

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Factores en el desarrollo de la cadena de valor del cacao en La
Convención, Cusco: estudio de caso de la Cooperativa Alto Urubamba
– Cusco**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

BRIOSO MORALES, Almendra Viviana

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

MORA SURCO, Luis Daniel

Asesorados por: Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

Lima, enero de 2021

La tesis

Factores en el desarrollo de la cadena de valor del cacao en La Convención, Cusco: estudio de caso de la Cooperativa Alto Urubamba – Cusco

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hellen Del Rocio Lopez Valladares
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Asesor Jurado]

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo
[Tercer Jurado]

A mi familia que siempre me apoyó en todo momento e impulsó a lograr mis metas. A nuestro asesor que nos ayudó en el desarrollo de esta investigación. A todas las personas que nos brindaron su tiempo y compartieron sus experiencias con nosotros. A los socios de la CAC Alto Urubamba por su disposición e interés. A mis buenos amigos por su amistad y soporte. A todos ellos muchas gracias por acompañarme en este camino y desarrollo profesional.

Luis Mora

A mi familia por el apoyo y la confianza a lo largo de toda mi carrera universitaria. A Hugo Wiener, nuestro asesor, quien nos orientó y apoyó para realizar la presente investigación. A todos los miembros de la CAC Alto Urubamba, especialmente a Karina Villafuerte. Asimismo, a todas las personas que nos permitieron conversar sobre sus experiencias en el sector cacaotero. Agradezco también a mis amigas y amigos por motivarme a ser mejor cada día.

Almendra Brioso



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación.....	4
2.1. Objetivo general	4
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Preguntas de investigación	5
3.1. Pregunta general.....	5
3.2. Preguntas específicas.....	5
4. Justificación.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Antecedentes	7
2. Asociatividad.....	9
2.1. Capital Social	9
2.2. Gobernanza.....	10
2.3. Definición de Asociatividad.....	11
2.4. Cooperativismo	12
2.5. Las cooperativas y la competitividad	13
3. Cadena de valor.....	14
3.1. Definición de cadena de valor según Porter.....	14
3.2. Elementos de cadena de valor	14
3.3. Ventaja competitiva.....	17
4. Agroindustria.....	17
4.1. Definición de agroindustria.....	17
4.2. Importancia de la agroindustria	18
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	20

1.	Características del cacao.....	20
2.	Análisis del mercado mundial del cacao	23
2.1.	Producción de cacao en grano a nivel mundial	23
2.2.	Área cosechada del cacao en grano a nivel mundial	24
2.3.	Rendimiento del cacao a nivel mundial	26
2.4.	Mercado mundial del cacao en grano.....	27
3.	Análisis del mercado del cacao en el Perú	29
3.1.	Producción de cacao en grano en el Perú	29
3.2.	Área cosechada de cacao en grano en el Perú	32
3.3.	Rendimiento del cacao en grano en Perú	33
3.4.	Comercialización para exportación	34
4.	Descripción del sector chocolatero en el Perú.....	35
5.	Análisis territorial de La Convención.....	36
6.	Descripción de cooperativas en La Convención.....	38
7.	Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba	39
7.1.	Descripción de la cooperativa	39
7.2.	Socios proveedores de la cooperativa	42
	CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
1.	Alcance de la investigación.....	45
2.	Enfoque y estrategia de la investigación	45
3.	Secuencia metodológica de investigación	47
3.1.	Revisión de fuentes académicas	47
3.2.	Consulta a un panel de expertos	47
3.3.	Recojo de información de actores involucrados en la cadena de valor	49
3.4.	Sistematización y análisis de la información	50
4.	Limitaciones	51
	CAPÍTULO 5: CASO DE ESTUDIO CAC ALTO URUBAMBA	53

