el de Jaén (donde está Cenfrocafé, socia de Cepicafé), donde las empresas cooperativas deben esforzarse por una buena gestión, ya sea brindando servicios de calidad y pagar buenos precios.

Por lo que, en similitud a las empresas del sector privado, es importante que las cooperativas cafetaleras operen de manera transparente e informen oportunamente a sus socios. Con esta praxis, señala Remy (2007), que les costaría mucho trabajo a los acopiadores ponerse de acuerdo para mantener precios bajos y retener las sobre ganancias como solían hacerlo, lográndose con ello, que sean directamente las cooperativas y asociaciones quienes regulen los mercados, aun cuando su participación no sea mayoritaria.

2.5. El cultivo del café en el Perú

Perú produce café exclusivamente de la especie arábica. Es sembrado en la ceja de selva, preferentemente en alturas superiores a los 800m.s.n.m., de acuerdo a lo citado en el *Estudio de Mercado del café peruano*. Sin embargo, el 75% de los cafetales está sobre los 1,000 msnm.

La diversidad de combinaciones de climas, suelos, precipitación y luz solar constituye un escenario propicio para el cultivo del café. Los cafés del Perú son Coffe arábica con distintos perfiles de sabor, aroma y acidez. Las variedades que se cultivan son: Typica (70%), Caturra (20%) y otras (10%), el 90% del café peruano crece bajo

sombra, principalmente de leguminosas, a una densidad promedio de 2,000 plantas por hectárea.

El café se produce en 210 distritos rurales ubicados en 47 provincias de 10 departamentos de un total de veinticuatro que conforman el Perú. La superficie cultivada con café ocupa 230,000 hectáreas distribuidas en tres zonas, siendo la región más apropiada para obtener los mejores rendimientos con alta calidad la que se ubica al extremo central oriental de la Cordillera de los Andes, en la denominada zona de la selva, bajo una ecología tropical⁸.

⁸ Datos obtenidos de la Expocafé Perú. <http://expocafeperu.com.pe/CafePeruano.php>

La zona norte consta de 98 mil hectáreas cafetaleras que constituyen el 43% del área total cultivada y está conformada por los departamentos de Piura, Cajamarca, Amazonas y San Martín. La zona central abarca unas 79 mil hectáreas, es decir un 34% de los cafetales de la nación, que comprende Junín, Pasco y Huánuco. En la zona sur, 53 mil hectáreas que componen el 23% del área total, está integrada por los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cusco y Puno. El 85% de los productores tienen propiedades que fluctúan entre 0.5 y 5 hectáreas⁹.

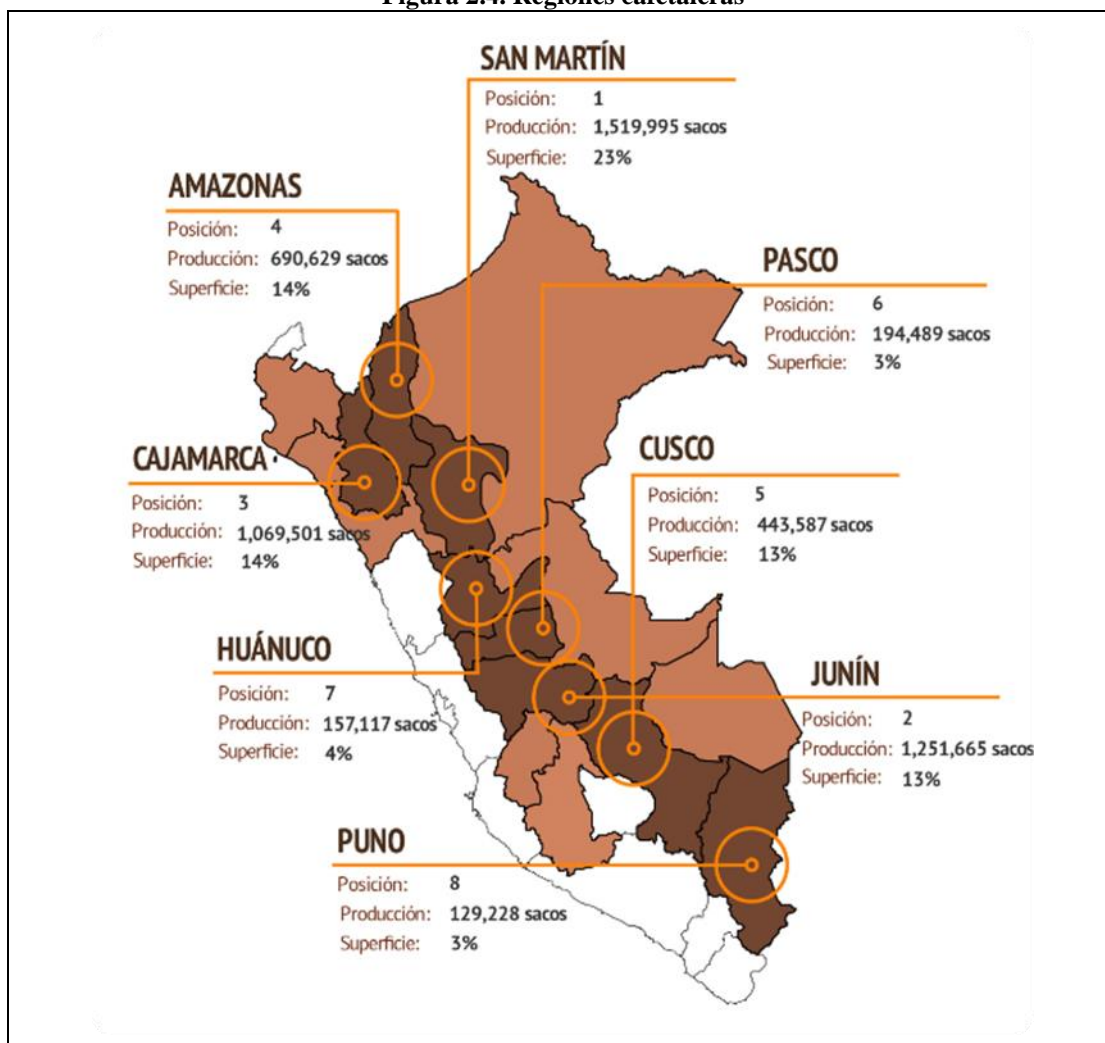
Figura 2.3. Producción nacional de café por departamentos



Fuente: MINAGRI / Estudio de Mercado del Café Peruano

⁹ Datos obtenidos de la Expocafeperú. <http://expocafeperu.com.pe/CafePeruano.php>

Figura 2.4. Regiones cafetaleras



Nota: Las regiones con superficie cosechada menor a 10 mil ha son sombreadas en color tenue. Producción en sacos de café pergamino. Total: 16 regiones productoras. Recuperado de: <https://camcafeperu.com.pe/ES/cafe-peru.php>
Fuente: Minagri - OEEE, ENAHO.

2.6. El Mercado del Café

Están presentes las variedades de robusta y arábica. La primera es la utilizada en cafés solubles. La segunda, es menos resistente a las plagas, por lo tanto es más difícil de producir, sin embargo su precio es más alto. Debe entenderse que el producto final que llega al consumidor es el café tostado, donde muchas veces puede pasar desapercibida la variedad. El Perú produce, mayormente, la variedad arábica.

Remy (2007), citando a Gresser y Teckell¹⁰, refiere como hoy en día no hay ningún mecanismo de control para evitar la volatilidad de la producción y de los precios del

¹⁰ Ch. Gresser y S. Tickell, *Pobreza en tu taza. La verdad sobre el negocio del café*, Oxfam Internacional, 2002.

café. Algo distinto en 1962, cuando los países productores y consumidores suscribieron el Acuerdo Internacional del Café, por el cual se fijaban cuotas a los precios de los países productores. El mecanismo permitía un precio relativamente alto y estable dentro de una banda de precios. Por su parte, el compromiso de los exportadores fue el de no sobrepasar su cuota, salvo que los precios subieran por encima de la banda, de esa manera se indicaba un aumento de la demanda que podía ser satisfecha.

La ausencia de estos mecanismos pierde piso por las nuevas exigencias de consumo, la aparición de mercados especiales que demandan cafés con atributos tanto en la calidad como en el proceso de la cadena de valor. Para el cumplimiento de tales atributos aparecen las certificaciones.

2.6.1. Cafés especiales

La *Asociación Americana de Cafés Especiales de Norte América (SCAA)*, los define como los cafés que conservan 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), los cuales valoran dichos atributos a través de sus puntajes en taza¹¹.

Los precios del café en taza están diseñados para un mercado de certificados y se rigen por los precios establecidos por la Bolsa de Valores de Nueva York, pero los cafés que logran un puntaje mayor de 84.5 puntos, son cafés especiales, y sus precios se fijan por el trato directo entre el cafetalero y el comprador, siendo el quintal de 100 libras cotizado en la bolsa a un precio mínimo de 140 dólares, más un plus de 20 dólares por certificación fair trade del comercio justo y 30 por los certificados de café orgánico, logrando un máximo de 190 dólares.¹²

Además de los atributos de aroma, color o sabor, el mercado de los cafés especiales también valora sus componentes, entre ellos, el grado calórico y su aporte al organismo (los orgánicos, naturales, dietéticos y proteicos). Por decir de los cafés orgánicos, se asegura al comprador que en su producción no se utilizaron productos químicos, contaminantes que dañan la salud de las personas.

¹¹ Datos obtenidos de infocafes.com/portal/noticias-y-eventos/peru-entre-los-10-principales-productores-de-cafe-especial/

¹² Infocafes: <http://infocafes.com/portal/noticias-y-eventos/el-cafe-especial-de-la-selva-central/>

Otro componente es el entorno ambiental o social, como los cafés sostenibles, donde se asegura al comprador que en la producción el café no se ha depredado el medio ambiente, cafés en sombra o amigable con las aves. En lo social, las condiciones de trabajo, la forma de distribución de los beneficios, es decir el impacto en el desarrollo local. Es el caso del comercio justo, donde se asegura que el plus del precio pagado por el consumidor, está destinado a los pequeños productores no comprendidos en un sistema de explotación, productores libres de asociarse en cooperativas u otras formas de asociación.

Según la Junta Nacional del Café (JNC), el mercado internacional demanda cafés certificados con alta calidad de taza la cual debe de superar los 80 puntos, sostenibles con un certificado que avale el manejo en condiciones amigables con el medio ambiente y con baja huella de carbono, y justamente el Perú busca posicionar en el mundo la producción de cafés especiales; “Hay 150,000 hectáreas de cafés especiales certificados y se prevé que este año se coloquen 1.2 millones de quintales de cafés finos en el exterior”.¹³

¡En la Segunda Edición de la competencia “Taza de excelencia-Perú 2018!, promovida por la Alianza para la Excelencia del Café (Alliance for Coffee Excellence) de Estados Unidos, que consiste en la selección internacional de las mejores muestras a cargo de 28 jueces tostadores y compradores de cafés especiales, el café orgánico especial superó el precio del quintal de 46 kilos de US\$ 120 dólares. Según la segunda subasta electrónica, el precio superado fue de US\$ 4,000 el quintal, siendo el ganador del primer puesto el Sr. Dwiht Aguilar Masias de la zona del Cuzco con un puntaje de 91.25 en taza. A comparación de la primera edición en el 2017 que el mayor precio por libra de café llegó a US\$ 101 dólares con un total de más de US\$ 10,000.00 dólares por quintal, siendo el ganador el Sr. Juan Heredia Sanchez del distrito de Huabal de la provincia de Jaèn con un 92.25 puntos en taza.

2.6.2. Certificaciones

Como orgánico es denominado el café que proviene de cultivos con determinado tipo de manejo agronómico, que se caracteriza por prácticas de conservación del suelo y por emplear métodos que emulan procesos ecológicos. Es un sello que garantiza que

¹³ Diario Oficial El Peruano, publicado el 28.08.2016

el café se ha producido sin el empleo de pesticidas, herbicidas, abonos u otros productos químicos.

El café Fairtrade o comercio justo en español, proviene de organizaciones de productores, a las cuales se le garantiza un precio mínimo y acceso a un pre-financiamiento de la cosecha por el comprador. El diferencial es destinado a proyectos comunitarios, acordados democráticamente.

El café amigable con las aves (Bird Friendly) se caracteriza por determinadas características del estrato de los árboles de sombra del cultivo y un adecuado manejo orgánico.

De forma similar, el café de la Alianza para los Bosques (Rainforest Alliance), promueve sistemas de producción que favorecen la vida silvestre y la biodiversidad, mediante la conservación de áreas de bosque, o mediante la reinstalación de los ecosistemas naturales. También implica estándares de sociales, como seguridad ocupacional, acceso a servicios de salud y educación.

El sello UTZ defiende la agricultura sostenible con el objetivo de asegurar un mejor futuro de los productores y sus familias. Nace con el nombre de *Utz Kapeh* equivalente al Eurep Gap que significa “buen café” en el idioma maya quiché, garantiza determinadas condiciones en el manejo ambiental y cumplimiento de los estándares sociales durante el proceso de producción.

2.6.3. Datos del Mercado

La Partida de exportación N° 0901211000 denominada CAFE TOSTADO, SIN DESCAFEINAR, EN GRANO, comprende a un único tipo de café en grano de exportaciones, excluyendo a cualquier otra denominación. La realidad es que el mercado internacional es quien viene asignando nuevas denominaciones en función de los atributos de los cafés (taza de calidad y certificaciones), y en función de los tales viene distinguiendo los precios.

Tabla 2.2. Los cafés del mercado internacional

Denominación	Característica	% de US\$ 712 millones de ventas
Convencionales	Sin certificaciones	80%
Orgánicos	Con certificaciones	17.50%
Especiales	Taza superior a 84	2.50%

Fuente: PROMPERÚ. Año 2017
Elaboración: Autores de esta tesis.

Del cuadro anterior, si un café convencional reúne el puntaje de taza puede venderse como especial, y un café certificado si a su vez reúne la taza con superior a 80 y hacia 84, puede cotizar mucho más alto que el anterior supuesto, porque recibe la prima de las certificaciones. En el siguiente ejemplo, están los 3 cafés, y el orgánico y especial están en mejor ventaja que los convencionales. El orgánico con el precio base y las certificaciones siempre está respaldado.

Tabla 2.3 Cotización del café en el mercado internacional

Denominación	PBNY US\$/quintal (55.20 kg)	Orgánico	Fto	Precio total
Convencionales	159.528	0	0	159.528
Orgánicos	159.528	30	20	209.528
Especiales	159.528*	30	20	209.528

Precio US\$ 2.89 dólar/kg (año 2017)

* Precio según la calidad en taza.

Fuente Promperú (Año 2017)

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.7. El consumo del café

El *Ministerio de Agricultura (2018)* señala que para la campaña 2017/2018 se estima que el consumo mundial del café llegará hasta los 158,5 millones de sacos de cafés comunes o mainstream (cafés solubles instantáneos y obras bebidas) en base, representan aproximadamente el 85% y 90% del consumo mundial.

En el ranking mundial de consumo cafetalero, Perú ocupa el puesto 139, con un promedio por persona de 0,65 kilogramo. Finlandia es el país que más café consume en el mundo con un promedio de 9,6 kilogramo per cápita.

Así también de acuerdo a lo que se cita en el *Estudio de Mercado del café peruano* “El Perú tiene una población de 30 millones de habitantes, cuyo consumo per cápita es de 650g, frente a los 2Kg de consumo per cápita en Colombia y casi 4Kg en Brasil, de acuerdo al reporte de la USDA, los peruanos son consumidores principalmente de café instantáneo, que representa el 75% del consumo interno de café.

No obstante, el patrón de consumo estaría variando, el consumidor urbano está cambiando el café instantáneo por café tostado, acercando el consumo per cápita a 1Kg anual, siendo este segmento aún minoritario. Por lo que, si bien hay tendencia de incrementarse el consumo del café en grano tostado, por lo pronto, el mercado local no es una alternativa para la CASM El Milagro a diferencia de las exportaciones.

2.8. Establecimiento de políticas públicas y privadas

El movimiento cooperativo cafetalero ha articulado en distintas zonas alianzas estratégicas con la cadena de valor del café para mejorar su competitividad en el mercado internacional, así como con la cooperación técnica internacional y con el Estado para el fortalecimiento de sus capacidades; es el caso de la realización de la Primera Expo Café Perú 2011, organizada por todos los gremios y entidades relacionados con la caficultura peruana, como la Junta Nacional del Café (JNC), la Cámara Peruana de Café y Cacao, PROMPERÚ, MINAGRI, USAID-PDA y otras entidades relacionadas.

2.8.1. La Cooperación Técnica Alemana (GTZ)

La Cooperación Técnica Alemana (GTZ), actualmente conocida como GIZ, ha estado trabajando en el Perú por más de 50 años ayudando a Perú a alcanzar sus ambiciosos objetivos climáticos de biodiversidad y sus compromisos voluntarios en el contexto de la agenda 2030 y su oferta para ser miembro de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). El trabajo de GIZ en el Perú se resume en tres grupos:

- a. Política Ambiental y protección y uso sostenible de los recursos naturales.
- b. Desarrollo urbano sostenible frente al cambio climático.
- c. Democracia, sociedad civil y administración pública.

2.8.2. Proyecto Especial Jaén San Ignacio y Bagua

El PEJSIB fue creado mediante D.S N° 019-81-PCM, es un órgano público descentralizado, adscrito al Ministerio de Agricultura, cuyo ámbito de competencia, incluye a las provincias de Jaén, San Ignacio y Cutervo en el Departamento de Cajamarca, y a todas las provincias del Departamento de Amazonas; cuyo rol está orientado a impulsar el desarrollo rural integral y sostenido en el ámbito de su influencia.¹⁴

2.8.3. Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)

i) La estrategia de Mediano Plazo del Ministerio de Agricultura y Riego para el Desarrollo del Sector Cafetalero en el Perú 2016-2018 aprobado con la Resolución Ministerial N° 0244-2016-MINAGRI. Sin duda, un buen indicador para fortalecer las acciones de la CASM El Milagro.

¹⁴ <http://www.pejsib.gob.pe/web/site/ubicacion>

De acuerdo con los considerandos de la norma que aprueba la estrategia para el sector cafetalero, el café es uno de los cultivos más importantes a nivel nacional ya que constituye una importante fuente generadora de empleo e ingresos, un gran demandante de insumos, bienes y servicios; donde alrededor de 2 millones de peruanos participan de forma directa o indirecta de esta cadena.

La estrategia aprobada por el MINAGRI contiene cinco (05) componentes relacionados a la investigación y asistencia técnica, la sanidad, la comercialización, financiamiento, así como la planificación institucional; asimismo, propone y prioriza las actividades para la implementación de las mismas.

a. Componente investigación y asistencia técnica.

- Estrategia 1. Desarrollar mecanismos de asistencia técnica para fortalecer la cadena de valor del café.
- Estrategia 2. Desarrollar tecnologías productivas amigables con el medio ambiente.
- Estrategia 3. Fortalecer la investigación para tecnologías y variedades.
- Estrategia 4. Incrementar el cultivo de variedades de café de calidad.

b. Componente de sanidad

- Estrategia 5. Fortalecer las capacidades para el manejo de enfermedades y plagas.

c. Componente comercialización

- Estrategia 6. Realizar promoción comercial de alta calidad.

d. Componente financiamiento

- Estrategia 7. Crear productos financieros que faciliten el acceso al crédito para los productores.

e. Componente planificación institucional

- Estrategia 8. Organizar la intervención articulada de todos los organismos del sector.
- Estrategia 9. Coordinar con otros sectores, niveles de gobierno y sector privado.

ii) El Plan Nacional de Acción del Café Peruano. Elaborado por el MINAGRI en el marco de Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MINAGRI al 2021. Como meta al 2030, se propone alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

- **Objetivo Estratégico 1.** Mejorar los niveles de competitividad y sostenibilidad ambiental de la cadena de valor del café.
- **Objetivo Estratégico 2.** Mejorar el nivel de la calidad del café de volumen o “mainstream” y mantener su consistencia.

- **Objetivo Estratégico 3.** Promover y facilitar el acceso a servicios financieros de calidad oportunos, competitivos e innovadores para el desarrollo del café.
- **Objetivo Estratégico 5.** Impulsar procesos de articulación territorial para la mejora de las condiciones sociales, económicas y ambientales de las zonas cafetaleras y los medios de vida de los productores.
- **Objetivo Estratégico 6.** Fortalecer la gobernanza e institucionalidad del sector café.

2.8.4. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Presentación del café peruano especial como marca. Reportaje televisivo de la CGTN En español, titulado: “Perú presenta su nueva marca “Cafés del Perú”, publicado el 15 de agosto de 2018. Declaraciones del ministro, Roger Valencia.

“La marca... cafés del Perú. Cada cosa que tiene nombre y es identificable, tiene que tener atributos y propiedades. Y esa es la tarea que nos queda para posicionar el café como uno de nuestros productos, ya no solo como el producto tradicional, sino como el producto acercándose a las nuevas tendencias del mercado. ...El café que vendemos en el Perú es un commodity. Se vende al precio que los mercados determinan, pero el Perú hoy 7mo productor de café, en el mundo, puede pasar a ser el primero en cafés de especialidad.”

También, las declaraciones de Luis Torres, Director de Promoción de Exportaciones Promperú:

“De los cerca de 700 millones de dólares que se exporta anual en café, ya un 20 a 25% son cafés especiales, son cafés orgánicos, cafés de altura, cafés de sombra, que se dan extraordinariamente en las regiones amazónicas de nuestro país. Perú es privilegiado, porque tiene... si lo ponemos en términos de 10, eh... zonas que existen en el mundo, Perú tiene 9 zonas que están representando a los microclimas del planeta, 8 de los diez pisos geográficos que existen en nuestro planeta están en nuestro país.”

2.8.5. Ministerio de la Producción

El Ministerio de la Producción, la Secretaria de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO) y la ONU suscribieron un Convenio de Cooperación para impulsar la mejora de calidad del café y cacao peruano. En el marco del citado convenio, se aprobó realizar el proyecto “Mejora de la calidad para las exportaciones de cacao y café en el Perú”, que durará 4 años, a cargo del Instituto Nacional de la Calidad – INACAL.

2.9. Aplicación de la Asociatividad en pequeños agricultores peruanos

2.9.1. Beneficios de la asociatividad sobre los pequeños productores.

La asociatividad de la pequeña agricultura es crucial para su reproducción y desarrollo. Es ineludible. La pequeña escala de operaciones convierte a los pequeños

agricultores en precio-aceptantes, sin capacidad de negociar ni posibilidad de arriesgarse a buscar mejores mercados. Acceder a ellos, con el producto de dos o tres hectáreas, es impensable; realizar contratos, conseguir avíos o créditos, trasladar productos, son trámites excesivamente costosos si los realiza un pequeño productor solo, por su cuenta. Acopiadores inescrupulosos, usureros, relaciones informales, sin soportes jurídicos, se asocian por lo general a este tipo de pequeñas explotaciones dispersas.

2.9.2. Modelos cooperativistas de la zona en el sector cafetalero

En el Perú tenemos casos de cooperativas exitosas que demuestran el potencial del modelo asociativo para el agro como los que siguen:

Figura 2.5. Cooperativas sobresalientes de la zona norte del Perú

COOPERATIVA	REGION	DESCRIPCIÓN	LOGO
NORANDINO LTDA	PIURA	Fue fundada el 26 de noviembre del 2005 como una central de cooperativas, con la finalidad de articular a pequeñas organizaciones; actualmente cuenta con 7 mil socios y exporta café, panela y cacao en zonas de la costa, sierra y selva del norte del Perú; en los departamentos de Piura, Tumbes, Amazonas, Cajamarca y San Martín. Brindamos servicios de almacenamiento, procesamiento y transformación, así como logística, asesoría, exportación y promoción de productos.	
CECOVASA	PUNO	recibió la certificación FLO104 (Fairtrade Labelling Organizations) en 2002, y que comercializa desde esta fecha productos en el mercado de Comercio Justo, favorece a más de 5 mil productores de la región Puno que producen cada año aproximadamente 4 mil toneladas de café en un entorno difícil por la carencia de carreteras troncales y ramales, en tanto que aquellas con las que cuenta son intransitables en época de lluvia.	
CENFROCAFE	CAJAMARCA	CENFROCAFE, fue fundada el 26 de octubre de 1999 en el caserío de Palla Peña, Distrito de Tabaconas – San Ignacio, como Central de Asociaciones, inicialmente formada por 11 asociaciones que estaba integrada por 220 pequeños productores. Actualmente es una Cooperativa de servicios múltiples y ocupa el quinto lugar dentro de las empresas con más exportaciones de café a nivel nacional con el 12.3% de exportaciones el 2016.	
SOL&CAFÉ	CAJAMARCA	SOL&CAFÉ, fue fundada en marzo del 2008 gracias a la iniciativa de CARITAS JAÉN, actualmente cuenta con 1075 socios en las provincias de Jaén y San Ignacio y cuenta con una participación en el mercado de exportaciones de café en el año 2016 del 4%.	

Elaboración: Autores de esta tesis

2.10. Plan estratégico

2.10.1. La estrategia y la planificación estratégica

Una estrategia es un plan que establece una serie de procesos o de conceptos que tienen como fin el alcance de objetivos generales y específicos que se deben

implementar para alcanzar ventajas competitivas. La palabra estrategia se origina de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de guerra.

En todo proceso administrativo, la planeación constituye la fase inicial. Sin duda, es la fase o etapa preliminar requerida por toda empresa para garantizar el logro de su eficiencia. “La planeación es un proceso continuo, y por supuesto siempre está sujeto a cambios, sujeto siempre al desarrollo constante de la empresa”¹⁵.

“Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción”. En el estudio del entorno podemos apreciar que vivimos en un cambio constante y por esa razón, el período normal de un Plan Estratégico de cinco años, se reduce a dos y a veces a uno.

Dicho esto, advertimos que, en la práctica, la aplicación de tales principios debe adecuarse a las necesidades y circunstancias de las empresas, por cuanto la variación o diferencia entre estas puede ser distante o muy cercana pero no idénticas, por tanto, es necesario evaluar antes de invocar la aplicación de los principios.

En palabras de Hax y Malujf (1986) la estrategia viene a ser directrices para las decisiones de las organizaciones en un ámbito coherente, unificado e integrador. En ese orden de ideas, la estrategia constituye un medio-fin para convertir los propósitos de las organizaciones en objetivos de largo plazo, así también en programas de acción y la priorización de asignación de recursos.

De esa forma, según el aporte de Hax y Mafluj antes descrito, la estrategia permite deducir que ésta va a definir la capacidad competitiva de la empresa, así como los factores influyentes de su entorno. Esta herramienta actúa como respuesta para dirigir las acciones de la empresa, respecto a las oportunidades y amenazas externas, en base a las fortalezas y debilidades internas que se identifiquen, y así alcanzar las respectivas ventajas competitivas.

Además, debe tenerse en cuenta, bajo la óptica del Hax y Majluf citado anteriormente, que esta estrategia servirá a las organizaciones cooperativas como el medio idóneo para diferenciar las tareas gerenciales en las unidades de negocio respecto de los correspondientes niveles funcionales y/o procesos. Finalmente, haciendo uso de

¹⁵ Definición obtenida de <https://www.marcoteorico.com/curso/10/taller-de-administracion/26/planeacion>

la estrategia, se les permite a las empresas conocer las contribuciones económicas y no económicas que pueden realizar en favor de su comunidad (stakeholders).

Dicho esto, la Planeación Estratégica es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. Es importante que el plan se elabore atendiendo al entorno y macrotendencias de un mundo cambiante. El contexto actual de la globalización de las exportaciones y operaciones extranjeras, nos dice que los cambios son más rápidos y el ámbito de las nuevas oportunidades es más compleja. El mundo cambiante advierte que hoy subsistimos bajo condiciones de gran incertidumbre y ambigüedad. La duración de las empresas, en el mejor de los casos han sobrevivido, otras salieron del mercado, y las demás han sido reemplazadas. Las organizaciones que son capaces de percibir los cambios y mejor aún liderarlos, serán las más exitosas. (Eichholz, 2015)

De acuerdo con Jhon Maynard Keynes (1937), las organizaciones que son capaces de percibir los cambios y mejor aún liderarlos, serán las más exitosas.

Los factores claves del Plan Estratégico:

- a. **Visión Compartida.** Peter Senge (1990). Es la imagen del futuro que procuramos crear. Meta a muy largo plazo, expresada de modo sintético, con el fin de establecer una dirección inspiradora y única.
- b. **Misión Comprensiva.** La Misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que se quiere ser y a quien se quiere servir. Quienes son nuestros clientes, en términos de los tipos de las necesidades a cubrir y con lo cual se logrará la visión. Porqué existimos, cuáles son nuestros productos en términos de la propuesta de valor que representan para cubrir las necesidades de los clientes. Como ayudar al mundo de una forma diferenciada, con los mecanismos en términos del proceso de transformación.
- c. **Valores.** Peter Senge (1995). Son creencias que actúan como un sistema de autocontrol personal que encausan hacia el cumplimiento de la Visión y Misión. Son las bases principales de la cultura organizativa, es decir, la personalidad colectiva de los usos y costumbres más arraigadas.

2.10.2. Administración estratégica

La administración estratégica según Rowe, Maso, Dickel, Mann y Mckler (1994), constituye el proceso para organizar y luego alinear las capacidades advertidas al interior de la organización de acuerdo con lo demandado por su entorno, asignando los

recursos y materiales para sus fines. Efectivamente, constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos y metas.

Entonces, la administración estratégica representa por un lado para los objetivos de la organización, el arte y la ciencia tanto para formular como implementar las decisiones interfuncionales, así como evaluar las mismas hasta alcanzar sus metas (David Fred R., 2003).

2.10.3. *Proceso estratégico*

Bajo el mismo escenario, revisamos el concepto de la estrategia aplicado a los procesos por Hax y Majluf para señalar lo siguiente:

- A partir del proceso estratégico se adquiere una disciplina de pensamiento de largo plazo para la organización.
- Consecuentemente, se fortalece la dirección corporativa.
- A partir de este fortalecimiento, se mejora la segmentación de la organización.
- De esta manera, la empresa se servirá del proceso estratégico como herramienta educacional y una oportunidad para alcanzar más de una interacción en las relaciones de personas y negocios en todos los niveles.

Entonces, hablamos de planeación estratégica cuando ésta se proyecta a largo plazo con un enfoque de la organización como un todo. Bajo esta figura, quienes tienen a cargo la administración de la organización, ejercen sus funciones considerando a la misma como una unidad total, siendo conscientes que, para alcanzar sus metas, la planeación debe realizarse a largo plazo Bateman S. Thomas y/o Snill Scott A. (2000).

La Central Café y Cacao del Perú, fundada el 14 de marzo del año 2003, considerada como una organización de segundo grado que alberga a más de nueve mil pequeños agricultores cafetaleros y cacaojeros peruanos organizados en once cooperativas agrarias, que con gran esfuerzo han logrado posicionarse con resultados de éxito al café y cacao peruano en el mercado internacional, recomienda que las organizaciones cooperativas deben implementar como parte de su funcionamiento un adecuado marco estratégico.

A través de su módulo III denominado Planificación Estratégica en el Sistema Cooperativo de Marzo 2010, advierte que la planificación estratégica resulta ser el proceso que ayuda a las organizaciones cooperativas a tener una dirección, que al establecer una estrategia empresarial, pueda ser traducida con coherencia acorde a su

estructura y a sus objetivos estratégicos, con indicadores y metas medibles en el tiempo, y así poder generar ventajas competitivas y posicionarse en el mercado de manera estable y sostenida.

En definitiva, el material de consulta orienta que la planificación estratégica persigue como principal objetivo, promover a través del desarrollo de conocimientos la adquisición de competencias, con enfoque en la promoción de actitudes y habilidades de él/la líder, y así puedan participar también con propuestas claras y asertivas tanto en la elaboración del plan estratégico como de otros instrumentos de gestión necesarios para su organización cooperativa, y con ello crear valor, mejorar consecuentemente su rentabilidad, la comercialización de sus productos y también mejorar la negociación con las posibles entidades financieras.

2.10.4. Análisis externo

Este ámbito implica la evaluación del entorno macroeconómico externo tanto de crecimiento como de las tasas de interés, así también los movimientos cambiarios, también los precios de insumos, las regulaciones y expectativas generales del papel de la corporación en la sociedad. De acuerdo al Cuadro de Mando Integral, señalan para tal efecto, al análisis PESTEL en inglés, que abarca los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales (environmental) y legales. (Kaplan, R. y Norton, D., 2008, p. 8)

Los citados autores indican el estudio de los fundamentos económicos del sector usando marcos como el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter que comprende a: i) Poder de negociación de los compradores; ii) Poder de negociación de los proveedores; iii) la amenaza o disponibilidad de los sustitutos; iv) amenaza de nuevos entrantes; y v) rivalidad dentro del sector; para luego *sumergirse en los datos de competitividad* y poder pensar a partir de ello, en el desempeño financiero, tecnológico y de mercado de la empresa en cuanto se refiere al sector y a sus principales competidores.

No es un instrumento de competitividad sino analiza el Sector Industrial, en su caso, el Sector Industrial del Café. Sirve para saber si el Sector Industrial es sostenible en el tiempo, es decir no va a generar una guerra de precios que destruya al sector. También sirve para saber si sus fortalezas y oportunidades puedan ser aprovechadas por la CASM El Milagro. Siendo un análisis del Sector no se está usando solo para el CASM sino para todos los competidores.

2.10.5. Análisis interno

Según Juan Carrión Moroto (2015)¹⁶, el análisis interno investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades” con las que cuenta la empresa para hacer frente al entorno. Sustenta el autor, que, con esta información, es posible determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

En ese contexto, Kaplan, R. & Norton, D. (2008) señalan como enfoque, hacer uso del modelo de la cadena de valor de Michel Porter, que clasifica las capacidades que se han utilizado en los procesos que, por un lado, crean mercados, por otro, desarrollan, producen y entregan productos y servicios, para finalmente vendérselos a los clientes. Es este análisis, aseguran los autores, que podría “identificar los recursos y capacidades distintivos que otorgan una ventaja competitiva a la empresa....”.

2.10.6. Estrategia genérica y competitiva

En su libro “Estrategia Competitiva”, Porter (2000) señala que una estrategia competitiva “... consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

Asimismo, describe a través de un gráfico del círculo de la estrategia competitiva, que ésta es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. No obstante, su implementación y ejecución como su buen desempeño se encuentra relacionado al contexto en el cual se formula la Estrategia Competitiva.

En cuanto se refiere a las estrategias genéricas, Porter identifica a las estrategias genéricas como métodos alternativos para hacer frente a las 5 fuerzas competitivas. Las estrategias genéricas son: i) el liderazgo general en costos; ii) la diferenciación; y iii) el enfoque o alta segmentación, llamado también acercamiento al cliente; y señala que su implantación requiere de un alto compromiso de la organización en su conjunto, así como del apoyo de todos aquellos elementos organizacionales. Sin duda, tácticas para conseguir superar el desempeño de la competencia, siendo en algunos casos, estrictamente necesario instituir una de las estrategias genéricas para obtener rendimientos aceptables.

¹⁶ MAROTO CARRIÓN J. (2006) “Estrategia, de la visión a la acción”. ESIC. Madrid. Citado por Javier Gonzales Martinez. <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/30152/fichero/4.ANALISIS+INTERNO.pdf>

2.10.7. Balance Score Card

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, asimismo utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causas del éxito actual y futuro. Cabe agregar, que al articularse los resultados deseados por la organización, los ejecutivos están en condiciones de canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento de todo el personal de la unidad de negocio dirigidos hacia los objetivos de largo plazo. El CMI articula, y comunica la estrategia empresarial, la estrategia de negocio, las perspectivas del cliente y del proceso interno, e identifica los factores más críticos para el éxito actual y futuro. (Kaplan, R. & Norton, D, 2008)

Transforma los objetivos estratégicos en acciones, iniciativas y proyectos que con sus respectivos responsables e indicadores, guían a la empresa y a los trabajadores en el trabajo del día a día y estiman los presupuestos para su desarrollo.

CAPITULO 3. LA COOPERATIVA CASM EL MILAGRO

3.1. Naturaleza de la CASM El Milagro

De acuerdo a su Estatuto, la Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples El Milagro, es persona jurídica de carácter asociativo-cooperativo sin fines de lucro, basado en un acuerdo social de cooperación, solidaridad y ayuda mutua de los socios que la componen. Su domicilio es el caserío El Milagro, distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, región Cajamarca.

Figura 3.1. Cooperativa CASM El Milagro



Fuente: Cooperativa CASM El Milagro

El objeto social de la cooperativa es:

- Brindar servicios orientados a la mejora de la producción de calidad, comercialización, agroindustria, e industrialización, del café, cacao, menestras, frutales, lácteos y otros productos en las cadenas productivas agropecuarias, ya sea que esta sea realizada en forma común o individualmente por sus miembros.
- Brindar servicios de capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades, institucionalidad y asesorías especializadas complementarias que sean aprobados por el consejo de administración con cargo a dar cuenta a la asamblea general.
- Promover y desarrollar proyectos de investigación en producción, comercialización, industrialización y otros, canalizando recursos de la cooperación técnica internacional o de cualquier otra entidad pública o privada, nacional o extranjera.
- Promover la educación cooperativa a través de cursos, talleres, pasantías y otras formas que permita fortalecer la filosofía del cooperativismo en los socios, familia y comunidad.

- Promover el ecoturismo vivencial.
- Ofertar y/o facilitar la adquisición de bienes de calidad orientados a la mejora de la producción, comercialización, agroindustria e industrialización del café, cacao, menestras, frutales, lácteos y otros productos relacionados a los agro negocios y alimentos.
- Ofertar productos de primera necesidad, materiales de construcción, mueblería y otros a sus socios.
- Ofertar servicios de transporte de carga y pasajeros.
- Recibir aportaciones y depósitos de sus socios.
- Otorgar a sus socios créditos directos, con arreglo a las condiciones que señale el respectivo reglamento de créditos, aprobado por el Consejo de Administración.
- Recibir líneas de crédito de entidades financieras nacionales y extranjeras para capital de trabajo e inversiones de corto, mediano y largo plazo, en cumplimiento de sus fines y objetivos.

Como parte de su objeto social, en la actualidad la CASM EL MILAGRO cuya actividad es agraria bajo la modalidad de servicios, viene produciendo y comercializando a sus clientes *café especiales*, y diversifica sus líneas productivas y los servicios a sus asociados. Con 12 años de funcionamiento y arduo trabajo, la CASM “El Milagro” actualmente cuenta con certificación comercio justo FAIR TRADE y orgánico.

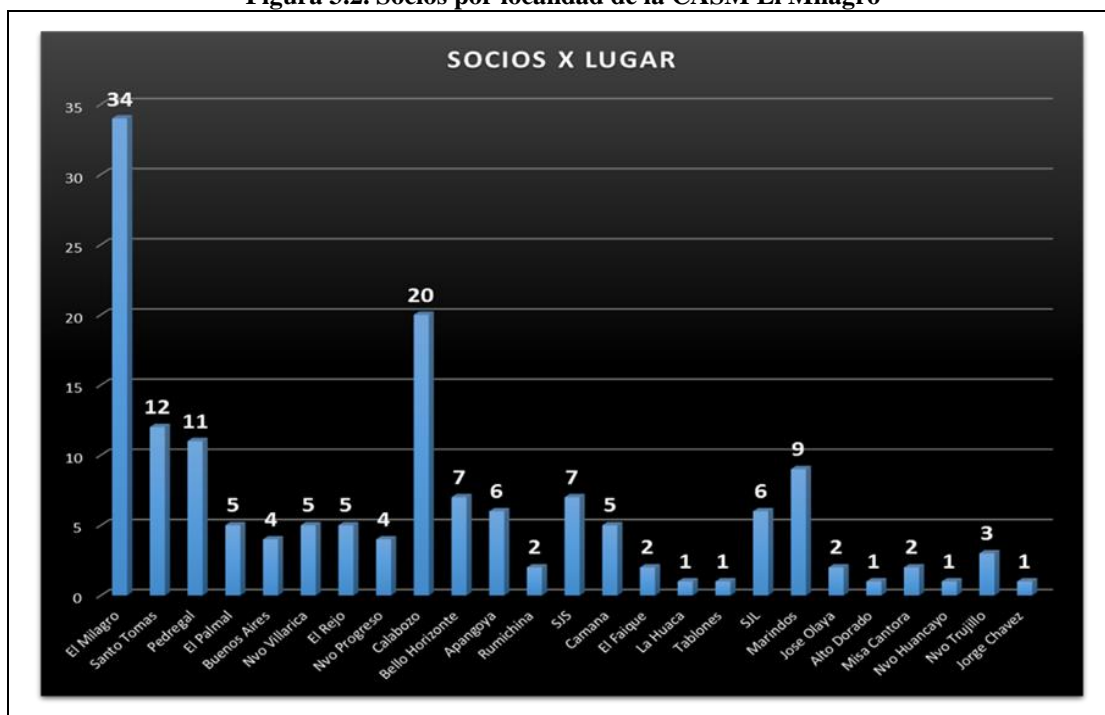
3.2.El capital social y el padrón de socios

Lo constituyen los aportes de los socios, esto es S/.100.00 nuevos soles anuales. La CASM El Milagro viene atendiendo a 156 socios hábiles¹⁷ y activos¹⁸ de diferentes 25 localidades, brindándoles el servicio de comercialización, extensión y sociales a sus asociados con la finalidad de fidelizar el compromiso con su organización, todo esto enmarcado en los principios cooperativos.

¹⁷ De acuerdo al Estatuto, socios hábiles son aquellos que: i) estén debidamente inscritos en el padrón de socios; ii) se encuentren al día en todas sus obligaciones y compromisos económicos frente a la cooperativa; iii) hagan uso de los servicios que ofrece la cooperativa; y iv) no cuenten con sanción de suspensión o exclusión vigente.

¹⁸ Aquellos que, estando inscritos en el padrón de socios, no realizan operaciones en un período de dos años o más y no han presentado su renuncia ni han sido excluidos.

Figura 3.2. Socios por localidad de la CASM El Milagro



Elaboración: Autores de esta tesis

3.2.1. Problemática de la fidelización de socios

Desde el 2015, ha ido en aumento el número de socios de la CASM El Milagro. Se trata de ser transparentes con la información de la cooperativa.

3.2.2. Beneficios de los socios

La Cooperativa busca los mejores precios con certificación para que el socio aun cuando el precio en el mercado sea inestable, él no pierda. En este caso, ha logrado obtener la certificación de comercio justo. Por esta certificación, se recibe 30 dólares por cada quintal de café de 55.23 kg., es decir, sobre el precio base de 140 dólares el quintal, en el caso de los cafés certificados con calidad superior a 84 puntos, los socios reciben el premio adicional para cubrir sus necesidades.

En el caso de la CASM El Milagro, para alcanzar estos beneficios, es preciso que el producto cumpla con los parámetros físicos y de calidad, se apoya al socio con asistencia técnica en producción, manejo de plagas, cooperativismo, etc.

Se ha gestionado en asamblea el acceso a créditos por parte de los socios, de la manera que los intereses obtenidos por ellos constituyen ingresos de la cooperativa, que finalmente beneficia a los propios productores.

3.3. Servicio de comercialización de cafés especiales

A la fecha, la CASM El Milagro comercializa su café a través de brokers y cooperativas con destino al extranjero. Los clientes de nivel internacional son ATLAS, ARMENIA y VOLCAFE A nivel local, Volcafe, Norandino, OVM y cualquier otra cooperativa que esté dispuesta a comprar.