1.	Perspectivas del mercado nacional del cacao	53
1.1.	Demanda y oferta	53
1.2.	Revalorización de variedades nativas.....	55
1.3.	Perfil del consumidor	58
1.4.	Certificaciones.....	59
2.	Sector cacaotero en el que se desenvuelve la CAC Alto Urubamba	61
2.1.	Variedades de cacao	61
2.2.	Importancia del cacao chuncho en La Convención.....	63
2.3.	Beneficios otorgados a los socios.....	64
2.4.	Confianza de los socios en la organización.....	67
3.	Conformación de la cadena de valor del cacao y rol de la CAC Alto Urubamba	68
3.1.	Eslabones de la cadena del cacao en La Convención.....	70
3.2.	Análisis de cadena de valor de la CAC Alto Urubamba según Porter	82
4.	Factores de crecimiento de la CAC Alto Urubamba	91
4.1.	Decisiones críticas.....	91
	CONCLUSIONES	102
1.	Mercado nacional del cacao	102
2.	Sector cacaotero en La Convención	103
3.	Cadena de valor del cacao	104
4.	Factores de crecimiento de la CAC Alto Urubamba	105
	REFERENCIAS	107
	ANEXO A: Rendimiento mundial de cacao en grano (en Kg/Ha)	118
	ANEXO B: Rendimiento nacional de cacao en grano (en Kg/Ha)	119
	ANEXO C: Mapa de la provincia de La Convención, Cusco	120
	ANEXO D: Directorio de cooperativas en La Convención (2017).....	121
	ANEXO E: Inmuebles de la CAC Alto Urubamba de acuerdo a Estados Financieros 2019....	123
	ANEXO F: Guías de entrevista a expertos.....	125

ANEXO G: Guías de entrevista a actores de la cadena	131
ANEXO H: Matriz de codificación.....	136
ANEXO I: Matriz de sistematización de entrevistas.....	138
ANEXO J: Matriz de consistencia	144
ANEXO K: Organigrama de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba	147
ANEXO L: Resultado del ejercicio y pago de impuestos de la CAC Alto Urubamba	148



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre el cacao Criollo y el Forastero	22
Tabla 2: Producción de cacao en grano en La Convención (toneladas).....	32
Tabla 3: Precio FOB total de exportaciones por tipo de contribuyente en el 2019 (en USD)	34
Tabla 4: Producción de cacao y café de los socios de la CAC Alto Urubamba 2019	43
Tabla 5: Producción de cacao y café de los socios de CAC Alto Urubamba por distrito 2019 ..	43
Tabla 6: Lista de expertos entrevistados	48
Tabla 7: Lista de actores involucrados en la cadena de valor entrevistados	49
Tabla 8: Maquinaria y equipo de la cooperativa	86



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Actividades de la Cadena de Valor según Porter.....	15
Figura 2: Evolución de la producción mundial de cacao en grano (2008-2018).....	23
Figura 3: Distribución de la producción mundial de cacao en grano (2018)	24
Figura 4: Área cosechada de cacao en grano en el mundo (2008-2018).....	25
Figura 5: Área cosechada en principales países (2018)	26
Figura 6: Rendimiento mundial de cacao en grano en el año 2018.....	27
Figura 7: Principales países exportadores de cacao en grano en el año 2019 (en toneladas).....	28
Figura 8: Evolución de la importación mundial de cacao en grano (2008-2019)	29
Figura 9: Producción peruana de cacao en grano (2008-2019) en miles de toneladas.....	30
Figura 10: Producción de cacao en grano por departamento (2019).....	31
Figura 11: Producción de cacao en grano en Cusco (2015-2018) en toneladas.....	31
Figura 12: Área cosechada de cacao en grano en el Perú (2008-2019).....	32
Figura 13: Área cosechada de principales departamentos en Perú (2019).....	33
Figura 14: Rendimiento nacional, de San Martín y Cusco. Periodo 2008-2019 (en Kg/Ha).....	34
Figura 15: Mapa de Cusco	37
Figura 16: Cadena de valor del cacao	69

LISTA DE ABREVIATURAS

AGRO RURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
APPCACAO	Asociación Peruana de Productores de Cacao
CAC	Cooperativa Agria Cafetalera
CAF	Corporación Andina de Fomento. Actualmente llamado CAF-Banco de Desarrollo de América Latina
CCN 51	Colección Castro Naranjal 51
CEO	Chief Executive Officer (Director Ejecutivo)
CIC	Centro de Innovación del Cacao
CITE	Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
DRA	Dirección Regional de Agricultura
FAO	Food and Agriculture Organization (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)
FAOSTAT	Food and Agriculture Organization Corporate Statistical Database (Base de Datos Corporativos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)
FOB	Free On Board (Libre a Bordo)
ICCO	International Cocoa Organization (Organización Internacional del Cacao)
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IMA	Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
JAS	Japanese Agricultural Standards (Estándar de Agricultura Japonesa)
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organismos No Gubernamentales
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria

PNIA	Programa Nacional de Innovación Agraria
PRODUCE	Ministerio de la Producción
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SEPA	Serie de Estadísticas de Producción Agrícola
SIEA	Sistema Integrado de Estadística Agraria
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
UE	Unión Europea
USD	United States Dollars (Dólar estadounidense)
USDA	United States Department of Agriculture



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se enfocó en el estudio de la cadena de valor del cacao en la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba (en adelante, CAC Alto Urubamba), ubicada en el distrito de Santa Ana, provincia de La Convención, departamento de Cusco. La actividad principal de dicha cooperativa es la comercialización del café y cacao producido por sus socios. Lleva 53 años en el sector y presenta oportunidades de mejora respecto a su gestión, para llevarla a consolidarse como una cooperativa líder del mercado a nivel nacional. El objetivo del estudio fue identificar los factores críticos en la gestión de esta cooperativa respecto a la producción del grano chuncho orgánico, considerado un cacao fino de aroma.