Las ventas a los clientes se efectúan mediante contratos. Se oferta el producto de acuerdo al volumen de producción, la cual se obtiene de la inspección de campo, tanto interna y externa, a cargo de un profesional especializado como de la empresa certificadora. De la inspección de campo, se conoce cuantos quintales de café en pergamino (sacos de 55.20 kg) producirá los campos de los asociados. Esta inspección se realiza antes del mes de abril, es decir antes de las cosechas.

Las cosechas se dan en los siguientes meses. En las partes bajas (marzo, abril y mayo); en la parte media (mayo, junio y julio); en las partes altas (Julio, agosto, setiembre, octubre, noviembre y diciembre). Una (1) hectárea produce 23 quintales aproximadamente de 55.20 kg, haciendo un total aproximado de 1,269.20 kg. El cultivo es de 5,000 plantas por ha. Cada socio representa un promedio de 5 ha.

3.3.1. Acopio del café de acuerdo a las condiciones de los contratos

La CASM El Milagro acopia el producto en función de las condiciones contractuales celebrada con los clientes. Para lo cual, establece límites a las características que debe poseer el producto entregado por el socio.

La CASM El Milagro acopia el café de los socios con el del 60% de rendimiento físico y 80 puntos en taza.

Rendimiento físico. Es el resultado del proceso de la materia prima (café pergamino o café en cáscara), con un máximo de 15 defectos (Anexo 01), humedad máxima del 12% sin cascara. Las hectáreas ubicadas en las partes bajas, producen con un rendimiento físico del 70%. En los niveles medios, con un rendimiento físico de 75% y las ubicadas en las partes altas, un rendimiento físico de 77% al 80%. Más del 50% de las hectáreas de los socios de la CASM El Milagro, se ubica en las partes media y alta.

La taza. Es el puntaje que se le asigna al café de acuerdo a su calidad (aroma y sabor). Esta calificación se obtiene en el proceso de catación. Se premian las tasas que vayan a partir de 82 puntos y mínimo rendimiento físico de 70%, pagando un adicional

de S/. 5.00 nuevos soles por QQ, si tiene 83 puntos se le adiciona S/ 10.00 nuevos soles, y si tiene 84 puntos se le adiciona S/ 15.00 nuevos soles. Ver el siguiente cuadro:

Tabla 3.1. Tarifas del acopio 2017

Físico %	Taza %	Adicional en soles
60	80-81	Precio normal
70	82	+ 5.00
70	83	+ 10.00
70	+84	+ 15.00

Fuente: CASM El Milagro (2018)

3.3.2. Información de ventas y contratos

Los contratos en su mayoría se acuerdan en 275 sacos de café de 69 Kilos, que es la presentación con la que se exporta, haciendo un total de 18975 kg. El importador paga al exportador a razón de quintales de 100lb inglesas que equivalen a 45.3592 Kg que en total hacen 418.32 QQ.

Los precios se ofertan como cafés FTO según el precio de la bolsa de New York, con un precio mínimo de US\$ 140 dólares más el premio de la prima fairtrade de US\$ 20 dólares y premio orgánico de US\$ 30 dólares, haciendo un precio mínimo de US\$ 190 dólares. De acuerdo a la calidad en taza del café, el cliente puede llegar a pagar un mayor precio.

El café producido por los socios de la CASM El Milagro alcanza los 84.8 puntos de taza a más. Eso indica que tiene las condiciones para siempre pactar precios por encima del mínimo establecido. (Ver reporte de taza, anexo 2)

Analizando estos datos nos hacemos una pregunta actualmente conviene seguir sembrando y certificando el café, vamos a presentar algunos números acordes con la realidad de los socios de la cooperativa los cuales son los siguientes:

Tabla 3.2. Datos de gastos de producción y comercialización de café

Mano de obra				
Ítem	Nº Jornales	Costo unitario (S/.)	Total	%
Recolección	92	25.00	2,300.00	38.11
Beneficio	23	25.00	575.00	9.53
Fertilización	20	25.00	500.00	8.29
Control fitosanitario	8	25.00	200.00	3.31
Insumos				
Abonos	20	100.00	2,000.00	33.14
Gastos Administrativos	23	10.00	230.00	3.81
Gastos Financieros	23	10.00	230.00	3.81
Total			6,035.00	100.00

Fuente: CASM El Milagro (2018)

Los datos analizados son en base a los promedios que maneja la CASM El milagro, en la producción de café que tienen sus socios en esta zona que es 23 QQ por ha. Como podemos observar en la tabla 2, el mayor porcentaje de gastos los obtenemos en la recolección del fruto y el abonamiento de los cafetales. A diferencia de otras zonas, donde la producción no llega ni a una (1) tonelada.

El total en gastos son S/ 6,035.00 soles y si lo dividimos entre el promedio de producción de la zona que son 23 QQ/ha, lo cual nos da S/ 262.39 soles por QQ de gastos. Si el productor es organizado y se encuentra dentro del programa de certificación ecológica, es decir, si es orgánico, el precio que se le otorga es en base a los premios que nos brinda las certificaciones con una base de US\$ 140 dólares de precio que en moneda nacional sería S/ 462 soles.

Por eso es que en estos tiempos cuando se complica el precio de la bolsa todos los agricultores quieren ser parte de la organización y formar parte del programa de certificación ecológica justamente por el precio que brinda la organización. A diferencia del precio del café convencional, que en los últimos años se ve afectado por el bajo precio en el mercado internacional, encontrando comerciantes que compran con precios por debajo del precio de bolsa, esto se ve muchas veces que compran a -5, -10 hasta -15 US\$ dólares por debajo del precio de bolsa.

Lo complicado para la organización es conseguir el mercado para todo el volumen que se oferta de los socios y para ellos se espera integrar varias estrategias que se logren definir del plan estratégico a realizar.

3.3.3. Socios comerciales

Coopac Norandino es su brazo financiero. OVM, su principal socio comercial, y Coop. Norandino, un socio para atender la venta y comercialización del producto.

3.3.4. Problemática

En el año 2015 se generó más acopio que en cualquier otro año con el apoyo de los aliados, la sobreoferta del mercado dejó a la CASM El Milagro con producto sin poder exportar, el cual se pudo recién negociar en el año 2016, con deficiencias en los precios logrados.

El 2016, solo se llegó a un 50% de producción. Hubo plagas y cambio climáticos, y el mercado internacional requirió mucho café y no hubo suficiente producción, y a diferencia del año 2017 donde hubo sobreproducción, se duplicó el volumen del 2016,

pero lamentablemente el mercado internacional se cerró en los meses de julio del 2017, perjudicando a muchos productores cafetaleros.

En el año 2017, el café se vendió a mercado local porque los contratos se ejecutaron solo hasta el mes de agosto, no habiendo mercado para colocar todo el volumen planeado. Los contratos se celebraron con los clientes habituales, ATLAS, ARMENIA, a nivel internacional y en el mercado local, con Volcafe, un contrato de 275 sacos orgánicos, y con NORANDINO un contrato de 425 sacos de comercio justo, y aun así quedo saldo para vender café el año 2018. La mayoría son precios fijos de US\$ 190.00 dólares americanos, dado que la bolsa estuvo muy baja todo el año. El promedio de precio de los contratos fue alto de US\$ 224.77 dólares americanos, pero es por los cafés especiales que se venden, sin embargo, solo pequeños volúmenes. La información de ventas puede encontrarse en el anexo 03.

Los saldos de café, se vendieron como café convencional al mercado local, pero se obtuvo una mayor ganancia por el tipo de cambio, por lo que la pérdida fue un poco menor, siendo el beneficiado el socio de la cooperativa, porqué lo vendió como producto orgánico, es decir con el precio adicional, según anexo 04.

3.4. Promoción del Producto

La CASM El Milagro viene participando en ferias como en la Feria Bracamoros coffee, en Ecuador (2017), Rueda de negocio de la Comunidad Andina en Arequipa (2018), y en el 2019 asistirá a la SCCA Expo en Boston. EE.UU.

3.4.1. Marca del producto

Con el certificado N° 0021309 emitido por la Dirección de Signos Distintivos del Registro de la Propiedad Industrial, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual-INDECOPI, se acredita la inscripción en el Registro de Multiclase de Marcas de Producto y/o servicio, el signo denominado “**El Milagreño**” de la titular Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples El Milagro, con vigencia del 17 agosto 2018 al 17 de agosto del 2028.

El signo comprende a los productos de la clase 30 (café, té, cacao y sucedáneos del café, arroz, tapioca y sagú; harinas y preparaciones a bases de cereales; pan, productos de pastelería y confitería; helados; azúcar, miel, jarabe de maleza, levadura, polvos de hornear; sal; mostaza; vinagre; salsas (condimentos); especias; hielo); y la clase 31 (productos agrícolas, acuícolas, hortícolas y forestales en bruto y sin procesar; granos y semillas en bruto o sin procesar; frutas y verduras, hortalizas y legumbres frescas,

hierbas aromáticas frescas; plantas y flores naturales; bulbos, plántones y semillas para plantar; animales vivos; productos alimenticios y bebidas para animales; malta. (Anexo 05).

3.5. Diversificación de productos

Como parte de la diversificación, la CASM El Milagro ha sembrado y certificado 42 ha de cacao y 650 plantas de palta hass y fuerte.

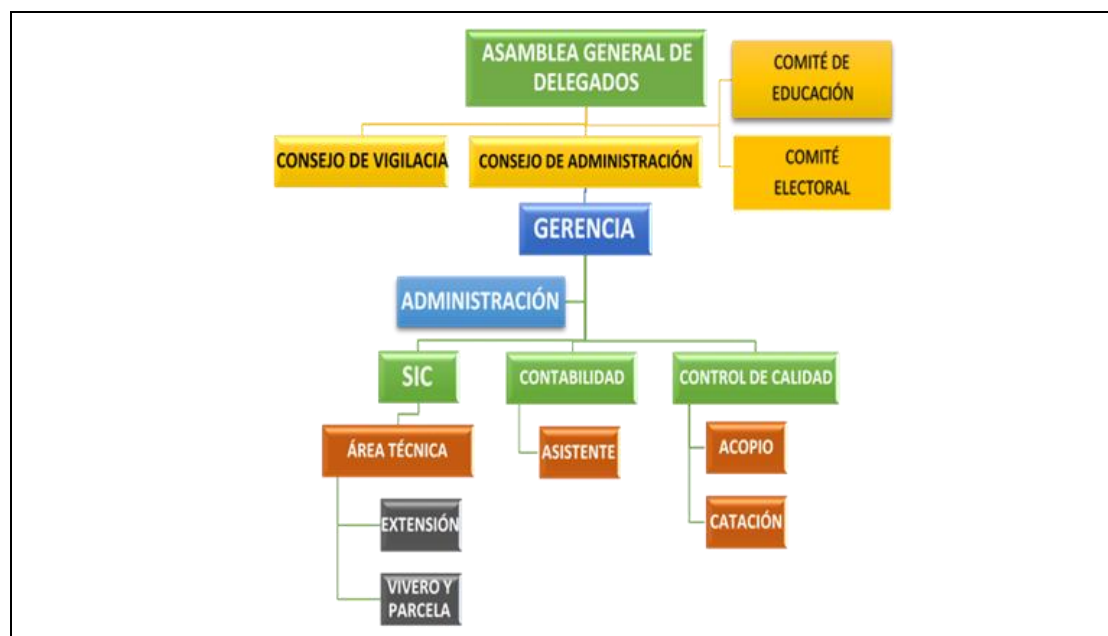
3.6. Otros logros

A la fecha, se ha logrado la instalación de un vivero, la contratación de un técnico para la unidad productiva, apoyo con préstamos en abonos para la producción de café de los socios, análisis de suelo, y apoyo con carpas solares y bandejas. Compra de maquinaria para mejoramiento de laboratorio de catación, asistencia técnica con contrato para que realice visitas y capacitaciones a productores asociados. Entre otros.

Desde el 2015, se vienen realizando programas de capacitación dirigido a socios y personal administrativo (El cooperativismo como modelo desarrollo, ventajas del cooperativismo, manejo de créditos y capital). En el 2017, afianzamiento cooperativo, manejo de estatuto y reglamentos, manejo de créditos y capital, como mantener nuestras certificaciones orgánicas y de comercio justo.

3.7. Organización de la CASM El Milagro

Figura 3.3. Organigrama de la CASM El Milagro



Elaboración. Autores de esta tesis

3.8. Modelo del Negocio CANVAS

Figura 3.4. Modelo del negocio de CANVAS

ALIANZAS <ul style="list-style-type: none"> • Empresas Comerciales • Empresas de servicio de proceso • Cooperativas locales 	ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Acopio de café en grano • comercialización • Gestión de contratos • Financiamiento de proyectos sociales. 	PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • Producto con calidad • Producto con Responsabilidad social • Orgánico 	RELACIÓN CON EL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación tierras. • Formas de preparación • Destino de fondos para ayuda social 	SEGMENTO DEL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> • Traders y brokers • Otras cooperativas locales
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Certificación orgánica • Certificación comercio justo • Productos de calidad 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Ferias orgánicas • Brokers • Página web 	
ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> • Compra a intermediarios. • Servicios de Maquila, • Servicios de comercialización • La capacitación, tecnificación de suelos. • Prima para la reserva de los ingresos de la cooperativa. • Certificación orgánica y precio justo 		FLUJO DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> • Café orgánico de alta calidad • Café de precio justo Fair Trade • Precio de venta. Base fija de US\$ 190 el quintal. • Venta de café convencional mercado local 		

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPITULO 4. ANÁLISIS EXTERNO

Este capítulo tiene como objetivo realizar el análisis externo del sector cafetalero en el Perú. Para lo cual se seguirá el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE), las cinco fuerzas de Porter y el benchmarking de algunos competidores del sector.

4.1. Análisis del Entorno SEPTE

4.1.1. Análisis social, demográfico y cultural

La CASM EL MILAGRO tiene como ámbito de acción el distrito de San José de Lourdes, uno de los siete distritos pertenecientes a la provincia de San Ignacio, región Cajamarca. Fue creado inicialmente como comunidad campesina en el año 1941, el año 1943 fue creado como distrito por D.L N° 9868. Cuenta con 6 centros poblados, una comunidad campesina, una comunidad nativa. Con una superficie de 1,482.75 Km². Cuenta con un total de población al 2015 de 21,847 habitantes de los cuales 12,047 hombres y 9,800 mujeres.

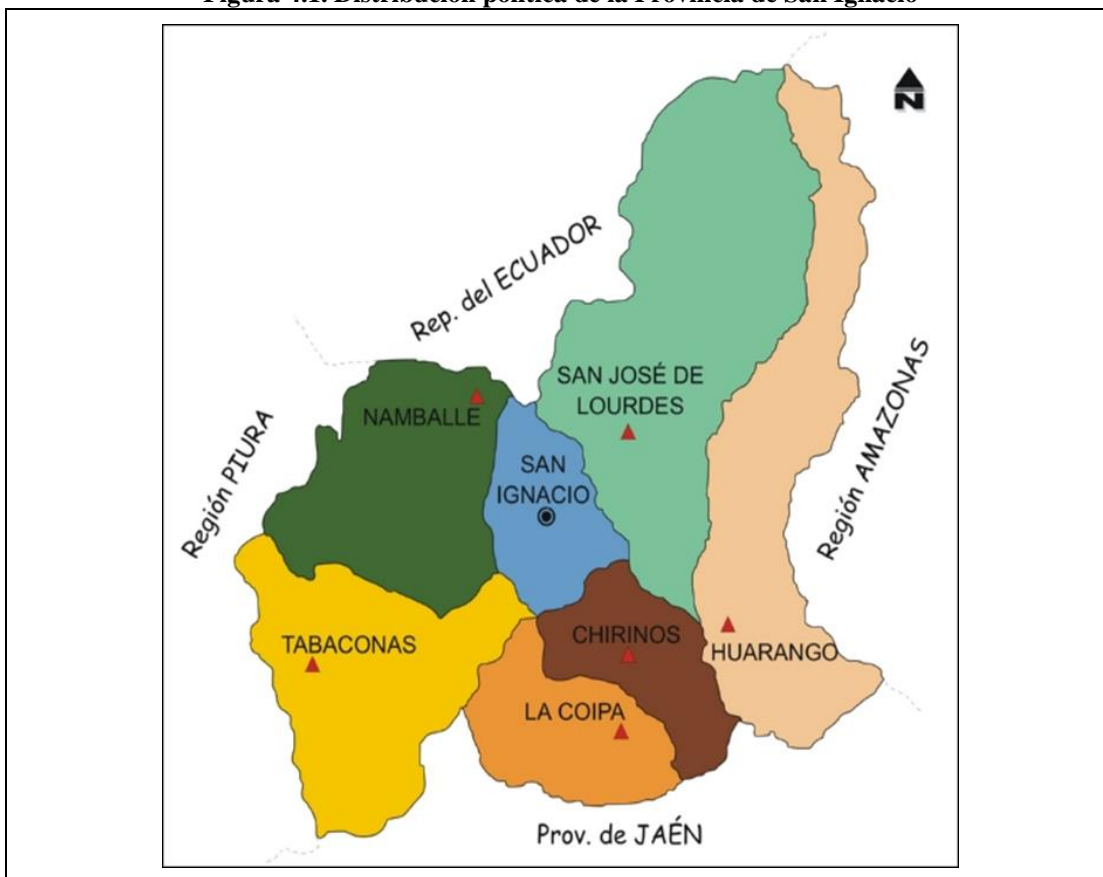
Analizando los datos estadísticos obtenidos del INEI podemos determinar lo siguiente:

- Tendencia a la inclusión social.
- Vías de Acceso a las poblaciones rurales precarias.
- Población con el 40% de analfabetismo.
- Población con un alto porcentaje de pobreza (53.6%)
- Desnutrición crónica en niños mayores de 5 años de un 47.3%
- Predisposición de los pobladores a formar parte de organizaciones para obtener mejores ventajas en la oferta de sus productos.

a) Zona fronteriza

La CASM El Milagro se ubica en la zona fronteriza limitando con el país vecino Ecuador. Tal ubicación le ha dado oportunidad para participar como beneficiario del Proyecto de Integración Regional Participativa en la Comunidad Andina (Inpandes), promovido por el trabajo conjunto de la Comunidad Andina y la Unión Europea. Este apoyo consiste en pasantías, talleres y un molino semi industrial.

Figura 4.1. Distribución política de la Provincia de San Ignacio



Fuente: Municipalidad San Ignacio www.munisani Ignacio.gov.pe

b) Condiciones climatológicas

La provincia de San Ignacio al igual que las demás que conforman la región Cajamarca, con condiciones climatológicas amazónicas, son consideradas como los productores de cafés especiales de mayor alta tasa.

Tabla 4.1. Influencia del aspecto social en CASM El Milagro

Captación de socios	Una de las tendencias hoy en día es la inclusión social como la equidad de género ya que la mayor parte de importadores de productos agrícolas de pequeñas organizaciones les interesa mucho la participación de las mujeres en las actividades familiares. Por lo tanto, podemos obtener mejores precios por productos provenientes de ciertas masas.
Acopio de materia prima	Actualmente las organizaciones de pequeños productores tienen mayor credibilidad, así como experiencia en la comercialización de sus productos al mercado nacional y extranjero, por lo que la mayor parte de agricultores quieren formar parte de ellas, así como dejar sus productos para que sean comercializados hacia el extranjero.
Mercado	Actualmente el mercado tiende a comprar por la calidad de los productos que se les oferta y adicionalmente a esto que tengan todos los certificados que garanticen que provienen de pequeños productores organizados, esto es el know how que tiene la empresa y los productores que ya tienen varios años desarrollando las certificaciones que le permiten exportar sus productos, así como también tienen la calidad necesaria para ser más atractivos para los mercados que los requieran.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Análisis económico

- Crecimiento sostenido de la economía peruana, 2.6% para el 2017 y se espera que el 2018 se llegue a 4% principalmente por las exportaciones que realiza el país.
- Inestabilidad de la bolsa de valores, así como en el tipo de cambio por la coyuntura política que se vive actualmente.
- Caída en los precios del café, pero manteniendo precios sustentables para la producción que cada año se incrementa.
- Perú está figurando como un país productor de cafés de alta calidad ocupando los primeros puestos a nivel internacional. Así mismo es considerado el mayor productor de cafés orgánicos.
- Diversificación de la producción agraria incrementa las exportaciones en el sector, aumentando la inversión privada gracias a la apertura de muchos acuerdos como los TLC.
- Tendencia mundial por el comercio justo ya que ampara en su seno a pequeños productores organizados en todo el mundo, incrementando de esta manera el consumo de estos productos certificados bajo estos sellos.

Tabla 4.2. Influencia del aspecto económico en CASM EL Milagro

Captación de socios	Con una estabilidad económica del país se apertura nuevos mercados, convenios internacionales, lo cual nos permite como organización obtener mejores ventajas para la oferta de nuestro producto lo cual nos hace ver más atractiva para las personas que habitan nuestro ámbito para que puedan organizarse.
Acopio de materia prima	La economía en crecimiento, en el que vive nuestro país hace que nuevos inversionistas lleguen con la finalidad de invertir capitales en pequeñas organizaciones, por lo que podemos lograr financiamiento con mejores ventajas para el acopio de la materia prima.
Mercado	Con la estabilidad social y económica de nuestro país los demás países pueden hacer alianzas y firmar convenios que nos permitan a nosotros pequeños exportadores buscar nuevos mercados, nuevos destinos donde podamos ofertar nuestros productos.