En el Perú y en el mundo, existe un aumento en la demanda del cacao, y para poder diferenciarse de la competencia, muchos están mirando con interés a los cacaos nativos o finos de aroma de ciertas regiones. El haber aprovechado la oportunidad para diferenciar su oferta y así entrar a mercados de especialidad, ha orientado la toma de decisiones, debido a que incluyó dentro de sus procesos internos nuevas actividades, como la fermentación y secado del grano y la recuperación de material genético para renovar las plantaciones de sus socios.

La investigación realizada adoptó un enfoque cualitativo y de caso. La secuencia metodológica seguida inició con la revisión de fuentes académicas, para posteriormente realizar entrevistas a profundidad semiestructuradas como herramienta de recojo de información. Ello, tanto para el panel de expertos, como para los actores involucrados en la cadena, labor que se realizó a pesar de las severas restricciones impuestas por la emergencia sanitaria. Finalmente se sistematizó y analizó la información recolectada. Lo mencionado anteriormente permitió identificar y describir a los actores que participan en la cadena de valor del cacao, a través de la experiencia de la CAC Alto Urubamba.

Como resultado, se concluye que la CAC Alto Urubamba ha emprendido un camino con muchas oportunidades pero que demanda un manejo sostenido que le permita preservar lo alcanzado y hacerse un lugar más expectante en un mercado cada vez más competitivo. Darles más articulación a los objetivos identificados les permitiría definir indicadores claves para orientar y consolidar su gestión.

INTRODUCCIÓN

El mercado del cacao ha estado creciendo, pero haciéndose cada vez más competitivo, por lo que se buscan oportunidades para diferenciarse. Así, los cacaos de calidad o finos de aroma, han cobrado importancia, especialmente para su aplicación en la chocolatería fina. En este marco, en el Perú se empezó a revalorizar la producción de los cacaos nativos, puesto que estos, en su mayoría, son catalogados como finos de aroma al tener atributos que los diferencian y cualidades organolépticas especiales. Sin embargo, un mal manejo en las actividades de postcosecha, fermentación y secado del grano, por parte de los productores individuales, ocasiona la pérdida de esos atributos, reduciendo el valor del grano en el mercado. Por tal motivo, existen organizaciones como las cooperativas, que han implementado estas actividades de postcosecha a sus procesos internos, logrando que el grano de cacao cumpla estándares de calidad y, así, se obtengan mayores precios al ofertar el producto.

La presente investigación describe mediante un estudio de caso, diversas variables que explican el desarrollo de la cadena de valor del cacao en la provincia de La Convención – Cusco a través del sujeto de estudio elegido. Asimismo, se describe la importancia de este cultivo en el mercado nacional y mundial, así como la creciente demanda de cacaos finos de aroma. Además, se detalla la cadena de valor de la CAC Alto Urubamba, la cual se enfoca en el funcionamiento organizacional de la cooperativa estableciendo las relaciones entre sus actividades primarias y secundarias.

El documento cuenta con cinco capítulos y conclusiones. En el primer capítulo, se presenta el planteamiento de la investigación, en el cual se abordan el problema, los objetivos, como las preguntas que orientan este estudio, y la justificación. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, en el cual se abordan los principales conceptos, tales como la asociatividad, cadena de valor y agroindustria. En el tercer capítulo, se describe las características principales del cacao y su producción en el mercado internacional y nacional, presentando también el detalle de la producción en la provincia de La Convención, donde opera la CAC Alto Urubamba. Asimismo, se describe el sector chocolatero nacional, y se realiza un primer acercamiento al sujeto de estudio para conocer sus principales características y particularidades. La descripción realizada ayudará a comprender el contexto.

En el cuarto capítulo se explica la metodología de la investigación, detallando que el alcance es descriptivo, el enfoque es cualitativo y la estrategia utilizada es la del estudio de caso. Además, se describe la secuencia metodológica aplicada. Adicionalmente, se desarrollan las limitaciones que se tuvieron para la realización de la investigación. En el quinto capítulo, mediante el recojo y análisis de la información, se realiza una descripción de las perspectivas del

mercado nacional del cacao, y del sector en el que se desenvuelve la CAC Alto Urubamba. Posteriormente, se caracteriza la cadena de valor del cacao para proceder a definir el rol de la cooperativa en esta, describiendo una a una, las actividades que la componen, con la finalidad de entender su modelo de negocio. Todo ello sobre la base de la información primaria y secundaria recabada. Finalmente, se presenta las conclusiones de la investigación.

Se espera que el presente trabajo pueda ayudar a comprender mejor la relevancia del sector, y los factores críticos a tener en consideración para un correcto desenvolvimiento en este.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presenta el problema, se expone los objetivos, las preguntas, así como la justificación de la investigación.

1. Problema de investigación

Los países con la mayor producción de cacao en el mundo son Costa de Marfil, Ghana e Indonesia, con volúmenes en miles de toneladas de 1,963; 948 y 594 respectivamente, para el año 2018 (*Food and Agriculture Organization Corporate Statistical Database* [FAOSTAT], 2019). En el mercado de cacao se puede diferenciar en dos tipos de producto: corriente y fino. Este último representa el 5% de la producción total (Sánchez, Zambrano & Iglesias, 2019).

En Latinoamérica, los principales países productores de cacao alcanzan una escala de producción notablemente menor, siendo los mayores Brasil, Ecuador y Perú, con volúmenes en miles de toneladas, de 239, 235 y 135 respectivamente, también para el 2018 (FAOSTAT, 2019). En la región destaca la producción del cacao fino de aroma. Este tipo de cacao es categorizado como premium y posee un alto valor, con precios entre los 3,000 a 4,000 USD por tonelada (Sánchez et al., 2019), comparado con los precios del cacao *commodity* de 2,300 a 2,500 USD (ICCO, 2019). Esta diferencia representa una ventaja competitiva para los países que producen cacao fino de aroma. De América Latina y el Caribe proviene el 80% de su exportación mundial (IICA, 2017), teniendo el principal Ecuador con 55% de la producción total de la región (ICCO, 2017). El Perú se ubica en el cuarto puesto con una participación del 9% de este cacao (IICA, 2017), siendo que su producción representa el 75% de toda la producción del país (Tapia, 2018, como se citó en Sánchez et al., 2019).

El Perú posee diversas variedades calificadas como cacao fino de aroma, por ejemplo, el cacao Blanco, Fortunato y el Chunchu. Este último es oriundo de la provincia de La Convención – Cusco, siendo un cacao nativo y con gran demanda en el mercado mundial. La mayor parte de la producción de este cacao es comercializada por las cooperativas o asociaciones que están constituidas por agricultores de La Convención. Estas organizaciones buscan incrementar su producción de cacao fino de aroma, para conseguir mejores precios en el mercado y así obtener mayores beneficios para sus socios. Por otro lado, estas organizaciones trabajan en el desarrollo de la variedad nativa, el cacao chunchu, para mantenerla puesto que en algunas zonas este cultivo fue reemplazado con cultivares no regionales.

La CAC Alto Urubamba, desde la fecha de su fundación en 1967, empezó con la comercialización de café y cacao producidos por sus socios iniciales, ya que contaban con ambos cultivos. Sin embargo, en lo que respecta al cacao, la cooperativa acopiaba los granos ya secos y

fermentados, es decir, posterior a la realización de la postcosecha. Por la gran variabilidad de infraestructura con la que los socios realizaban dicho proceso, los granos de cacao carecían de características homogéneas. A partir de 2016, la cooperativa empezó a realizar la postcosecha centralizada para garantizar el estándar de calidad de la producción de cacao chuncho de sus socios, y así, este sea considerado como un cacao fino de aroma. Con buenos procesos de fermentación y secado, estos granos pueden ser considerados dentro de dicha categoría. En este sentido, debido al crecimiento del mercado de cacao y sobre todo de la demanda del cacao fino de aroma, la cooperativa decidió adquirir el cacao en baba¹ directamente de los socios y, asimismo, financió equipamiento nuevo para realizar los procesos de postcosecha, enfocándose en la comercialización del cacao chuncho.