Elaboración: Autores de esta tesis

4.1.3. Análisis político y legal

Políticas de estado que favorecen al sector agrario tales como:

- Ley General de Cooperativas Decreto Legislativo N° 85
- Ley del Acto cooperativo N° 29683.
- 1991 ley de Promoción de las Inversiones en el sector agrario (DL N° 653)
- 2000 ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario (Ley N° 27360)
- 2004 estrategia Nacional de Desarrollo Rural (DS N° 065-2004-PCM)

- 1995 ley de la inversión privada en el desarrollo de las actividades económicas en las tierras del territorio nacional y de las comunidades campesinas y nativas (Ley N° 26505).
- 2006 Lineamientos de Políticas de Estado para el Desarrollo de la Agricultura y la Vida Rural en el Perú Derogado por D.S. N° 031-2008-AG
- 2013 Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional - ENSAN 2013 - 2021 (DS N° 021-2013- MINAGRI)
- 2013 Estrategia Nacional de Desarrollo e inclusión Social “Incluir para Crecer” – ENDIS (DS N° 008-2013- MIDIS)
- 2014 Lineamientos de Política Agraria del MINAGRI (R.M. N° 0709-2014-MINAGRI)
- 2015 Estrategia Nacional de Agricultura Familiar – ENAF (DS N° 009-2015-MINAGRI)
- 2015 Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar Ley N° 30355
- TLC que favorecen al sector agrario
- Estabilidad económica y social de nuestro país.
- 2018 Plan Nacional del Café, aprobado por MINAGRI.
- 2018. Presentación de la Marca Perú de los cafés especiales (Promperú)

Tabla 4.3. Influencia del aspecto político y legal en CASM El Milagro

Captación de socios	Las diferentes regulaciones que favorecen a las organizaciones como es el caso de las cooperativas hace más atractiva el tener que integrarlas, uno de los puntos fuertes es el reconocimiento del acto cooperativo lo cual favorece bastante a los pequeños agricultores que lo conforman y de esta manera se puede captar más socios.
Acopio de materia prima	Las políticas de estado enmarcadas dentro del sector agrario favorecen y brindan muchas condiciones para que las organizaciones de pequeños productores y al mismo productor agrario, pueda conseguir financiamiento, proyectos, fondos no reembolsables, etc., y de esta manera poder realizar sus actividades con mejores ventajas que otras empresas privadas; pero se vuelve una desventaja cuando las organizaciones no están bien organizadas.
Mercado	El estado al firmar los TLC han aperturado nuevos mercados para los diversos productos que los pequeños productores ofertan, así como también a algunos les afecta ya que ingresan productos agrícolas a precios más bajos que los nuestros. Actualmente también tenemos políticas de estado que promueven la agricultura familiar, orgánica y sostenible por lo que hay un gran potencial de donde poder echar mano y presentar nuestros productos en las diferentes ventanas comerciales en todo el mundo.

Elaboración: Autores de esta tesis

4.1.4. Análisis tecnológico

- La Globalización, la cual ha hecho que nuestros mercados estén más cerca de nuestros pequeños productores.
- Las redes y telefonía fija y móvil permiten que los productores puedan tener referencias de los mercados y precios con los que cotizan sus productos.
- Las nuevas tecnologías han evolucionado por lo que se ha mejorado en casi todos los procesos que se realizan para la producción de bienes y servicios.

Tabla 4.4. Influencia del aspecto Tecnológico en CASM El Milagro

Captación de socios	Los aspectos tecnológicos favorecen a las organizaciones ya que con ello brindan mejores servicios a sus asociados y también mejoran sus procesos dentro de las actividades que realizan como es el caso de la capacitación, producción y comercialización, por lo que se afianza más la relación socio – organización.
Acopio de materia prima	La tecnología ha permitido que los procesos tanto en el campo como en la industria se hagan con mayor eficiencia y eficacia generando reducción de costos en estos procesos a la vez que también reducen los tiempos de los procesos.
Mercado	Las diferentes tecnologías, como es el caso de las comunicaciones, han mejorado enormemente la forma de ofertar y vender los productos acercando al productor al mercado internacional pudiendo ofertar en línea y vender.

Elaboración: Autores de esta tesis

4.1.5. Análisis ecológico – ambiental

- La fuerte tendencia del cuidado del medio ambiente, ya que cada vez más y más países se unen para luchar contra el cambio climático.
- La agricultura orgánica que es lo que incentiva a los demás países a comprarte tus productos.
- El comercio justo que la mayor parte del mundo hace negocios con estas redes y la cual incentiva a cuidar el medio ambiente a través de la agricultura con diversas normas la cual el sector agrario tiene que cumplir y de esta manera poder obtener mejores diferenciales en el mercado internacional para su producto.
- Los diferentes incentivos nacionales y extranjeros que tienen las pequeñas organizaciones por el cuidado del medio ambiente.

Tabla 4.5. Influencia del aspecto ecológico y ambiental en CASM El Milagro

Captación de socios	Las organizaciones de pequeños productores se hacen más atractivas ya que pueden conseguir precios más justos y con mejores diferenciales si están organizadas.
Acopio de materia prima	La comercialización de los productos de los pequeños agricultores solo puede ser posible si estos están organizados y se pueden lograr mejores diferenciales cuando tienen certificaciones de cuidado del medio ambiente o de agricultura amigable con el medio ambiente y sostenible.

Mercado	La tendencia que siguen los mercados es a la agricultura orgánica y sostenible, que ayuda y protege al medio ambiente, por estos productos que se trabajan bajo esa modalidad tienen preferencia.
---------	---

Elaboración: Autores de esta tesis

4.2. Análisis de la Competencia: Las Cinco Fuerzas de Porter

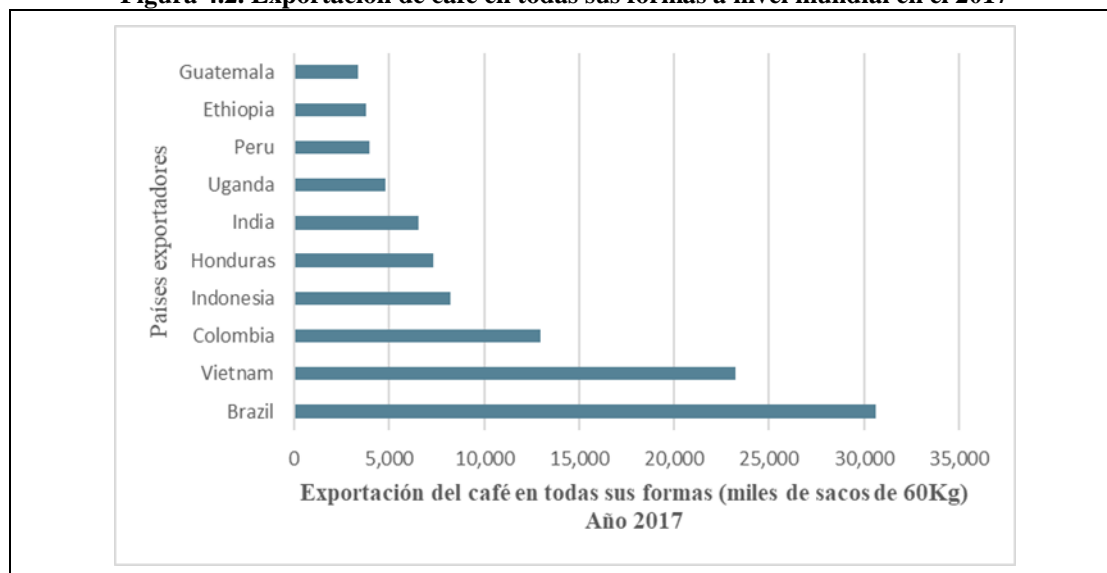
En base a las cinco fuerzas de Porter, se analiza la competencia en el sector cafetalero, revisando cada una de las fuerzas del mercado, las cuáles se detallan a continuación:

4.2.1. Rivalidad entre competidores

En el ámbito de acción de la CASM EL MILAGRO contamos con otras organizaciones de pequeños productores que tienen mayor influencia y están mejor posicionados en el mercado exterior como es el caso de cooperativas y asociaciones, pero que no se encuentra en forma presencial en la zona, desatendiendo las necesidades primordiales de sus asociados.

Referente a los competidores de Perú, se tiene como los principales productores/exportadores a Brasil, Vietnam, Colombia de acuerdo al Organismo Internacional del Café (ICO), lo cual se muestra en la Figura 9, encontrándose Perú en un séptimo de acuerdo a estadísticas de la ICO 2017, y teniendo Perú como ventaja la capacidad de incrementar su producción. En ese sentido, la rivalidad es media alta.

Figura 4.2. Exportación de café en todas sus formas a nivel mundial en el 2017



Fuente: Organización Internacional del Café (ICO 2017)

4.2.2. Poder de negociación de proveedores

Los principales proveedores son los caficultores (cooperativas de sembrado), mano de obra, proveedores de agroquímicos, fertilizantes, centros de acopio, centros de proceso (maquila), tecnología (equipos) para su elaboración, servicio de transporte para la logística (terrestre, aérea, marítima). Los proveedores dependen de la economía y de los cambios climatológicos, por ejemplo, para el caso del servicio de transporte, se puede ver afectados por las vías de acceso, finalmente por este y otros factores el poder de negociación de los proveedores sigue siendo baja.

4.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los posibles nuevos competidores son los productores de cafés convencionales, quienes evaluando la demanda del café especial y la rentabilidad, podrían apuntar por ingresar a este nicho de mercado, esto traería consigo que la oferta del producto se incremente y disminuya el precio. Pero a la vez se debe considerar que el formar una cooperativa y contar con la fidelización de los socios no es fácil que lleguen a consolidar los nuevos competidores, además de llegar con la calidad, consistencia y sabor de un café especial, por lo cual, la suma de estos factores hace que la barrera de entrada es media alta.

El presente análisis se efectúa en el contexto de competidores como cooperativas agrarias, porque si bien como en cualquier sector la pretensión de ingresar no es suficiente, en el caso del sector cafetalero asociativo, la sostenibilidad en el tiempo exige más que rentabilidad económica. La experiencia demuestra, por citar como ejemplo las cooperativas cafetaleras, que se compite con diversas organizaciones, desde la forma empresarial más común y con diferentes empresas asociativas, sin embargo, si los productores y su representada no cooperan entre sí en pro del bienestar de éstos, como si lo hacen las cooperativas, muy difícil será que puedan acceder a la certificación de comercio justo, o mantener tal condición, que en el caso de las cooperativas cafetaleras tienen como ventaja económica (premio) por el esfuerzo de conducir a sus socios de forma organizada bajo los principios del cooperativismo, equidad, control democrático. En la zona cafetalera, se ha a muestra que muchos intentos ha habido pero no logran mantenerse como organización que vela por la calidad de vida de los suyos, porque si bien se constituyen como forma empresa asociativa, al no ser la figura de una cooperativa, donde tenga que verse de cerca la situación in situ de los socios, en muchos

de los casos, no logran alcanzar la certificación y, en otros, terminan perdiendo el premio de comercio justo.

4.2.4. Poder de negociación de compradores

El poder de negociación de los compradores es muy alto ya que de ellos dependen los contratos y la demanda del producto, tienen a favor la ventana comercial de otros países, así como también el volumen ofertado y la calidad del producto, siempre habrá espacio para nuestro producto, pero la cantidad ofertada siempre va a ser un riesgo y de lo cual el comprador tiene la ventaja para negociar especialmente con el precio.

Teniendo en cuenta que el precio del café especial es variable, aun teniendo un mayor precio que el café convencional, el precio lo define el comprador y para eso toma en cuenta la calidad, volumen y consistencia, además de considerar la situación económica del momento, que influye la oferta y demanda del producto.

4.2.5. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El consumo del café está relacionado a que nos da esa dosis de energía, por lo cual su consumo se da con una frecuencia diaria. El café tiene muchos sustitutos en el mercado y algunos con precios más accesibles al mercado, entre ellos podemos citar al té, bebidas energizantes, néctares, gaseosas, café instantáneo, chocolates, entre los citados podemos resaltar las bebidas energizantes que han buscado reemplazar el consumo del café. Por esto, es muy elevado el potencial de productos sustitutos y también por la tendencia de los consumidores a los alimentos saludables como son los jugos frescos y el agua, así también la agresividad que tienen al ofertarlos.

El otro factor adverso a considerar y que resulta favorable para los productos sustitutos, es que el café por su alta concentración de cafeína está relacionado a problemas de salud, como problemas cardíacos, colesterol, entre otros, por lo cual se tienen otras bebidas saludables, como la achicoria.

4.2.6. Conclusiones de las Cinco Fuerzas de Porter

Las barreras de entrada son relativamente media altas, debido al precio inestable sino se cuenta con la calidad y certificación del producto. En ese sentido, la amenaza de nuevos competidores es baja, lo cual garantiza que la CASM El Milagro desarrolle ventajas competitivas.

En conclusión, el sector industrial está resultando atractivo y la cooperativa podrá seguir sosteniéndose en el negocio, lo que si se requerirá desarrollar estrategias para

diferenciarse y sostenerse en el tiempo, persistiendo en un producto de calidad y su acercamiento al cliente.

4.3. Benchmarking

4.3.1. Variables para el benchmarking

Acudimos a modelos cooperativistas ubicadas en la provincia de Jaén y San Ignacio del departamento de Cajamarca, quienes se distinguen por su trayectoria en el sector cafetalero y por los volúmenes de café que exportan. Nos entrevistamos con los gerentes generales de las Cooperativas Sol y Café, Cedros Café y UNICAFEC, a quienes formulamos un cuestionario elaborado de acuerdo a las preguntas y objetivos de investigación, conforme se puede apreciar en el anexo 06. Las respuestas nos informan de la situación tanto organizativa como financiera de las empresas entrevistadas, así como de sus recursos y capacidades, factores de éxito, estrategias y metas a futuro.

4.3.2. Perfil de organizaciones para el benchmarking

a. Cooperativa de Servicios Múltiples Cedros Café

Se constituyó el 2013 con 20 socios y el 2014 empezó sus actividades. Actualmente está conformada por 208 socios, con un total de 588 hectáreas, teniendo un rendimiento promedio de 2.5 Tn/ha. Con un ingreso de 6 millones \$ en el 2017 y de 8 millones de \$ el 2018. Uno de sus principales factores de éxito ha sido alcanzar un crecimiento rápido en capital social y en comercialización ya que coloca a la exportación toda su producción.

Además de la información antes señalada y la entrevista al Gerente General, Sr. Jorge Carrillo Enríquez, se aprecia que el crecimiento rápido en capital social y en comercialización son sus factores de éxito, ya que coloca toda su producción en la exportación. También, la estructura organizacional y la transparencia son el soporte de la Cooperativa. Han implementado sistemas de gestión aún con software separados, lo cual hace posible el debido funcionamiento del rol de los actores. Hacen asambleas participativas, han logrado en los socios el sentido de pertenencia respecto de la cooperativa. En el aspecto estratégico, la Cooperativa cuenta con un Plan Estratégico, que, si bien hay cambios debido a las tendencias, sus acciones están dirigidas de acuerdo a sus metas.

b. Cooperativa Sol & Café

Sol y Café se fundó en 2005, con el apoyo del equipo técnico de Caritas Jaén. Cuentan con certificación orgánica y comercio justo para vender en América del Norte

y Europa. Iniciaron con 27 grupos de productores y hoy representan a más de 60 asociaciones de productores que reúnen a unas 1.000 familias de agricultores. El principal factor de éxito de esta organización fue la alianza estratégica con el clero para gestionar diversos proyectos que apalancaron a la organización y con ello, ganar la confianza de sus asociados.

De las declaraciones del Gerente General, Ing. Gerardo Alarcón Cubas, se advierte que sus factores de éxito son el desempeño de la organización y la calidad de su producto. Se realza mucho el trabajo en la calidad del producto en pro de la relación con el cliente a largo plazo. Apuestan por la conformación de un buen equipo de trabajo, por ello, invierten en capacitación. Tienen un avance al 35% del sistema de gestión implementado con softwares separados, y consideran entre sus estrategias la transparencia con sus socios e informan de sus balances en periodos trimestrales.

c. Asociación Unión de Cafetaleros Ecológicos-UNICAFEC

Inició en el 2002 como asociación de productores cafetaleros. Actualmente, constituida como Cooperativa de Servicios Múltiples, ha desarrollado un amplio mercado para la oferta de café certificado. Uno de sus factores de éxito es la asociatividad, que le permite tener ventajas en cuanto a la certificación de sus productos, los cuales le brindan precios estables y obtener premios de la certificación orgánica y la prima del comercio justo, con los cuales se ha logrado capitalizar.

De la entrevista al Gerente General Eco. Alfredo Alarcón Enciso, se aprecia lo siguiente:

- La capacitación dirigida tanto a los dirigentes como a los socios. Han reglamentado un Programa de Capacitación. Se conocen las estructuras de costo.
- Han implementado Manuales de Procesos, planes operativos.
- Cuentan con un Plan Estratégico. Y aun cuando se complique la ruta del plan, buscan opciones para adecuarse y seguir las metas y objetivos del plan.
- Consideran como estrategia entender al cliente, fidelizarlo. Hay transparencia de la gestión.
- Si bien no tienen plan de marketing, hacen publicidad en radio y participan en diferentes eventos y ferias de acuerdo con su plan operativo anual.
- Cuentan con las certificaciones FAIRTRADE, Orgánico, UTZ Y Rainforest Alliance, los cuales los han hecho más atractivos para nuevos mercados y más competitivos en el mercado local.

4.3.3. Resultados del benchmarking

De la experiencia recogida de las tres cooperativas antes mencionadas, para la CASM El Milagro se debe tener en cuenta lo siguiente:

- i. Respecto al componente social; Si bien una empresa puede tener más socios que la otra, es indudable que el soporte de la organización son los socios. Por tanto, la CASM El Milagro, debe continuar trabajando en la fidelización de los socios, la transparencia es muy importante y la capacitación.
- ii. Sobre la capacitación; Es necesario continuar con ello. Un socio que no entiende el rol de la empresa que lo representa, no se esforzará en contribuir.
- iii. En cuanto a los aliados comerciales. Se requiere trabajar mucho en mantener la buena relación entre cooperativas. No enfrentarse entre cooperativas.
- iv. El plan estratégico ejerce un buen rol. Ejerce una positiva influencia. Por lo que, la CASM El Milagro debe contar con esa herramienta.
- v. Sistemas de gestión. La CASM El Milagro debe materializar todas sus acciones a través de procedimientos, manuales, planes, etc.
- vi. Trabajar en la promoción de su producto. La CASM El Milagro debe asistir a eventos nacionales e internacionales. Promocionar su marca.
- vii. Esforzarse en la calidad del producto. A través de la asistencia técnica a sus socios en las mejoras de capacidad productiva como de calidad, se garantiza la relación a largo plazo con los clientes.

CAPITULO 5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. Recursos y capacidades

En palabras de Michael Porter (1982), es necesario identificar los recursos y capacidades con los que dispone la CASM El Milagro y evaluarlos para determinar su utilidad y adecuados para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Citando a Navas y Guerra (2002)¹⁹, los recursos y capacidades que permiten obtener ventajas competitivas, son aquellos de carácter distintivo o especial, es decir valiosos (escasos) y relevantes que tengan utilidad, que se mantengan en el tiempo (durabilidad), y difícilmente transferibles, imitables, sustituibles, complementarios y apropiados.

5.1.1. Recursos tangibles (activos)

- a. **Capital social.** Conformado por 156 socios de 25 diferentes caseríos, quienes aportan S/.100 nuevos soles anuales, lo cual constituye el capital por año de la CASM El Milagro.
- b. **Volumen de exportación.** Cada socio conduce 5 ha, cada hectárea rinde un volumen de 23 quintales (55.20kls), aproximadamente 1,269.6 toneladas de café con 84.5 taza de calidad.

A continuación, detallamos volúmenes de café y cuántos socios existen por zona productora, así mismo detallamos el valor que aporta cada zona a la CASM El Milagro en valor de aportaciones de sus socios:

Tabla 5.1. Socios por localidades, volumen de acopio y aporte por zonas

Nº	Socios por Caserío	Volumen de café en pergamino QQ	Aporte anual S/
01	Cas. El Milagro (36)	4,140	3,600.00
02	Cas. Santo Tomas (12)	1,380	1,200.00
03	Cas. Pedregal (11)	1,265	1,100.00
04	Cas. El Palmal (5)	575	500.00
05	Cas. Buenos Aires (4)	460	400.00
06	Cas. Nva Villarica (5)	575	500.00
07	Cas. El Rejo (5)	575	500.00
08	Cas. Nvo Progreso (4)	460	400.00
09	CP Calabozo (20)	2,300	2,000.00
10	Cas. Bello Horizonte (6)	690	600.00
11	Cas. Apangoya (6)	690	600.00
12	Cas. Rumichina (2)	230	200.00

¹⁹ Navas, J.E; Guerras, L.A (2002): La Dirección Estratégica de la E

N°	Socios por Caserío	Volumen de café en pergamino QQ	Aporte anual S/
13	Cas. San Juan de Salinas (7)	805	700.00
14	Cas. Camana (5)	575	500.00
15	Cas. El Faique (1)	115	100.00
16	Cas. La Huaca (1)	115	100.00
17	Cas. Tablones (1)	115	100.00
18	Dist. San José de Lourdes (6)	690	600.00
19	Cas. Marindos (9)	1,035	900.00
20	Cas. Jose Olaya (2)	230	200.00
21	Cas. Alto Dorado (1)	115	100.00
22	Cas. Misa Cantora (2)	230	200.00
23	Cas. Nvo Huancayo (1)	115	100.00
24	CP Nvo Trujillo (3)	345	300.00
25	Cas. Jorge Chavez (1)	115	100.00
Total 25 caseríos / 156 socios		17,940	15,600.00

Fuente: Cooperativa CASM El Milagro (2018)

c. Inventario. Los principales recursos que aportan a las actividades de la CASM El Milagro, son los siguientes:

- Terreno para local de la Cooperativa en construcción. Con los aportes de los socios, S/100.00 anuales por cuatro (4) años, desde el 2016 al 2019, se viene construyendo el local.
- 01 molino semi industrial. La CAN obsequió este molino a la CASM El Milagro para el proceso de tostado de café.
- Equipos de cómputo. Necesarios para la gestión de la Gerencia y el Consejo Directivo.
- Equipos de Laboratorio. Destinado para el examen de calidad.
- Piladora. Para el proceso de acopio.
- Balanza de 2 tn.
- 1 moto lineal para salidas al campo.
- Medidor de humedad
- Parcela de 4 ha destinada para cultivos alternativos como palta, cacao y banano.
- Vivero y biohuerto.

Tabla 5.2. Inventario del vivero de la CASM El Milagro

Especie	Cantidad
Eucalipto Glupta	2,400
Eucalipto Saligna	100
Cedro Rojo	400
Cacao Criollo	1,500

Fuente: Cooperativa CASM El Milagro (2018)

5.1.2. Recursos intangibles

Certificaciones. El café especial que comercializa la CASM El Milagro cuenta con las siguientes certificaciones: Orgánico, Comercio Justo y UTZ.

5.2. Trayectoria organizacional

La CASM El Milagro nace en el año 1984 por la necesidad de pequeños productores de ingresar a un mercado más justo por su café, ya que se tenía que vender café adelantado para poder subsistir en los meses que no había cosecha con precios por debajo de la mitad o subsistir con créditos con intereses elevados. En su primer año por la falta de experiencia de sus directivos, la cooperativa no pudo sobresalir en el mercado cerrando sus puertas.

Posteriormente en el año 2005 con el apoyo de la GTZ al formar grupos de productores para el manejo de biohuertos, se dio la posibilidad de volver a formar la cooperativa con el mismo nombre y RUC. Para el siguiente año 2006, se realizó la certificación de comercio justo y la primera exportación a EEUU.

En el 2011 con la creciente demanda del mercado del café se cerraron muchos contratos con precios fijos, se tuvo una gran pérdida y se quedó mal con algunos clientes toda vez que los precios en bolsa llegaron hasta US\$ 300 dólares y la cooperativa con precios fijados en US\$ 190 dólares, teniendo que cerrar la cooperativa por ese año. Posteriormente a estos hechos, algunos directivos decidieron volver a reabrir y actualmente se viene trabajando de forma normal con los distintos clientes: Atlas, Armenia, Volcafe, Coop Norandino entre otros. Contamos con certificación Fairtrade, orgánico, UTZ, SPP. El café que se oferta tiene buenos promedios en calidad llegando hasta 84 en taza con 78% de rendimiento físico.

A lo largo sus 13 años de constituida, la CASM El Milagro ha evolucionado a través de las siguientes etapas:

Figura 5.1. Línea de tiempo de la CASM El Milagro



Elaboración: Autores de esta tesis

5.3. Capacidades dirigenciales

Siendo la CASM “El Milagro” una cooperativa con base en sus principios, su estructura organizativa está conformada en primer lugar, por la Asamblea General de socios o delegados como máxima autoridad, acompañado de los Órganos de Gobierno, la Gerencia, funcionarios y el Personal.

- a. **La Asamblea General.** Está a cargo de aprobar la gestión de los consejos y comités de la cooperativa, recibe y aprueba los informes anuales.
- b. **Órganos de Gobierno.** Existen cuatro órganos de gobiernos dentro de la cooperativa, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, el Comité Electoral y el Comité de Educación.

Los miembros o directivos de los órganos de gobierno son elegidos de forma democrática anualmente y su renovación es por tercios. El Consejo de Administración está conformado por cuatro socios (presidente, vicepresidente, secretario y suplente), el Consejo de Vigilancia está conformado por 3 socios (presidente, secretario y suplente), el Comité Electoral está conformada por 3 socios (presidente, secretario y suplente), el Comité de Educación está conformada por 3 socios (presidente, secretario y suplente) en el cual el vicepresidente del consejo de administración viene a ser el presidente del comité electoral.

- c. **Órganos de Ejecución.** La gerencia general es quien dirige la empresa y está a cargo de todo el nivel operativo. Es el nexos para que el equipo técnico llegue a todos los socios.
- d. **Socios comerciales.** A la fecha, la CASM El Milagro cuenta con los siguientes socios comerciales:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Norandino. Nuestro soporte financiero. Se paga a los socios a través de las cuentas que administra la mencionada Cooperativa.
 - Cooperativa Norandino. Para aunar esfuerzos en la venta y comercialización del café especial de nuestros socios.
 - OVM. El principal socio comercial.
- e. Clientes estables.** De los pocos clientes con los que celebramos contratos, tenemos a Volcafe USA LLC, Atlas Coffee Importers LLC, Armenia Coffee Corporation.

5.4. Análisis financiero a través del Sistema Dupont

El índice o sistema Dupont es uno de los indicadores con mayor importancia para determinar la rentabilidad y sostenibilidad de una empresa. Con este índice se analiza el desempeño económico y operativo de una empresa utilizando tres variables: Margen neto de utilidades, rotación de activos totales y apalancamiento financiero. Es así que para su cálculo tenemos la siguiente fórmula:

- Sistema DUPONT = (Utilidad neta/ventas) * (ventas/activo total) * (Multiplicador del capital)
- Multiplicador del capital = Activos/Patrimonio
- Para el caso de la CASM El Milagro se analizará la rentabilidad de los años 2015, 2016 y 2017 para lo cual se cuenta con los estados financieros y balance general (Anexo 5).

Tabla 5.3. Cuadro de datos obtenidos de los estados financieros

Año	Utilidad neta	Ventas	Activo total	Patrimonio
2015	40,164.71	813,615.72	995,919.94	201,521.70
2016	23,533.11	1,667,135.72	1,088,595.74	200,921.70
2017	-59,673.64	1,835,477.04	1,598,772.86	243,331.26

Nota: Como se puede observar se han vertido datos de los estados financieros de los años mencionados para el presente estudio.

Fuente: Cooperativa CASM El Milagro

Tabla 5.4. Resultados de evaluación sistema DUPONT

Año	Utilidad neta/ventas	ventas/activo total	Multiplicador del capital	DUPONT
2015	0.05	0.82	4.94	0.20
2016	0.01	1.53	5.42	0.12
2017	-0.03	1.15	6.57	-0.25

De acuerdo a la información financiera obtenida de los estados financieros de la CASM El Milagro desde el 2015 al 2017, podemos observar que la rentabilidad de la empresa se basa principalmente en el apalancamiento financiero recurriendo al financiamiento externo para llevar a cabo sus actividades productivas, por lo que podemos observar que, a mayor apalancamiento, menores son las utilidades generadas cerrando el año 2017 en negativo. La empresa tendrá que mejorar sus operaciones laborales y mucho más la rotación de sus productos para hacer crecer al DUPONT.

5.4.1. Proyección de estados financieros

Se ha tenido a bien realizar una proyección de los estados de resultados (pérdidas y ganancias) desde el 2017 al 2022, donde se incluye la situación actual de la CASM El Milagro, que se ve reflejada en el año 2017 y 2018 proyectando los años 2019, 2020, 2021 y 2022. Esta proyección se basa en el crecimiento esperado para la colocación de contratos del saldo del volumen exportable de café certificado con el que cuenta la CASM El Milagro y para el cual no tiene clientes.

Se toma como base para la evaluación el año 2017 ya que es en esta fecha que la cooperativa logra incrementar el número de socios certificados y por ende el volumen de café certificado. Por lo tanto, las proyecciones se realizan a partir del año 2017 y 2018 ya que son datos reales que se encuentran dentro de la contabilidad de la cooperativa.

5.4.2. Estados de resultados

Se ha considerado un crecimiento en ventas por año del volumen exportable que se dispone sin contratos.

Tabla 5.5. Estados de resultado actual y proyectado de la CASM El Milagro

DESCRIPCIÓN	AÑOS					
	31/11/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Ventas	1,835,477.04	2,632,977.52	3,581,196.00	3,884,265.00	3,625,314.00	3,625,314.00
Costo de Ventas	1,577,677.96	1,845,028.46	1,949,782.16	1,949,782.16	1,949,782.16	1,857,235.11
Utilidad Bruta	257,799.08	787,949.06	1,631,413.84	1,934,482.84	1,675,531.84	1,768,078.89
Gastos Administrativos	170,320.77	321,838.59	130,710.00	130,490.00	132,320.00	133,400.00
Gastos de Comercialización	178,869.52	317,911.25	285,450.00	269,908.00	269,908.00	271,648.00
Utilidad de Operación	-91,391.21	148,199.22	1,215,253.84	1,534,084.84	1,273,303.84	1,363,030.89
Otros Ingresos de Gestión	57,386.10	16,180.99	22,500.00	25,500.00	30,000.00	35,000.00
Ingresos Financieros	14,742.05	6,114.14	5,150.00	7,500.00	6,500.00	6,300.00
Gastos Financieros	40,410.58	129,657.43	33,965.00	33,192.00	33,192.00	289,192.00
Resultado del ejercicio antes de Impuestos	-59,673.64	40,836.92	1,208,938.84	1,533,892.84	1,276,611.84	1,115,138.89
Impuesto A la Renta 15%	-8951.046	6125.537981	181340.8255	230083.9255	191491.7755	167270.8333
UTILIDAD NETA	-68,624.69	34,711.38	1,027,598.01	1,303,808.91	1,085,120.06	947,868.06

Tabla 5.6. Balance General 2017 CASM El Milagro

COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS MULTIPLES EL MILAGRO					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
Al 31 de Diciembre del 2017					
(Expresado en Nuevos Soles)					
		AÑO	AÑO		AÑO
		2017	2016		2017
ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE	
Caja y bancos	Nota 02	27,562.93	8,852.98	Cuentas por pagar comerciales	Nota 10 223,691.17 6,843.00
Inversiones al valor Razonables				Otras cuentas por pagar	Nota 11 5,665.82 3,019.90
Cuentas por cobrar comerciales	Nota 03	525,663.99	587,222.14	Deudas A corto Plazo	Nota 12 1,126,323.46 835,401.58
Otras cuentas por cobrar	Nota 04	37,124.94	36,947.97		
Servicios y otros cont.por Antic.	Nota 05	15,587.14	4,154	Total Pasivo Corriente	1,355,680.45 845,264.48
Activos Por Impuestos Corrientes	Nota 06	42,614.73	23,624		
Existencias	Nota 07	790,250.15	289,453.48	PASIVO NO CORRIENTE	
Total Activo Corriente		1,438,808.88	960,264.48	Deudas a largo plazo	- -
				Total Pasivo	1,355,680.45 845,264.48
ACTIVO NO CORRIENTE				PATRIMONIO	
Participación Patrimonial	Nota 08	28,347.05	28,347.05	Capital social	Nota 13 105,623.90 40,915.400
Inmuebles, maquinaria y equipo	Nota 09	131,621.93	115,702.22	Reservas	Nota 14 100,439.97 100,439.970
(Neto de depreciación acumulada)				Resultado acumulados	Nota 14 96,702.18 78,442.80
Intangibles (Neto Amortización)				Resultado del Ejercicio	- 59,673.64 22,202.05
Otros activos				Total Patrimonio	243,092.41 242,000.22
Total Activo No Corriente		159,968.98	144,049.27	Total Pasivo y Patrimonio	1,598,772.86 1,087,264.70
Total Activo		1,598,772.86	1,094,303.70		

Tabla 5.7. Balance General 2018 y Proyectado 2019 CASM El Milagro

COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS MULTIPLES EL MILAGRO					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADOS					
Al 31 de Diciembre del 2019					
(Expresado en Nuevos Soles)					
		AÑO	AÑO		AÑO
		2019	2018		2019
ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE	
Caja y bancos		9,561.92	7,968.27	Cuentas por pagar comerciales	92,736.54 65,266.81
Inversiones al valor Razonables				Otras cuentas por pagar	30,488.24 25,198.17
Cuentas por cobrar comerciales		706,993.08	589,160.90	Deudas A corto Plazo	664,056.00 553,380.00
Otras cuentas por cobrar		112,644.86	70,420.94		
Servicios y otros cont.por Antic.		18,327.41	12,345	Total Pasivo Corriente	787,280.78 643,844.98
Activos Por Impuestos Corrientes		66,837.24	55,689		
Existencias		110,168.59	91,807	PASIVO NO CORRIENTE	
Envases y Embalajes		1,322.03	1,101.69	Deudas a largo plazo	- -
Total Activo Corriente		1,025,845.14	828,493.29	Total Pasivo	787,280.78 643,844.98
				PATRIMONIO	
ACTIVO NO CORRIENTE				Capital social	182,320.68 151,933.900
Participación Patrimonial	Nota 08	48,946.98	41,795.83	Reservas	120,527.96 100,439.970
Inmuebles, maquinaria y equipo	Nota 09	165,176.08	137,646.73	Resultado acumulados	12,124.82 10,104.02
(Neto de depreciación acumulada)				Resultado del Ejercicio	137,713.94 101,613.08
Intangibles (Neto Amortización)				Total Patrimonio	452,687.41 364,090.97
Otros activos				Total Pasivo y Patrimonio	1,239,968.19 1,007,935.95
Total Activo No Corriente		214,123.06	179,442.56		
Total Activo		1,239,968.19	1,007,935.85		

Las notas a los Estados Financieros adjuntas, forman parte integrante de este estado

Como podemos observar, tanto en el proyectado de los estados de pérdidas y ganancias, así como en los balances generales. En el año 2017 se tuvo una perdida ya que se realizaron compras de café con costos muy elevados primordialmente en gastos administrativos como de comercialización por lo que se generó una perdida, lo cual como se refleja en los estados financieros del año 2018 es revertido y se genera una ganancia. A partir de estos resultados se proyectan para los siguientes años de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa con un mínimo crecimiento del 20% en todos

los ingresos y costos observando que se está generando una ganancia en todos los años proyectados.

Tabla 5.8. Flujo Económico acumulado de la CASM El Milagro

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FC	-59673.64	66048.50	89514.06	107416.88	128900.25	154680.30
COK					15.00%	
VAN					286.68	
TIR					133.57%	

El costo de oportunidad del capital se ha considerado en 15% ya que es razonable según las tasas de interés que ofrece la banca en nuestro país y aún más bajas y de acuerdo al riesgo país y las tendencias que hay actualmente en el mercado.

Como podemos observar de las evaluaciones y proyecciones realizadas al flujo de caja de los primer 2 años que son el 2017 y 2018 con datos reales según los estados financieros de la cooperativa, el 2017 fue un año el cual se ha cerrado con una pérdida ya que el mercado del café al final de año se cerró con una baja en la bolsa de valores y tuvo que venderse café en el mercado nacional con precios por debajo de lo comprado. Aun así con una diferencia negativa en el acumulado en los primeros años de la inversión El VAN nos favorece para poder seguir con la inversión en el proyecto que es la comercialización del café acopiado de los socios de la cooperativa.

En cuanto a la tasa interna de retorno (TIR) podemos observar que supera por mucho al costo de oportunidad lo que nos indica que el negocio puede llegar a ser muy rentable y que no hay mejor opción de inversión que el presente proyecto evaluado, y que el riesgo de inversión es mínimo.

5.5 Cadena de Valor de Porter

La cadena de valor de Porter es una herramienta indispensable para analizar los procesos desarrollados por la CASM El Milagro y verificar si se está agregando el valor necesario a cada uno de ellos, de lo contrario tomar medidas con las cuales podremos ajustar procesos para potenciar a la cooperativa.

Figura 5.2. Cadena de Valor de Porter



Fuente: Michael Porter

Seguidamente se detallan los elementos de la cadena de valor que tiene la CASM El Milagro:

a) Administración y gerencia

Siendo la CASM “El Milagro” una cooperativa la cual se basa en sus principios, su estructura organizativa está conformada en primer lugar, por la Asamblea General de socios o delegados, como máxima autoridad, acompañado de los Órganos de Gobierno, la Gerencia, funcionarios y el Personal.

La Asamblea General está a cargo de aprobar la gestión de los consejos y comités de la cooperativa, y sus informes anuales. Existen 4 órganos de gobiernos dentro de la cooperativa el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, el Comité Electoral y el Comité de Educación.

Los miembros o directivos de los órganos de gobierno son elegidos de forma democrática anualmente y su renovación es por tercios. El Consejo de Administración está conformado por 4 socios (presidente, vicepresidente, secretario y suplente), el Consejo de Vigilancia está conformado por 3 socios (presidente, secretario y suplente), el Comité Electoral está conformada por 3 socios (presidente, secretario y suplente), el Comité de Educación está conformada por 3 socios (presidente, secretario y suplente)

en el cual el vicepresidente del consejo de administración viene a ser el presidente del comité electoral.

La gerencia general es quien desarrolla la dirección de la empresa y está a cargo de todo el nivel operativo, siendo un nexo para que el equipo técnico llegue a todos los socios.

b) Recursos humanos

La CASM El Milagro no cuenta con un área de talento humano, este está directamente monitoreado por el área de administración. Un 42% del personal cuenta con nivel universitario y 58% es de nivel técnico. El personal es capacitado constantemente para la labor que viene realizando. En promedio, el personal está más de 4 años en la cooperativa, por lo que podemos mencionar que tienen experiencia.

Este sector también comprende a los socios, situación que del taller realizado in situ, se advierten que éstos son la parte operativa más importante de la cadena de valor.

El nivel de compromiso que tienen los socios con la CASM El Milagro es actualmente relativo, ya que casi el 50% de socios no tienen más de dos años de antigüedad. Los socios antiguos son una gran fortaleza porque ellos se sienten identificados con la cooperativa. Para lograr mejorar la calidad de vida los socios, la cooperativa trata de enseñar e internalizar los principios del cooperativismo e involucrarlos en todas las actividades, para que tengan mayor responsabilidad con su institución. Para ello, la CASM El Milagro viene desarrollando actividades y acciones que puedan involucrar y mantener a sus socios satisfechos con el desempeño de su cooperativa, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- i. Capacitación Técnica: Actualmente se cuenta con un técnico permanente que realiza las visitas de campo para la asistencia técnica en temas referentes a las actividades que realizan los socios.
- ii. Vivero: Se cuenta con un vivero, donde se está realizando la siembra de cultivos alternativos para poder diversificar la producción de nuestros socios.
- iii. Certificación: Actualmente la cooperativa es quien brinda y realiza la certificación orgánica sin que el asociado pague por ella.
- iv. Comercialización: Es el principal servicio que ofrece la cooperativa a sus asociados al cual beneficia directamente, vendiendo su producto a mercados nacionales e internacionales.

- v. Imagen Institucional: La imagen de la cooperativa ha estado mal vista por los malos momentos por los que ha pasado en sus inicios, actualmente con la nueva administración está mejorando la imagen gracias a las estrategias aplicadas y al sistema cooperativista.
- vi. Afianzamiento del cooperativismo: se realizan acciones para enseñar los principios y valores cooperativos.

c) Tecnología

La CASM El Milagro cuenta con equipos de cómputo para realizar las labores de administración. La emisión de facturas es de forma manual ya que no se cuenta con un sistema integrado para estas labores. La contabilidad la realiza de forma externa.

En lo que se refiere al control en almacén se realiza manualmente en un kardex, se cuenta con una balanza electrónica donde se realiza el control de peso, un medidor de humedad donde se controla la humedad del café que ingresa, una pilladora de café y zarandas de muestras donde se controla la calidad y rendimiento del producto que ingresa.

Para el control de calidad de las características organolépticas se cuenta con un laboratorio de catación donde se tiene una mesa de catación, 2 tostadores de muestras (uno de un solo tambor y el otro de dos tambores), balanzas, pírex para muestras, molino de muestras, jarras eléctricas.

En lo que se refiere al proceso del producto, la cooperativa terceriza este servicio, así como el tema logístico para realizar la exportación del producto terminado (café en grano exportable).

d) Abastecimiento

Para temas administrativos, el abastecimiento se realiza a través de compra directa, como es el caso de útiles de oficina, imprenta, artículos de aseo, entre otros.

Para el tema de exportación, el abastecimiento de insumos está dentro de la logística de exportación que se terceriza.

e) Logística de entrada

La CASM El Milagro representa a 156 socios ubicados en diferentes caseríos del distrito de San José de Lourdes, a diferentes altitudes; por lo que acopian su café durante los meses de abril a noviembre, con lo cual la cooperativa cumple con los contratos celebrados con los clientes. El pago del café al socio es al momento de la entrega en almacén, a través de órdenes de pago que cobran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Norandino. El total de producción para acopio de los socios son un promedio de 8,500 qq.

f) Operaciones

La CASM El Milagro realiza operaciones de campo, como capacitación a sus asociados en diversos temas para el mejoramiento en la producción del café, y en diversos temas que crea conveniente para la mejora de vida de sus asociados, la comunidad y el medio ambiente. De la misma manera, para exportar el café realiza una serie de operaciones a continuación detalladas:

a. Trazabilidad: La trazabilidad empieza en el acopio, con la entrega de comprobantes de operaciones del ingreso de café de los asociados.

- Cuando se envía café a planta de proceso se emite guías de remisión.
- El café en planta se realiza un control de peso y se emite un recibo de control de peso.
- Contrato firmado para exportación de café.
- Se realiza el proceso de café según contrato para exportación. El café ingresa a proceso donde se emite una nota de ingreso.
- Terminado el proceso, se emite una liquidación de proceso con los pesos de café oro verde exportable.

b. Certificación:

- Inicia con la implementación del Sistema Interno de Control (SIC)
- Se emite fichas de inspección.
- Se realiza las inspecciones internas.
- Se realiza la implementación de medidas correctivas.
- Se hace el llenado de la lista de productores denominada LPA, de la cual obtienes el estimado de cosecha y que implementar según la norma que corresponda.

c. El acopio del café:

- La recepción se realiza en almacén en sacos de propileno.
- Se carga la balanza de acuerdo al lote que este dejando el socio para pesarlo y etiquetarlo con el número de sacos, iniciales del socio, humedad y rendimiento tanto físico como en taza.
- Se recoge una muestra de café pergamino 400 gr sacados en proporción de cada saco.
- Se pila la muestra.

- Se zarandea con malla número 14.
- Se analiza la muestra sacando todos los granos que presenten defectos
- Se pesa el café bueno.
- Se pesa los cafés malos que se escogieron o el denominado descarte.
- Por diferencia se calcula el rendimiento físico
- Se pesa una muestra de 140 gr para el cálculo de la humedad en el medidor de humedad de granos.
- Se pasa la muestra a laboratorio de catación.

d. Catación:

- Se calienta la tostadora hasta que llegue a unos 200 °C y se vierte la muestra para su tueste, la cual estará lista después de unos 10 minutos aproximadamente.
- De la muestra tostada, se pesa 10 gr por cada pírex para su molido (5 pírex).
- Se agrega agua hirviendo a cada pírex donde está la muestra tostada.
- Se huele los aromas del café que se desprenden con el agua hirviendo.
- Se deja la muestra con el agua hirviendo por un tiempo de 4 minutos para empezar a romper tasa, proceso por el cual se introduce una cuchara en el pírex desprendiendo aromas y aceites esenciales del café, el catador huele y anota su evaluación.
- Se retira de la taza la espuma formada por el movimiento del café con el agua hirviendo.
- Se deja reposar el café por 8 minutos aproximadamente para enfriar y para empezar la cata absorbiendo el café con una cuchara, probando los sabores y anotando la evaluación
- El catador al final suma el puntaje de taza de la muestra de café y pasa anotaciones al área administrativa.

e. Procesos de pago del café ingresado:

- Los resultados de la evaluación física y sensorial pasan al área administrativa donde se hace todas las guías de control de peso y de ingreso del lote de café al almacén donde es ubicada de acuerdo a la calidad.
- Se proporciona al socio el precio de café de acuerdo al precio de bolsa, así como también de acuerdo al rendimiento físico y en tasa que tenga su café.
- Se emite las guías correspondientes con el precio total del café ingresado.
- Se emite una orden de pago para que pueda cobrar con su DNI en la cooperativa de ahorro y crédito Norandino Ltda.

g) Logística de salida

La logística para la exportación del producto terminado, que es el café oro verde (en grano) exportable, lo realiza la cooperativa a través de un bróker por lo que se puede decir que es el punto débil aun de la cooperativa, pero que es más factible y menos costoso realizarlo de esa manera por el momento.

h) Mercadeo

La CASM El Milagro no cuenta con un área de marketing y ventas definido, los contratos se realizan en primer lugar a través del bróker quien trae los clientes para visita directa a la cooperativa, pero ellos solo están en la disponibilidad de comprar café de acuerdo a las calidades ofrecidas y solo cubren en un 25% la producción total de la cooperativa, por eso también podemos mencionar que esta área es una debilidad. La gerencia asume la responsabilidad de buscar más mercados para la producción de los socios haciendo convenios con otras cooperativas más grandes para poder obtener más contratos. Una de las alternativas es la participación en las ferias internacionales y nacionales que actualmente se está participando en medios locales.

i) Servicio

La CASM El Milagro, está teniendo mucha aceptación por sus clientes ya que brinda un producto de alta calidad en tasa vendiendo cafés especiales, por lo que ellos vuelven a pedir café, aunque no es sostenible el pedido por que solo cubren una parte de la producción de la cooperativa. En cuanto a los asociados la cooperativa está siendo atrayente para los agricultores de San José de Lourdes ya que se ha tenido el incremento en más del 50% de socios en el último año.

CAPITULO 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1. Misión

“Somos una cooperativa, comercializadora y exportadora de cafés certificados, entregando productos de alta calidad a nuestros clientes, gestionando procesos y controles administrativos que nos permiten coordinar directamente con los directivos y cooperados en nuestro ámbito de acción, para la mejora de la calidad de vida de los socios ofreciéndoles un precio justo y generando capacidades y oportunidades de desarrollo en nuestros colaboradores, de la mano de los principios y valores del cooperativismo”

6.2. Visión

“Al 2022 ser la cooperativa que comercializa al 100% la producción de cafés certificados de sus socios, con solidez y transparencia y en armonía con el medio ambiente”

6.3. Valores

De acuerdo al régimen social que rige a las cooperativas y a la CASM El Milagro, los valores son ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

6.4 Determinación de la ventaja competitiva de la CASM El Milagro

Tabla 6.1. Cuadro Comparativo de las Cooperativas Cafetaleras

Cooperativas cafetaleras		CEDROS CAFÉ	SOL&CAFÉ	UNICAFEC	CASM EL MILAGRO
Factores de éxito					
SOCIOS		202	1350	800	156
1	¿Es buena la posición de la empresa respecto al número de socios incorporados?	Buena posición	Muy Buena	Muy Buena	Buena (En incremento)
2	¿Qué beneficios promueve en favor de sus socios?		Capacitaciones	Capacitaciones Prácticas agrícolas y sociales.	Capacitaciones Créditos personales
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN (aporte principal)		Organización	Capacitación	Amplios clientes	Capacitación
3	¿Están los directivos capacitados para administrar la empresa?	SI	SI	SI	SI

Cooperativas cafetaleras		CEDROS CAFÉ	SOL&CAFÉ	UNICAFEC	CASM EL MILAGRO
Factores de éxito					
4	¿Ha implementado la empresa Sistemas de gestión?	SI. Pero no integrados. Son separados.	SI. Y 35% de avance en softwares.	Si (Planes operativos Manuales de Procesos)	NO
5	¿Ha celebrado la empresa alianzas estratégicas?	SI	NO	NO	SI
6	¿Ha elaborado o viene elaborando la empresa un Plan Estratégico?	NO	SI	NO	NO. Viene Elaborando
7	¿Ha conseguido la empresa socios comerciales?	NO	SI	SI	NO
8	¿Cuenta con un Plan de Capacitación o Programas de Educación?	NO	Plan de Capacitación.	Programas de Educación	NO
9	¿Como fortalece su relación con los socios?	Responsabilidad social	Transparencia	Transparencia	Responsabilidad social
RECURSOS HUMANOS		Los socios por la edad no pueden gestionar la Directiva.	Responsabilidad social	Actividades sociales	El personal cumple más de una labor. No hay personal de comercialización
10	¿Posee un buen equipo humano calificado?	No muy bueno.	Muy bueno	Muy bueno	No muy bueno
PRODUCTO		Volumen de exportación 2018 8,705.22 qq	Volumen de exportación 2018 62,763.04 qq	Volumen de exportación 2018 18,018.76 qq	Volumen de exportación 2018 2,347.50 qq
11	Cuenta con un Plan de MKT. ¿Por qué?	No. No considera necesario	No. Tiene Clientes estables.	No. Hace publicidad en radios locales y ferias.	No. Participa en ferias.
12	¿Cuenta con marca propia?	NO	SI	NO	Si. Solo venta local.
13	¿Cuál es el atributo de su producto?	Calidad, Certificaciones Orgánica y Comercio Justo	Calidad, Certificaciones comercio justo y UTZ, Rainforest	Calidad, Certificación Orgánico, Fairtrade, UTZ y Rainforest Alliance	Calidad, Certificación Orgánica, Fairtrade y UTZ.
14	Según el Mercado Internacional del café, ¿cuál ha sido el precio de su producto en el año 2018?	US\$ 154.70 (qq).	US\$ 160.12 (qq)	US\$ 136.18 (qq)	US\$ 169.04 (qq)

Fuente: Entrevistas realizadas por el equipo de tesis y Consulta VERITRADE | Elaboración: Autores de esta tesis

La Cooperativa de Servicios Múltiples Cedros café, compite con un número de socios parecido al de la CASM El Milagro y puede colocar toda su producción en el mercado exterior lo cual le permite estar en el mercado de forma sostenible, es decir, cuentan con directivos capacitados que conocen del mercado y han podido colocar toda su producción. No podemos decir, que la CASM El Milagro no tiene directivos capacitados pero si requiere de apoyo para el área de comercialización. A la fecha, viene preocupándose por conseguir más clientes. Y este año asistirá a la Feria Internacional en EE.UU.

Con relación a la Cooperativa Sol &Café, que inicia en el mismo año de la CASM El Milagro, su capital social representado por un gran número de socios (1,000 familias) supera largamente al de la CASM El Milagro, y esto es gracias a los aliados estratégicos que ha iniciado desde el principio y la inversión en capacitación. La CASM El Milagro viene sosteniéndose con 3 aliados estratégicos.

Finalmente, en cuanto a la Asociación Unión de Cafetaleros Ecológicos-UNICAFEC oferta cafés con certificación orgánica, Fairtrade, UTZ y Rainforest. La CASM El Milagro también ha logrado gestionar la certificación de sus productos (Certificación orgánica, Fairtrade y UTZ), con los cuales ha logrado mantener buena relación con los 3 clientes que tiene en el exterior.

En conclusión, las ventajas de las cooperativas entrevistadas sobre la CASM El Milagro, son su capacidad exportable porque cuentan con mayor número de socios, también con mayor número de clientes, instrumentos de gestión que orienta sus decisiones y un equipo humano debidamente calificado que maneja muy bien el aspecto comercial. Por su parte, la ventaja competitiva de la CASM El Milagro es la calidad de su producto, porque si bien no tiene aliados comerciales para colocar toda su producción en el mercado, y su volumen de exportación en función del número de sus socios es bajo en comparación de la competencia, se ha podido verificar en el último año, como referencia tenemos la consulta VERITRADE, que el precio de su producto obtenido en el mercado, superó el precio de las cooperativas comparadas. Y si bien, la diferencia es mínima, la CASM El Milagro tiene condiciones para obtener mayores ventajas competitivas en el sector cafetalero.

6.5. Factores de éxito

El rol que debe desempeñar la CASM El Milagro en el sector cafetalero, teniendo en cuenta los factores de éxito de las cooperativas con quienes se ha tenido contacto, son los siguientes:

a. Socios:

La asociatividad es de suma importancia y un factor determinante en el éxito de la organización y depende directamente de la calidad de socios que tengamos lo cual puede ser moldeado, para esto la CASM El Milagro prevé acciones que ayuden a fortalecer la organización, como es el caso de educación cooperativa, mejoramiento de capacidades técnicas, liderazgo, escuelas de campo, con la finalidad e involucrar más a los socios con su organización ya que en los últimos 2 años se ha incrementado en más de 50% el número de socios.

b. Capacidad de Dirección y Gestión:

Las cooperativas desarrollan un modelo donde la dirección de la empresa recae en un trabajo conjunto entre la gerencia y los directivos que representan a todos los socios, por lo que es de suma importancia que estén capacitados para implementar y ejecutar las acciones y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la CASM El Milagro. Ejem. Para la ejecución del plan estratégico y uso del Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card), así como también de realizar el seguimiento respectivo del mismo, se requiere que los directivos lo entiendan, ya que no es solo un documento, debe tenerse conciencia de las mejoras que puede implementarse. Una buena gestión de resultados, genera confianza de los socios hacia la administración y entre los socios y la cooperativa.

c. Recursos humanos:

En cuanto a los recursos humanos la cooperativa carece aún de una estructura bien definida que pueda integrar todas las áreas y sea eficiente y eficaz. La mayoría de personal tiene a cargo diversas áreas y funciones, una de las deficiencias es el personal para comercialización y busca de mercados para toda la producción que oferta la cooperativa año a año, solo tienen contacto con tres clientes que compran solo una parte de su producción.

d. Producto:

El producto que oferta la CASM El Milagro es de buena calidad, la mayor parte de los socios cultivan su café en partes altas, particularidad geográfica que otorga la calidad

del café. La deficiencia es que el socio no realiza su beneficio de igual manera para toda su campaña porque no tienen la suficiente mano de obra que en esas épocas escasea, también porque el espacio es insuficiente para poder realizar el beneficio del mismo. Actualmente, se ha ido incrementando el volumen de producción y se necesita buscar nuevos mercados.

6.6. Evaluación estratégica

6.6.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la CASM El Milagro (EFI)

Tabla 6.2. Matriz EFI de CASM El Milagro

Variable	Detalle	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas	Fidelización de socios	0.06	4	0.24
	Ubicación de las tierras de cultivo de los socios y la cooperativa	0.06	4	0.24
	Calidad del producto	0.05	4	0.20
	Incremento del capital social	0.04	3	0.12
	Confianza en la administración de la cooperativa	0.05	3	0.15
	Adquisición/compra de nuevos terrenos	0.04	3	0.12
	Renovación en la diversificación de cultivos	0.03	3	0.09
	Incremento de contratos con clientes estables/nuevos clientes	0.04	3	0.12
	Acceso a créditos	0.04	3	0.12
	Cuenta con certificación Orgánica y Fairtrade	0.06	4	0.24
	Existencia de alianzas estratégicas con proveedores	0.04	4	0.16
	Sub Total	0.50		1.8
Debilidades	No cuenta con un programa de capacitación	0.04	2	0.08
	Falta de personal para el área técnica	0.04	1	0.04
	No cuenta con local propio	0.07	1	0.07
	Desconocimiento del mercado	0.06	1	0.06
	Falta de capital propio	0.04	1	0.04
	Falta de participación activa de los socios	0.04	1	0.04
	No cuenta con equipamiento	0.03	2	0.06
	Variedades susceptibles a plagas	0.04	2	0.08
	Suelos infértiles	0.04	2	0.08
	Falta de accesibilidad a zonas de producción	0.05	1	0.05
	Falta de movilidad propia	0.07	2	0.14
	Sub Total	0.50		0.74
Total	1.00		2.54	

Nota: Valor: 4=Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2=Debilidad Menor, 1=Debilidad Mayor.
Adaptado de D'Alessio (2015)
Elaboración: Autores de esta tesis

6.6.2. Conclusiones de la matriz EFI

Según la Matriz EFI el total de los factores internos muestran una puntuación ponderada de 2.54, valor levemente por encima del promedio que es 2.50, tal análisis indica que falta reforzar algunos aspectos internos de la organización, aunque las fortalezas pesen más que las debilidades.

6.6.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos de la CASM El Milagro

Tabla 6.3. Matriz EFE de CASM El Milagro

Variable	Detalle	Peso	Calificación	Promedio Ponderado
Oportunidades	Mejores precios en el mercado que la competencia	0.06	3	0.18
	Población no organizada en sitios lejanos	0.05	3	0.15
	Existencia de proyectos por parte del Estado	0.07	3	0.21
	Existe mercado para diversificar productos	0.05	4	0.2
	Demanda de nichos de mercado de cafés especiales	0.05	3	0.15
	Cursos y/o capacitaciones relacionados al desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias en la agroexportación	0.04	2	0.08
	Asistir a ferias nacionales e internacionales	0.07	3	0.21
	Clima variado por la diversidad de pisos ecológicos	0.05	4	0.2
	Subasta de precios	0.05	3	0.15
	Sub Total	0.49		1.53
Amenazas	Aparición de nuevas plagas y enfermedades	0.07	2	0.14
	Cambios climáticos que afectan al cultivo	0.07	2	0.14
	Competencia desleal	0.06	2	0.12
	Precios inestables	0.06	2	0.12
	Alta competencia por la mano de obra	0.06	3	0.18
	Caída del dólar	0.07	2	0.14
	Caída de la bolsa	0.07	2	0.14
	Limitada o cambiante ventana comercial	0.05	3	0.15
	Sub Total	0.51		1.13
Total	1.00		2.66	

Nota: Del 1 al 4, de acuerdo a como la organización está tomando o abordando la oportunidad o amenaza. Siendo 4=Que está respondiendo totalmente y 1=Que no está haciendo nada al respecto.

Adaptado de D'Alessio (2015)

Elaboración: Autores de esta tesis

6.6.4. Conclusiones de la Matriz EFE

La Matriz EFE de la Cooperativa CASM El Milagro cuenta con 17 factores determinantes de éxito, 9 oportunidades y 8 amenazas. El valor de 2.66 por encima del promedio es un indicador de que la cooperativa aprovecha las oportunidades que el medio le proporciona y de esta manera evita algunas amenazas que afectan su desarrollo y crecimiento.

El peso de las oportunidades es mayor en comparación con las amenazas, lo cual es un indicador que hay mucho por aprovechar en el mercado externo.

De acuerdo al Total de la Ponderación EFE y EFI cae en la celda V, que en PRESCRIPCIÓN indica Retener y Mantener y en ESTRATEGIAS, Penetración en el Mercado y Desarrollo de Productos.

6.7. Matriz FODA cruzada

Tabla 6.4. Matriz FODA de la CASM El Milagro

Oportunidades	Estrategias FO (Explote)	Estrategias DO (Busque)
1 Mejores precios en el mercado que la competencia	E1 Diversificar nuevos cultivos aprovechando la demanda de nuevos mercados y los diferentes nichos de mercados de cafés especiales, logrando exportar con marca propia.	E7 Gestionar el conocimiento del mercado, participando en eventos/ferias nacionales e internacionales y obteniendo más contratos con nuevos clientes.
2 Población no organizada en sitios lejanos	E2 Desarrollar mercados con mejores precios en base a los productos de calidad y certificados, ofreciendo a los asociados mejores precios que la competencia desleal.	E8 Gestionar la construcción del local propio ya sea con proyectos por parte del estado o financiamiento a largo plazo, y no perder la calidad del producto por mal almacenamiento.
3 Existencia de proyectos por parte del Estado	E3 Gestionar y organizar a las poblaciones no organizadas en base a la ubicación y la adquisición/compra de terrenos.	E9 Concretar el compromiso de los socios y la participación activa de los mismos, logrando tener mejores precios que la competencia.
4 Existe mercado para diversificar productos	E4 Posicionar a la cooperativa en el mercado de los cafés, en base a la confianza en la administración y obteniendo proyectos del Estados.	E10 Lograr obtener los proyectos por parte del Estado ayudaría a contar con personal más capacitado, adquirir nuevos equipos, mejor manejo de las plagas y suelos infértiles.
5 Demanda de nichos de mercado de cafés especiales	E5 Desarrollar nuevos nichos de mercados de cafés especiales en base a la calidad del producto y lograr exportar con marca propia.	
6 Cursos y/o capacitaciones relacionados al desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias en la agroexportación	E6 Direccionar la producción hacia la ventana comercial lo cual les permitiría llegar con mejores precios que la competencia, tomando en cuenta la diversidad de pisos ecológicos.	
7 Asistir a ferias nacionales e internacionales		
8 Clima variado por la diversidad de pisos ecológicos		
9 Subasta de precios		
Amenazas	Estrategias FA (Confronte)	Estrategias DA (Evite)
1 Aparición de nuevas plagas y enfermedades	E11 Obtener más clientes estables, lo cual le permitirá estar con mejores precios y no verse afectado por la caída de la bolsa y tener mayor oferta laboral.	E15 Establecer programas de capacitación y contar con nuevas variedades susceptibles a plagas, para evitar el riesgo de contaminación por plagas y enfermedades.
2 Cambios climáticos que afectan al cultivo	E12 Gestionar el ingreso de los productos en la ventana comercial, logrando mantener los precios más estables.	E16 Gestionar la participación activa de los socios, nos ayuda a estar preparados ante los cambios climáticos.
3 Competencia desleal	E13 Fortalecer la fidelización de socios y la confianza en la administración de la cooperativa y contar con más certificaciones permitirá evitar la competencia	E17 Desarrollar el conocimiento del mercado lo cual ayudará a enfrentar mejor los precios inestables.
4 Precios inestables	E14 Comprar nuevos terrenos que cuenten con una diversidad de pisos ecológicos, lo cual permitirá mejorar y confrontar la aparición de nuevas plagas y enfermedades.	E18 Contar con local y movilidad propia evitaría el riesgo de pérdida del producto.
5 Alta competencia por la mano de obra		
6 Caída del dólar		
7 Caída de la bolsa		
8 Limitada o cambiante ventana comercial		

Elaboración : Autores de esta tesis

6.8. Análisis de opciones estratégicas

6.8.1. Estrategias de fortalezas y oportunidades FO (Explote)

- Diversificar nuevos cultivos aprovechando la demanda de nuevos mercados y los diferentes nichos de mercados de cafés especiales, logrando exportar con marca propia.
- Desarrollar mercados con mejores precios en base a los productos de calidad y certificados, logrando ofrecer a los asociados mejores precios que la competencia desleal.
- Gestionar y organizar a las poblaciones no organizadas en base a la ubicación y la adquisición/compra de terrenos.
- Posicionar a la cooperativa en el mercado de los cafés, en base a la confianza en la administración y obteniendo proyectos del Estado.
- Desarrollar nuevos nichos de mercados de cafés especiales en base a la calidad del producto y poder exportar con marca propia.
- Direccionar la producción hacia la ventana comercial lo cual les permitiría llegar con mejores precios que la competencia, tomando en cuenta la diversidad de pisos ecológicos.

6.8.2. Estrategias de debilidades y oportunidades DO (Busque)

- Gestionar el conocimiento del mercado, participando en eventos/ferias nacionales e internacionales y obteniendo más contratos con nuevos clientes.
- Gestionar la construcción del local propio ya sea con proyectos por parte del Estado o financiamiento a largo plazo, y no perder la calidad del producto por mal almacenamiento.
- Concretar el compromiso de los socios y la participación activa de los mismos, logrando tener mejores precios que la competencia.
- Lograr obtener proyectos por parte del Estado ayudaría a contar con personal más capacitado, adquirir nuevos equipos, mejorar el manejo de las plagas y suelos infértiles.

6.8.3. Estrategias de fortalezas y amenazas FA (Confronte)

- Obtener más clientes estables, lo cual le permitirá estar con mejores precios y no verse afectado por la caída de la bolsa y ~~tener mayor oferta laboral.~~
- Fortalecer la fidelización de socios y la confianza en la administración de la cooperativa para evitar la competencia desleal.

- Comprar nuevos terrenos con una diversidad de pisos ecológicos, lo cual permitiría mejorar y controlar la aparición de nuevas plagas y enfermedades.

6.8.4. Estrategias de debilidades y amenazas DA (Evite)

- Establecer programas de capacitación y contar con nuevas variedades susceptibles a plagas, para evitar el riesgo de contaminación por plagas y enfermedades.
- Gestionar la participación activa de los socios, nos ayuda a estar preparados ante los cambios climáticos.
- Desarrollar el conocimiento del mercado lo cual ayudará a enfrentar mejor la inestabilidad de los precios.
- Contar con local y movilidad propia evitaría el riesgo de pérdida del producto.

Una vez identificadas las estrategias producto del cruce de FODA, se debe seleccionar una a cuatro que se convertirán en Objetivos Estratégicos, y que el Balance Score Card los convertirá en iniciativas y proyectos.

6.9. Selección de la estrategia competitiva

6.9.1. Estrategia competitiva genérica

En palabras de Porter, la diferenciación es una estrategia competitiva genérica viable para devengar ventajas mayores al promedio en un sector determinado, ya que crea una posición defendible y proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante.

Después del análisis estratégico se ha determinado como estrategia competitiva genérica la DIFERENCIACIÓN porque esto permite a la CASM El Milagro negociar con el cliente ya sea en cuestión de precios.

Lo que no significa que se deje de lado la eficiencia como herramienta de competitividad.

Después de todo, el precio del café es determinante y el costo se debe reducir para ser rentables y otorgar una mejora en la calidad de vida de los socios.

6.9.2. Estrategia competitiva específica

Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter nuestra posición respecto a ellas, es que contamos con un nivel de barreras de entrada media alta, por lo que se plantea de acuerdo a las diferentes ventajas que cuenta la cooperativa, desarrollar la penetración

de nuevos mercados aprovechando la calidad del producto que posee la misma, introduciendo más clientes en lugar de luchar con los competidores.

6.10. Estrategia de Marketing

Las estrategias a continuación descritas se enfocan en términos de la estrategia genérica competitiva de diferenciación y penetración de mercados, y si bien la CASM El Milagro ha registrado recientemente su marca en INDECOPI (2018), ésta no se elaboró a partir de un análisis del entorno externo e interno de la cooperativa, por lo que el planteamiento de estrategias se formula considerando un nuevo producto. Siendo las estrategias las siguientes:

Producto: “El Milagreo” Ofrecer un producto de calidad en taza y certificado.

Precio: costo + margen.

Plaza: Desarrollar distribución selectiva.

Promoción: Trabajar en promoción intensa de ventas

6.10.1. Producto

Café Arábica 100% orgánico, originado en las montañas del distrito San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, Cajamarca; desde 1200 a 2000 msnm, en condiciones sostenibles con el medio ambiente, de forma natural y bajo sombra por pequeños productores organizados en la CASM EL MILAGRO, y de acuerdo a las normas del comercio justo.

Tabla 6.5 Información sobre el producto

Producto	Entender a sus consumidores	Entender su mercado	Entender a sus competidores	Entregar valor superior	Proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos
Café arábico 100% orgánico y especial	Producto de alta calidad en taza	Nichos de mercado: consumidores de cafés especiales y orgánico	Dominio de grandes cooperativas (Estrategia de costos bajos)	Satisfactor de deleite gourmet	Si

Figura 6.1. Ciclo de vida del producto



Etapa inicial con pérdidas asociadas a dar a conocer el producto.

Características de la etapa:

- Las ventas son cero.
- Los costos de inversión son altos.
- Utilidades (-).
- Clientes innovadores.
- Pocos competidores.

Figura 6.2. Presentación del producto Café de CASM El Milagro



6.10.2. Precio

Se define su precio por el costo, se adicionan los costos de: producto, promoción y plaza. A este número se le suma el porcentaje de utilidad que desea obtener. Los factores determinantes a la hora de establecer el precio del producto:

- Información sobre el producto, de la cual depende la posibilidad de subir el precio.
- Precios de los productos similares, la elección final del consumidor se enfoca justamente en la comparación del precio final entre productos parecidos.
- Posicionamiento competitivo del producto, que determina la calidad percibida por los potenciales compradores. La presentación está enfocada en la calidad en taza, en ser orgánico, el haber sido cultivado bajo una agricultura sostenible y el apoyo social que se hace a través de la compra del producto.
- El precio de venta del café es de S/. 20.00 en la presentación de 250g, siendo el costo de S/.12.00

6.10.3 Plaza

- **Cobertura:** La cobertura del café CASM El Milagro, por ser un producto diferenciado es selectivo y su consumo está enfocado hacia un nicho de mercado de personas consumidoras de café certificado, de calidad en taza, y orgánico.

- **Control:** El control es de base media.

- **Costo unitario de distribución:** El costo no es accesible con respecto a los ingresos familiares, accesible para gente de economía media a alta.

- Publicidad/Medios de Comunicación

Medios escritos: Publicidad en revistas especializadas (commodity / agroindustria), encartes de cadenas retail, etc.

Suscripción en revistas relacionadas a la industria.

Participación en eventos

Ferias internacionales, desarrollo de presentaciones de productos en medios de difusión como conferencias, ferias de alimentos (Expoalimentaria), Expo café entre otros.

Figura 6.3. Estrategia de Jalar



Participar en foros, conferencias, revistas especializadas del sector, ferias internacionales, nacionales, lo cual resulte atractivo para todo el canal de distribución.

6.10.4. Promoción

Ferias, exposiciones comerciales, convenciones entre otros. Las herramientas de promoción sirven para: Generar contactos de negocios, estimular compras, motivar a los vendedores.

Figura 6.4. Asistencia a feria



CAPITULO 7. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

7.1. Misión y Visión

7.1.1. Misión

“Somos una cooperativa, comercializadora y exportadora de cafés certificados, entregando productos de alta calidad a nuestros clientes, gestionando procesos y controles administrativos que nos permiten coordinar directamente con los directivos y cooperados en nuestro ámbito de acción, para la mejora de la calidad de vida de los socios ofreciéndoles un precio justo y generando capacidades y oportunidades de desarrollo en nuestros colaboradores, de la mano de los principios y valores del cooperativismo”

7.1.2. Visión

“Al 2022 ser la cooperativa que comercializa al 100% la producción de cafés certificados de sus socios, con solidez y transparencia y en armonía con el medio ambiente”

7.2. Focos estratégicos

Dado que la estrategia competitiva es la penetración de mercados y desarrollo de productos, y la estrategia genérica es la de diferenciación, entonces el enfoque es el liderazgo en el producto. Es decir, tenemos que trabajar en nuestro producto en cuanto posee calidad y condiciones que lo hacen competitivo. No obstante, siendo que la CASM El Milagro no posee las capacidades y recursos suficientes, debemos acercarnos al cliente, es decir, nuestro enfoque es el de liderazgo de productos con diferenciación y acercamiento al cliente.

7.3. Objetivos estratégicos

- i) Desarrollar mercados con mejores precios en base a los productos de calidad y certificados, ofreciendo a los asociados mejores precios que la competencia desleal.
- ii) Gestionar el conocimiento del mercado, asistiendo a eventos nacionales e internacionales y obteniendo más contratos con nuevos clientes.
- iii) Gestionar la construcción del local propio ya sea con proyectos por parte del estado o financiamiento a largo plazo, y no perder la calidad del producto por mal almacenamiento.
- iv) Posicionar a la cooperativa en el mercado de los cafés, soportadas en la confianza en la administración y obteniendo proyectos del Estado.

7.3.1. Horizonte

Considerando la corta trayectoria de la CASM El Milagro y tratándose de una empresa de pequeña envergadura, proponemos que el horizonte del plan estratégico propuesto se plantee para el plazo de 4 años, 2019 al 2022.

7.3.2. Objetivos específicos

En base a los objetivos estratégicos antes expuestos, pasamos a identificar los siguientes objetivos específicos:

Objetivo Estratégico 1: Desarrollar mercados con mejores precios en base a los productos de calidad y certificados, ofreciendo a los asociados mejores precios que la competencia desleal.

- **OE1:** Investigar nichos de mercado en cafés especiales.
- **OE2:** Crear y posicionar la marca propia de la CASM El Milagro.
- **OE3:** Obtener nuevas certificaciones.
- **OE4:** Obtener mejores precios por calidad en taza.

Objetivo Estratégico 2: Gestionar el conocimiento del mercado, asistiendo a eventos nacionales e internacionales y obteniendo más contratos con nuevos clientes.

- **OE1:** Promover la participación en ferias internacionales.
- **OE2:** Participar en ferias nacionales que conlleven a conocer nuevos mercados para los cafés especiales con valor agregado.

Objetivo Estratégico 3: Gestionar la construcción del local propio ya sea con proyectos por parte del estado o financiamiento a largo plazo, y no perder la calidad del producto por un inadecuado almacenamiento.

- **OE1:** Contar con local propio para el almacenamiento del producto

Objetivo Estratégico 4: Posicionar a la cooperativa en el mercado de los cafés, soportadas en la confianza en la administración y obteniendo proyectos del Estado.

- **OE1:** Desarrollar el conocimiento en los socios en los procesos del café, para obtener mejores resultados de calidad en taza.

7.4. Tablero de Control Balanceado (Cuadro de Mando Integral)

El Tablero de Control es una gran herramienta de control estratégico, que facilita la evaluación de las estrategias por medio de mediciones y comparaciones con los objetivos. Constituye la base para la implementación exitosa de una estrategia, debido

a que permite ver hacia donde está dirigiendo el sector y, brinda la oportunidad de corregir el rumbo cuando sea necesario (D'Alessio, 2015).

De acuerdo a lo citado por D'Alession (2015), esto es lo que da alineamiento estratégico, que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos:

- i. Accionistas satisfechos: al incrementar su patrimonio.
- ii. Clientes contentos: al satisfacer sus necesidades.
- iii. Procesos productivos: al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado.
- iv. Empleados motivados y preparados: que motivados mueven a la organización.

En orden de alcanzar una visión integral de la organización/cooperativa, se deben de tener definidos los objetivos, medidas y metas en cada una de las siguientes dimensiones: (a) aprendizaje y crecimiento de la organización, para entender cómo debe esta aprender y mejorar para alcanzar la visión; (b) perspectiva de los procesos internos, para identificar qué procesos deben ser más eficientes para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes; (c) perspectiva del cliente, en orden a entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión y, por último, (d) perspectiva financiera, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas (Kaplan & Norton, 2009).

7.4.1. Mapa Estratégico

Figura 7.1. Cuadro de mando integral

OBEJTIOS ESTRATÉGICOS / PERSPECTIVAS	Desarrollar mercados con mejores precios en base a productos certificados y de calidad, ofreciendo a los asociados mejores precios que la competencia desleal.	Gestionar el conocimiento del mercado.	Gestionar la construcción del local propio ya sea con proyectos por parte del Estado o financiamiento a largo plazo y así no perder la calidad del producto por mal almacenamiento.	Posicionar a la cooperativa en el mercado de los cafés especiales, soportadas en la confianza en la administración y obteniendo proyectos del Estado.
FINANCIERA	Desarrollar estudios de mercado para creación de marca propia.		Contar con local propio para el almacenamiento del producto.	
CLIENTE	Obtener nuevas certificaciones para el producto.	Promover la participación en ferias internas.		
PROCESOS INTERNOS	Mejores precios por calidad en taza.			
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Investigar nichos de mercados en cafés especiales.			Desarrollar el conocimiento en los socios en los procesos del café, para obtener mejores resultados de calidad en taza.

Elaboración: Autores de esta tesis

7.4.2. Tablero de Control Balanceado de la CASM El Milagro

Figura 7.2. Tablero de control balanceado CASM El Milagro

Objetivos Estratégicos	Objetivo a Corto Plazo (OCP)	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	Presupuesto (S/. nuevos soles)	Perspectiva
Desarrollar mercados con mejores precios en base a productos certificados y de calidad, ofreciendo a los asociados mejores precios que la competencia desleal.	Crear y posicionar la marca propia de la CASM El Milagro.	Al 2020 realizar un plan de marketing de la marca de café de CASM El Milagro, para lograr posicionar la marca en el mercado internacional.	Gerente General	Realización del estudio	Cantidad/año	5000	Financiera
	Obtener nuevas certificaciones.	Para el 2022 obtener otras certificaciones que nos permita llegar a diferentes mercados.	Encargado de certificaciones	N° certificaciones obtenidas/año	Cantidad/año	25000	Cliente
	Obtener mejores precios por calidad en taza.	A partir del 2019 Realizar programas anuales de capacitación técnico, social y ambiental para los socios.	Encargado técnico	N° socios capacitados/N° total socios	%	5000	Procesos Internos
		Establecer pagos de productos por calidad en taza.	Área Técnica	84	%	15000	Procesos Internos
	Investigar nichos de mercados en cafés especiales.	Al 2019 realizar un estudio de mercado de consumo y preferencia de cafés especiales a nivel internacional.	Gerente General	Realización del estudio	Cantidad/año	5000	Aprendizaje y Conocimiento
Gestionar el conocimiento del mercado.	Promover la participación en ferias internacionales	Al 2022 incrementar la participación a las diferentes ferias internacionales realizadas.	Gerente General	N° ferias asistidas/año	Cantidad/año	30000	Cliente
		Para el 2020 establecer los contactos con los traders de cafés especiales.	Gerente General	N° contactos traders/año	Cantidad/año	20000	Cliente
Gestionar la construcción del local propio ya sea con proyectos por parte del Estado o financiamiento a largo plazo y así no perder la calidad del producto por un inadecuado almacenamiento	Contar con local propio para el almacenamiento del producto	Para el 2019 contar con financiamiento a largo plazo con bajas tasas de interés para construir el local o solicitar aporte a los socios	Administrador	Alquiler o construcción del local propio	Cantidad/año	10000	Financiera
		Participar de proyectos técnicos y económicos convocados por la entidades gubernamentales.	Gerente General	N° proyectos/año	Cantidad/año	5000	Aprendizaje y Conocimiento
Posicionar la cooperativa en el mercado de los cafés especiales, soportadas en la confianza en la administración y obteniendo proyectos del Estado.	Desarrollar el conocimiento en los socios en los procesos del café, para obtener mejores resultados de calidad en taza.	Al 2020 Capacitar a los socios en el manejo técnico, social, ambiental del cultivo	Gerente General	N° socios capacitados/N° total socios	% cumplimiento	6500	Procesos Internos

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES

- Bajo el sistema cooperativo, el negocio de la CASM El Milagro consiste en representar a sus socios en el mercado, busca los clientes y el mejor precio para los cafés especiales de sus socios, también, gestiona la asistencia técnica, compra los abonos e insumos necesarios, y asume los gastos de las certificaciones. A partir del año 2014, ha modificado su actividad económica como Cooperativa de Servicios Múltiples, con la finalidad de diversificar la línea de sus productos, para lo cual viene implementando la siembra de palta y cacao para comercializarlos. A la fecha, la CASM El Milagro ha registrado ante INDECOPI la marca de sus productos bajo la denominación de “El Milagreño”.
- En concordancia con su objeto social, el rol que ejerce en representación de sus socios, y los códigos de ética regulados de acuerdo con los principios del cooperativismo, se ha formulado la misión, visión y los valores de la CASM El Milagro según lo siguiente:
 - **Misión.** “Somos una cooperativa, comercializadora y exportadora de cafés certificados, entregando productos de alta calidad a nuestros clientes, gestionando procesos y controles administrativos que nos permiten coordinar directamente con los directivos y cooperados en nuestro ámbito de acción, para la mejora de la calidad de vida de los socios ofreciéndoles un precio justo y generando capacidades y oportunidades de desarrollo en nuestros colaboradores, de la mano de los principios y valores del cooperativismo”
 - **Visión.** “Al 2022 ser la cooperativa que comercializa al 100% la producción de cafés certificados de sus socios, con solidez y transparencia y en armonía con el medio ambiente”
 - **Valores.** Ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.
- Con la aplicación de las herramientas SEPTE y las 5 fuerzas de Porter, se advierte que el país está en un creciente desarrollo y que no ha dejado de crecer en los últimos 10 años, el mundo tiene puesto sus ojos en él, por lo que se apertura nuevos mercados para nuestros productos en el cual encaja de forma primordial el café como el 3 producto con mayores exportaciones. El Perú se posiciona entre los 10 primeros países productores y exportadores mundiales, lo cual le da a la CASM El Milagro

ventajas al ser reconocidos como país para llegar a diferentes mercados internacionales e ingresar a nuevos nichos de mercados. El Perú está siendo reconocido con un café de calidad media alta, con alto potencial y mejora, pero con problemas de consistencia, con lo que se concluye que para la CASM El Milagro pueda conseguir entrar a nuevos mercados tiene que seguir apostando por nuevas tecnologías y profesionales calificados para el sostenimiento del cultivo. Hay tendencia del consumo tostado, las políticas de los estados de apoyar en la promoción y sustentabilidad del comercio del café. Con las 5 fuerzas de Porter se aprecia que tanto las barreras de entrada como la rivalidad con los competidores es media alta, por lo que corresponde trabajar en la diferenciación del producto.

- El entorno interno de la CASM El Milagro es de reflexión, por cuanto posee los recursos para producir a gran escala, con la calidad y sabor que demanda el mercado internacional de los cafés especiales, sin embargo, no tiene los clientes para vender todo su producto. De otro lado, si bien la incorporación de los socios va en números ascendentes, un gran porcentaje son nuevos, por lo que toca trabajar en la relación – identidad del socio con la cooperativa, a fin de que contribuya a sus objetivos.
- Las oportunidades son el mercado a gran escala que demanda cafés certificados, el cliente no solamente demanda sabor y aroma sino también condiciones sociales y ambientales, lo cual retribuye el esfuerzo de los socios, como lo es el caso de la certificación Fair Trade (comercio justo). Una gran oportunidad en las transacciones del café especial, es que éste puede quedar fuera de los alcances del precio internacional de la bolsa de Nueva York, y puede ser pactada directamente por el cliente y la cooperativa. En el sistema crediticio, las cooperativas agrarias y de ahorro y crédito están marcando un hito ya que se está ampliando con mucha credibilidad y prosperidad dejando satisfechos a sus socios y al mismo sistema. Siendo este un organismo inclusivo acepta y adopta en su seno a personas que no pueden tener el acceso y facilidad en el mercado en el que quieren incursionar, educandos e insertándolos en muchos mercados.
- La amenaza latente son las plagas, como la roya amarilla que afecta a los cultivos del café, disminuyendo su calidad. La CASM El Milagro cultiva el café de tipo arábica, el cual no es tan resistente a las plagas como lo es el tipo robusta.
- La CASM El Milagro se ubica en una zona privilegiada donde se producen los cafés especiales con un alto porcentaje de rendimiento físico y de taza, pudiendo llegar a

- los 84.5 en taza. Está logrando afianzarse con los socios, ha logrado celebrar sociedades comerciales para la venta del café a los principales clientes. Del taller realizado con los directivos y socios de la CASM El Milagro, podemos concluir que los socios si están fidelizados, tienen la esperanza de que su organización tenga mejores oportunidades para ellos y sus productos, sienten que estar organizados les ha dado mayores ventajas en comparación con el mercado libre para la venta de sus productos, se sienten amparados en el comercio justo y las certificaciones que tienen.
- La CASM El Milagro, cuenta con una gran fortaleza, de contar con producto certificado lo cual le da un valor competitivo al producto, para llegar a diferentes mercados, ya que esa tendencia es de los diferentes mercados internacionales importadores, siendo el Perú el 4to país exportador contando con certificaciones. En el caso de las certificaciones Fair Trade, es una de las organizaciones que entrega premio, y en Perú solo el 30% de los que están certificados se les entrega premio. Sin embargo, la CASM El Milagro se encuentra limitada económicamente para incrementar la tecnología, mayor desarrollo, e investigación en nuevas variedades, por lo cual las relaciones con los diferentes gremios en el Perú le pueden ayudar a gestionar o mejorar o ver nuevas oportunidades de crecimiento. No tiene el alcance para colocar toda su producción en el mercado, debe limitarse a vender sólo el volumen de los contratos, y el saldo a fin de alcanzar los objetivos propuestos, venderlo a valor convencional, porque almacenarlo también se corre el riesgo de que éste pierda su calidad.
 - De acuerdo con el Benchmarking realizado a tres (3) cooperativas ubicadas en la provincia de Jaén, elegidos como muestra por su capacidad exportable y mayor número de clientes, instrumentos de gestión que orientan sus decisiones, y un equipo humano debidamente calificado que maneja muy bien el aspecto comercial, se determinó que la ventaja competitiva de la CASM El Milagro es la calidad de su producto, porque si bien no tiene aliados comerciales para colocar toda su producción en el mercado, y su volumen de exportación en función del número de sus socios es bajo en comparación de la competencia, se ha podido verificar en el último año, como referencia tenemos la consulta VERITRADE, que el precio de su producto obtenido en el mercado, superó el precio de las cooperativas comparadas. Y si bien, la diferencia es mínima, la CASM El Milagro tiene condiciones para obtener mayores ventajas competitivas en el sector cafetalero.

- Asimismo, considerando las capacidades de la CASM El Milagro, su trayectoria en el sector cafetalero y los recursos tanto tangibles como intangibles que lo acompañan, asociada al escenario de las cooperativas de la competencia que vienen alcanzando el éxito en el comercio de los cafés especiales, se ha podido determinar que los temas o factores que determinan el éxito de la cooperativa son los socios, la capacidad de Dirección y Gestión, Recursos Humanos y el producto; los cuales deben tenerse en cuenta para la formulación de su estrategia.
- La estrategia genérica es la diferenciación en cuanto a la calidad del producto, y penetración de mercados. Los Objetivos estratégicos son: 1. Desarrollar mercados con mejores precios en base a los productos de calidad y certificados, ofreciendo a los asociados mejores precios que la competencia desleal. 2. Gestionar el conocimiento del mercado, asistiendo a eventos nacionales e internacionales y obteniendo más contratos con nuevos clientes. 3. Gestionar la construcción del local propio ya sea con proyectos por parte del estado o financiamiento a largo plazo, y no perder la calidad del producto por un inadecuado almacenamiento. 4. Posicionar a la cooperativa en el mercado de los cafés, soportadas en la confianza en la administración y obteniendo proyectos del Estado.
- Bajo el sistema de gestión integral (mando integral – BSC), las estrategias antes mencionadas son proyectadas en el periodo 2019-2022 en base a objetivos específicos e indicadores, que asociados al presupuesto de la CASM El Milagro se propone su ejecución por parte de cada responsable.

CAPÍTULO 9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se tenga que participar en la mayor cantidad posible de ferias y ruedas de negocio, así como reuniones con empresas que puedan brindar contratos para la comercialización del 100% del producto certificado de la cooperativa.
- Considerando que el cambio climático es una de las amenazas que afecta a Perú, se recomienda que la CASM El Milagro considere probar nuevas variedades de café para evaluar su adaptabilidad a las diferentes condiciones climáticas que se van presentando y van cambiando mundialmente, lo cual también podría ser una opción para seguir mejorando la calidad en taza del café, y finalmente le permitiría a la cooperativa ser reconocido internacionalmente por su calidad, característica que la identificaría.
- Es necesaria mayor capacitación técnica relacionado al manejo de cultivo y en post-cosecha, para lograr obtener un café con la calidad requerida en los mercados internacionales y donde aún no puede estar llegando por ciertas limitaciones que aún se presenta. Para esto se necesita que la organización adopte nuevas prácticas y tecnologías de siembra, cosecha y post cosecha para poder obtener cafés de mejor producción y calidad en taza.

ANEXOS

ANEXO 1. Clasificación de defectos físicos del café



ANEXO 02. Reporte de análisis de laboratorio de catación de muestras de café


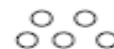



SAMPLE RESULTS

ID: 18760
 Date Received: 8/24/2016
 Cupping Date: 8/25/2016
 Origin: Peru
 Type: PEFTOR
 Description: FTO El Milagro HB MCM
 Sample Library #:
 Location:

Sample Type: Preshipment
 PO: 8170
 Vendor: Armenia Coffee Corp.
 Vendor Reference: S31626-1
 Marks:
 Cargo Number:
 Container Number:
 Bags: 275

Cupping Status: Accept-On Standard
 SCAA Score: 84.5
 Moisture: 11.5%
 Vendor Notification:
 Vendor E-Mail:
 Sales Contract No:
 Client Score:

Fragrance: 7.75 Fragrance Notes: strawberry, pepper	Flavor: 8 Flavor Notes: lime pith, blackberry, plum, cola, smokey, raisin	Aftertaste: 7.75 Aftertaste Notes:	Acidity: 7.75 Acidity Notes: well integrated blackberry
Body: 7.75 Body Notes: dense	Balance: 7.75 Balance Notes:	Uniformity: 10 	Overall: 7.75 Overall Notes: Complex array of dark fruit with a well integrated blackberry acidity. Dense body has a thick mouthfeel Defects: 0 # of Cups x Intensity: 0 0 Taint = 2; Fault = 4
		Clean Cup: 10 	
		Sweetness: 10 	

Remarks:

ANEXO 03. Resumen de ventas del 2017

RESUMEN DE VENTAS FTO 2017															
FECHA	N° CONTRATO	FECHA FACTURA	FACTURA	CLIENTE	TIPO	CODIGO ID	SACOS	KG	QQS	PRECIO \$				PRIMA	TOTAL \$
										PRIMA	ORG	PENY	TOTAL		
16/03/2017	F/8442	07/08/2017	0002-000007	ATLAS COFFEE IMPORTERS LLC	FTO	2444	275	18975.00	418.33	2000	3000	140	190.00	8,366.60	79,482.70
16/03/2017	F/8443	04/09/2017	0002-000008	ATLAS COFFEE IMPORTERS LLC	FTO	2444	275	18975.00	418.33	2000	3000	140	190.00	8,366.60	79,482.70
31/01/2017	F273-1A	11/12/2017	0002-000010	ARMENIA COFFEE CORPORATION	FTO	5547	280	19320.00	425.93	2000	3000	140.40	190.40	8,518.60	81,097.07
06/10/2017	F/8669	22/01/2018	0002-000013	ATLAS COFFEE IMPORTERS LLC	FTO	2444	114	7866.00	173.42	2000	3000	146.00	196.00	3,468.40	33,990.32
							10	690.00	15.21	2000	3000	218.00	268.00	304.20	4,076.28
							38	2622.00	57.81	2000	3000	218.00	268.00	1,156.20	15,493.08
							12	828.00	18.25	2000	3000	218.00	268.00	365.00	4,891.00
							9	621.00	13.69	2000	3000	228.00	278.00	273.80	3,805.82
							7	483.00	10.65	2000	3000	248.00	298.00	213.00	3,173.70
03/07/2017	F306-1A	22/12/2017	0002-000011	ARMENIA COFFEE CORPORATION	FTO	5547	270	18630.00	410.72	2000	3000	140.00	190.00	8,214.40	78,036.80
							6	414.00	9.13	2000	3000	218.00	268.00	182.60	2,446.84
18/12/2017	24346	02/01/2018	0002-000012	VOLCAFE USA	O	-	275	18975.00	418.33	-	3000	116.70	146.70	0.00	61,369.01
29/12/2017	N-01ML-17	29/01/2018	0003-000017/19	COOP NORANDINO LTDA	FTO	18075	425	29325.00	637.50	2028	3000	120.68	170.96	12,928.50	108,987.00
TOTAL							1996.00	137724.00	3027.30	PROMEDIO	176.29	224.77	52357.90	556332.32	

ANEXO 04. Ventas Convencionales 2017

VENTAS CONVENCIONALES - 2017									
FECHA CONTRATO	Nº CONTRATO	FECHA FACTURA	FACTURA	CLIENTE	CAFE EXPORTACION			PBNY	TOTAL
					SACOS	Kg. NETOS	QQs.		
17/08/2017	PO-20239	26/09/2017	003-000007	A&V CAFÉ SAC	18	630.00	13.70	240.00	3,286.96
06/10/2017	CM/01/17	17/10/2017	001-000196	COOP CEDROS CAFÉ	621	42,849.00	931.50	131.00	122,026.50
TOTALES					639.00	43,479.00	945.20	185.5	

ANEXO 05. Registro de Marca de la CASM El Milagro



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

INDECOPI

Registro de la Propiedad Industrial

Dirección de Signos Distintivos

CERTIFICADO N° 00021309

La Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, certifica que por mandato de la Resolución N° 017734-2018/DSD - INDECOPI de fecha 17 de agosto de 2018, ha quedado inscrito en el Registro de Multiclase de Marcas de Producto y/o Servicio, el siguiente signo:

Signo : La denominación EL MILAGREÑO y logotipo (se reivindica colores), conforme al modelo

Distintus : Clase 30. Café, té, cacao y sucedáneos del café; arroz; tapioca y sagú; harinas y preparaciones a base de cereales; pan; productos de pastelería y confitería; helados; azúcar, miel, jarabe de melaza; levadura, polvos de hornear; sal; mostaza; vinagre, salsas (condimentos); especias; hielo. Clase 31. Productos agrícolas, acuícolas, horticolas y forestales en bruto y sin procesar; granos y semillas en bruto o sin procesar; frutas y verduras, hortalizas y legumbres frescas, hierbas aromáticas frescas; plantas y flores naturales; bulbos, plántones y semillas para plantar; animales vivos; productos alimenticios y bebidas para animales; malta.

Clase : 30 y 31 de la clasificación internacional.

Solicitud : 0755327-2018

Títular : COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS MULTIPLES EL MILAGRO

País : Perú

Vigencia : 17 de agosto de 2028

Tomo : 0107

Folio : 076

RAY MELONI GARCIA
Director
Dirección de Signos Distintivos
INDECOPI



ANEXO 06. Transcripción de entrevistas realizadas a las Cooperativas de la zona

ENTREVISTA A COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES CEDROS CAFÉ

Nombre: Jorge Carrillo Enríquez

Cargo: Gerente General

Se constituyó el 2013 con 20 socios y el 2014 empezó sus actividades. Actualmente está conformada por 208 socios, con un total de 588 hectáreas, teniendo un rendimiento promedio de 25 Tn/ha., un ingreso de 6 millones \$ en el 2016 y de 8 millones de \$ el 2018.

1. ¿Cuáles son los cambios en el entorno que han afectado la marcha de la organización?
 - El problema de la Roya afectó los precios.
 - La baja de los precios internacionales.
2. ¿Cuál podría decir que es el soporte de su organización, personas, sistema estructura organizacional, proveedores, clientes, etc.?
 - Siguiendo su base social y la estructura para obtener la fluidez de la organización y bastante transparencia. Se realizan 3 asambleas al año hay bastante transparencia.
3. ¿Cuáles han sido sus factores de éxito de la organización?
 - Los factores de éxito son la confianza y el sentido de pertenencia que tienen los socios con la cooperativa.
4. ¿Qué tipo de estrategias considera que son de prioridad para su empresa?
 - Un tema estratégico son las alianzas, cada cooperativa tiene lo propio. Esta cooperativa funciona con otras cooperativas, el mercado de café es uno solo, los clientes en total son 5.
5. ¿Cuentan con un sistema integrado de gestión?
 - No cuentan actualmente con un Sistema Integrado de Gestión, está estructurada pero aún no implementan ni ejecutan. Cuentan con Sistemas de Gestión separados.
6. ¿Cuentan con un plan estratégico?
 - El plan estratégico ya está implementado para el 2022, no cuentan aún con el plan marketing.
 - El plan estratégico lo tienen desarrollado en base a un software
7. ¿Sus decisiones están basadas en el plan estratégico?
 - Las tendencias van cambiando
 - Sus acciones están dirigidas en las metas
8. ¿Sus directivos y dirigentes están capacitados para gestionar óptimamente la cooperativa?
 - Están trabajando en ello. Un poco dificultoso por la edad comprender la dinámica de la administración de la cooperativa.
9. ¿Cuentan con un plan de marketing?
 - No cuentan, porque no es necesario
10. ¿Cuenta con alguna certificación de Responsabilidad social y/o Comercio Justo? De ser positivo, considera que esto le abrió puertas a más mercados
 - Comercio Justo
11. Si cuenta con la Certificación de comercio Justo, considera que todos los socios de la cooperativa se sienten identificados con esta certificación
 - Si se sienten identificados, porque se benefician con ello.
12. ¿Aplican o tienen implementado prácticas sostenibles en su empresa?, De ser positivo, considera que esto repercute en los requerimientos del cliente.
 - Cuentan con certificación orgánica, en la cual asumen y cumplen con prácticas de sostenibilidad.
13. ¿Considera que las certificaciones de sostenibilidad brindan una ventaja competitiva en el sector?
 - La ventaja es competitiva para la empresa

ENTREVISTA A COOPERATIVA SOL Y CAFÉ

Nombre: Gerardo Alarcón Cubas

Cargo: Gerente General

1 ¿A qué tipo de cambios le ha costado o considera que le espera enfrentarse?

- Los cambios en el entorno, es el clima lo cual ha sido favorable este año.
 - Tener un aliado comercial / el entorno inestable tributario eso es lo que mueve porque es la selva el IGV es el 10%. Lo que ha mejorado es las cooperativas son las demandas de servicios Los servicios aduaneros de transporte La capacidad de la planta es norandino la que está en Piura, pero es limitada Jaén no es la adecuada para almacenar café por la temperatura y la humedad relativa es baja.
1. ¿Cuál podría decir que es el soporte de su organización, personas, sistema estructura organizacional, proveedores, clientes, etc?
 - Una de las fortalezas es la confianza de los socios, tienen buenos clientes 14-16 por campaña que le dan cierta estabilidad y tercero es un equipo que arma bien su trabajo, la formación es clave Buenos clientes relación de largos plazo La preferencia por la buena calidad.
 - 9 años como cooperativa.
 2. ¿Cuáles han sido sus factores de éxito de la organización?
 - Producto organización persona cliente. La calidad
 3. ¿Qué tipo de estrategias considera que son de prioridad para su empresa?
 - La transparencia, se informa los balances trimestrales
 4. ¿Cuentan con un sistema integrado de gestión?
 - La empresa no cuenta con un sistema integrado de gestión, no al 100%, vienen trabajando en ello, de una forma separada los diferentes sistemas de gestión en las cooperativas. Tiene un avance al 35%.
 5. ¿Cuentan con un plan estratégico?
 - Hacen planes de 5 años. Cuentan con un plan estratégico que está amarrado a los presupuestos con los que dispone. Han tenido dificultades al comienzo al inicio para armarlo, formularlo
 6. ¿Sus decisiones están basadas en el plan estratégico?
 7. ¿Sus directivos y dirigentes están capacitados para gestionar óptimamente la cooperativa?
 - La parte de gobernabilidad, cuidan mucho eso con la formación, que ellos los mismos los preparan, invierten mucho en capacitación de sus trabajadores para que luego se impartan los conocimientos a los demás miembros.
 8. ¿Cuentan con un plan de marketing?
 - Tienen marcas propias por las que consideran que ya deben ir armando el plan.
 9. ¿Cuenta con alguna certificación de Responsabilidad social y/o Comercio Justo? De ser positivo, considera que esto le abierto puertas a más mercados
 - Si cuentan con la de Comercio Justo, UZT, Responsabilidad Social, considera que le abierto más puertas con los clientes.
 10. Si cuenta con la Certificación de comercio Justo, considera que todos los socios de la cooperativa se sienten identificado con esta certificación
 - Si se sienten totalmente identificados
 11. ¿Aplican o tienen implementado prácticas sostenibles en su empresa?, De ser positivo, considera que esto repercute en los requerimientos del cliente.
 - Ellos cuentan con la certificación Rainforest, por la cual han aplicado prácticas sostenibles.
 - Cuentan con certificación orgánica, en la cual asumen y cumplan con prácticas de sostenibilidad.
 12. ¿Considera que las certificaciones de sostenibilidad brindan una ventaja competitiva en el sector?
 - Si totalmente de acuerdo.

ENTREVISTA A UNICAFEC

Nombre: Alfredo Alarcón Enciso

Cargo: Gerente General

1. ¿Cuáles son los cambios en el entorno que han afectado la marcha de la organización?
 - Reducción en la oferta del mercado del café certificado ya que no se logra vender toda la producción como tal, obteniendo precios por debajo de los establecidos en los acuerdos del comercio justo y las certificaciones.
 - El mejoramiento de la gestión en la organización a permito que esta logre afianzar sus mercados y clientes, como es el caso de establecer procesos en las áreas profesionales para determinar las metas idóneas identificando los cuellos de botellas.
 - Trabajo con indicadores de gestión con resultados a corto, mediano y largo plazo.
 - Reducción en costos operativos y de gestión.
2. ¿Cuál podría decir que es el soporte de su organización, personas, sistema estructura organizacional, proveedores, clientes, etc.?
 - El personal capacitado.
 - Los procesos de gestión.
 - El mercado.
 - El sistema cooperativo.
3. ¿Cuáles han sido sus factores de éxito?
 - Conocer las estructuras de costo.
 - El componente social que tiene el cooperativismo.
 - La transparencia de la gestión.
 - La capitalización del premio del comercio justo.
4. ¿Qué tipo de estrategias considera que son de prioridad para su empresa?
 - Fidelización del cliente (entender al cliente).
 - Fidelización del socio.
5. ¿Cuentan con un sistema integrado de gestión?
 - Plan Estratégico 2018 – 2021.
 - Planes Operativos.
 - Manuales de Procesos.
6. ¿Cuentan con un plan estratégico?

Si, se implementó el año 2017 y puesto en marcha el 2018 es muy complicado tener que seguir la ruta que te brinda el plan estratégico, pero hay opciones que se pueden adecuar para seguir las metas y objetivos.
7. ¿Sus decisiones están basadas en el plan estratégico?

Si, como ya mencioné hay decisiones que tenemos que tomar y muchas veces no están plasmadas en el plan estratégico, pero hay que seguir la ruta que nos ha brindado el plan.
8. ¿Sus directivos y dirigentes están capacitados para gestionar óptimamente la cooperativa?

Si, nosotros como organización tenemos reglamentado dentro de nuestros estatutos que para poder ser directivos hay que llevar un programa de educación cooperativa y dirigencial con módulos de estudio sobre cooperativismo, educación financiera, planificación y gestión.
9. ¿Cuentan con un plan de marketing?

No, solamente tenemos publicidad en radio de los servicios que brinda la cooperativa, participamos en diferentes eventos y ferias, los cuales tenemos planificado en el plan operativo anual, pero en un plan de marketing diseñado no contamos.
10. ¿Cuenta con alguna certificación de Responsabilidad social y/o Comercio Justo? De ser positivo, considera que esto le abierto puertas a más mercados.

Si, contamos con FAIRTRADE, Orgánico, UTZ Y Rainforest Alliance. Por su puesto que si los otros sellos y certificados nos ha hecho más atractivos para nuevos mercados y más competitivos en el mercado local.

11. ¿Si cuenta con la Certificación de Comercio Justo, considera que todos los socios de la cooperativa se sienten identificado con esta certificación?

Si, ya que con el Comercio Justo la cooperativa puede darles mejores precios a sus socios y desarrollar actividades en favor de ellos para su mejor calidad de vida y producción que hace que el socio se sienta más fidelizado con su organización.

12. ¿Aplican o tienen implementado prácticas sostenibles en su empresa?, De ser positivo, considera que esto repercute en los requerimientos del cliente.

Si, el mismo hecho de estar certificados comercio justo y orgánico nos hace implementar prácticas agrícolas y sociales las cuales se monitorean anualmente y que los clientes siempre toman en cuenta para tener relaciones comerciales con la cooperativa.

13. ¿Considera que las certificaciones de sostenibilidad brindan una ventaja competitiva en el sector?

Sí, es lo que el mercado exterior busca que se beneficie a los pequeños agricultores y con el premio que brindan se puede ofrecer mejores precios para sus productos.

BIBLIOGRAFÍA

Cajaleon A. Belizario, Gallardo C. Gisela, Morales G. Nayda (2017) Planeamiento Estratégico del Sector Cafetalero Peruano. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de empresas, Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cámara Peruana del Café y Cacao. <http://camcafeperu.com.pe/ES/cafe-datos.php>. (Noviembre, diciembre 2018)

CEPLAN (2017) Guía Para el Planeamiento Institucional.

Coque Martínez, Jorge (2002) Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, pp. 43. España.

D'Alessio Ipinza, Fernando A. (2015). El proceso estratégico Un enfoque de gerencia. Pontificia Universidad Católica del Perú 3ra edición. Lima. PUCP

DEVIDA. (2017-2021). Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas.

Eichholz, Juan Carlos (Octubre 2015) Capacidad Adaptativa. Ediciones de la U.

FAO. (2012) Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria: Un modelo vigente. Roma, Italia.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, María del Pilar. (2010). Metodología de la Investigación Quinta Edición. McGraw-Hill/Interamericas Editores, S.A. de CV.

Igarza, Janeth, 2017 Estudio de pre-factibilidad de una planta de café orgánico frutado. Tesis de Licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Lima – Perú.

ITC. Centro de Comercio Internacional. (2011) Ginebra-Suiza. https://issuu.com/revistaelcafetalero/docs/coffee_guide_2012_spanish (Noviembre 2018)

Kaplan, R. y Norton, D. (abril, 2008). Dominar el sistema de gestión. Harvard Business Review América Latina, 86 (4). (AR21449)

Liendo Monica, G., Martínez Adriana M., 2001. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía Asociatividad, Una alternativa, para el desarrollo y crecimiento de los Pymes. Rosario – Argentina.

Lorenzo Castillo Castillo (2016). Cooperativas participarían con el 22% del total de las exportaciones peruanas de café este año. Junta Nacional del Café.

Luque Amarilda, Mifflin Iván (2017). Cámara Peruana del Café y Cacao). Lima – Perú. https://issuu.com/camaraperuanadelcafeycacao/docs/mercado_de_caf___peruano_v.5_final_ (diciembre 2018).

Manual para la Gestión Empresarial de las Cooperativas de Servicios. (2013) Ministerio de la Producción. Biblioteca Nacional del Perú. Lima – Perú.

Murcia, Héctor. Administración de Empresas Asociativas. Editorial Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA. San José, Costa Rica. 1985.

OIC, International Coffee Organization. <http://www.ico.org>. (2019).

OIT, (2012a). Visión panorámica del sector cooperativo en Perú. El renacimiento de un modelo. Mogrovejo, Rodrigo; Vanhuynegem, Philippe & Vásquez, Miguel, Eds. 2012. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. pp.104

OIT, (2012b). El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. Mogrovejo, Rodrigo; Vanhuynegem, Philippe & Vásquez, Miguel, Eds. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. pp.400

ONU, Asamblea General de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/07/la-onu-destaca-la-importancia-de-las-cooperativas-para-el-futuro-sostenible/>

Oré, Rosa Elvira; Bustamante, Antonio (2017). Plan Estratégico 2017-2022 para mejorar las ventajas competitivas de la asociación de pequeños productores “Central de Productores Agropecuarios del Valle Agrícola de Paucartambo, Pasco” (CEPROVAP). Universidad ESAN, Lima – Perú.

Prado Alan, Manrique Leydhi, Cusi Reynaldo, Chávez Silvana (2017) Plan Estratégico de la Empresa Agroexportadora del Sur SAC. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú. Arequipa – Perú.

Porter, M. (2000). Visión estratégica del análisis estratégico externo e interno. Introducción: el método clásico para la formulación de la estrategia.

Remy M., (2007) Cafetaleros empresarios: Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú. Lima – Perú IEP Ediciones

Torres Morales, Carlos. (2016) Tema 1 El Acto cooperativo en la legislación peruana a cinco años de su reconocimiento. Lima, 30 setiembre 2016.

Valencia, R. (2018) Entrevista a Roger Valencia, Ministro de Comercio Exterior y Turismo, en el que Perú presenta su nueva marca de “Cafés en el Perú” pp.28.

Vega, Marisela. (2017) Identificación y análisis de factores críticos de éxito de modelos de innovación social y ambiental en la agroindustria de la región andina. Tesis para

optar el grado de Magister en Administración de Agronegocios. Universidad ESAN, Lima – Perú.