La CAC Alto Urubamba ha mostrado su decisión de crecer en el mercado de cacao, prueba de ello es que desde el 2015 certificaron sus cultivos de cacao chuncho como orgánicos, y también obtuvieron el sello de *Fair Trade* (comercio justo). Asimismo, en el 2020 consiguieron la certificación de pequeños productores para acceder a mercados diferenciados, ya que las certificaciones corroboran las características buscadas por compradores especializados (PNIA, 2019). Como resultado, la cooperativa obtiene mejores precios para los socios. Y aun cuando sus mayores ventas se realizan en el mercado nacional, en 2017 realizaron su primera exportación del grano. Esta representó una venta de solo 50 kilos a 200 USD. Sin embargo, desde entonces se fue en aumento y en el 2018 exportaron 8,400 USD. En el 2019 el valor FOB de la venta fue 30,271.70 USD.

La presente investigación busca identificar los factores críticos en la gestión de la CAC Alto Urubamba en el impulso a su consolidación en el mercado del cacao chuncho. Estudiar los factores críticos de una organización y las características de la cadena de valor del cacao a través de la CAC Alto Urubamba, es importante para las ciencias de la gestión porque al tiempo de estudiar la forma asociativa en la producción, se suma y complementa a un importante número de estudios de casos sobre esta materia desarrollados desde la Facultad, aportando nuevas perspectivas y evidencias.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

- Identificar los factores críticos en la gestión de la CAC Alto Urubamba respecto a la producción de cacao.

¹ El cacao en baba es el contenido de la mazorca de cacao, los granos recubiertos del mucílago

2.2. Objetivos específicos

- Describir y analizar las perspectivas de la producción nacional del cacao.
- Describir el sector cacaotero y el entorno en el que se desenvuelve la CAC Alto Urubamba en La Convención, Cusco.
- Analizar cómo está conformada la cadena de valor del cacao de La Convención y el rol de la CAC Alto Urubamba.
- Establecer los factores de crecimiento de la CAC Alto Urubamba.

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta general

- ¿Cuáles son los factores críticos en la gestión de la CAC Alto Urubamba respecto a la producción de cacao?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las perspectivas de la producción nacional del cacao?
- ¿Cómo es el sector cacaotero y el entorno en el que se desenvuelve la CAC Alto Urubamba en La Convención, Cusco?
- ¿Cómo está conformada la cadena de valor del cacao en La Convención? y ¿cuál es el rol la CAC Alto Urubamba?
- ¿Qué factores influyen en el crecimiento de la CAC Alto Urubamba?

4. Justificación

El cacao en grano es una importante materia prima a nivel mundial, cuya oferta depende de la superficie plantada, cosechada y del rendimiento de los cacaotales cosechables (MINAGRI, 2016a). Para el año 2018, el 71% de la producción mundial provenía de África (FAOSTAT, 2020), por lo que es esta región la que influye más en los mercados. En este sentido, una estrategia adecuada para el Perú es optar por la diferenciación aprovechando la biodiversidad del país, puesto que se alberga el 60% de las variedades de cacao conocidas (Rojas et al., 2017). Asimismo, el 75% de la producción nacional es catalogada como cacao fino de aroma (ICCO, 2017).

Una de las variedades nativas de cacao en el Perú es el chuncho, el cual representa una gran oportunidad no solo por las cualidades organolépticas, sino por la historia del cultivo en sí mismo en el valle de La Convención, Cusco (Rojas et al., 2017).

Sin embargo, desde un punto de vista tecnológico e industrial el cultivo de cacao ha tenido en el Perú un lento desarrollo. Muchos agricultores poseen extensiones de terreno reducidas,

fenómeno llamado minifundio. Esto trae consigo poca dispersión de la producción, infraestructuras precarias y la presencia de una red de rescatistas con elevados costos de comercialización. Asimismo, se enfrentan directa o indirectamente, a mercados en los cuales los compradores finales son muy reducidos y con poder (MINAGRI, 2016c), por lo que están en condiciones de imponer precios bajos.

Es en este contexto en el que los agricultores se organizan en asociaciones de productores, comités de productores y cooperativas agrarias. Estas últimas son de vital importancia, e incluso fomentadas por el MINAGRI a través de programas como el de “Fortalecimiento de Cooperativas Agrarias” (Andina, 2017). El objetivo que señalan es lograr un agro próspero, cuya rentabilidad y competitividad aumenten, para reducir la pobreza entre los agricultores (Cooperativas de las Américas, 2017).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la presente investigación busca aportar nuevas perspectivas sobre la cadena de valor y la ventaja competitiva de una cooperativa, como la CAC Alto Urubamba, es decir una organización bajo el modelo asociativo, que desarrolla sus actividades en la agroindustria peruana del cacao. De esta manera, se podrán identificar los factores críticos en la gestión de la organización en mención, de modo que el presente estudio de caso, reforzará investigaciones previas realizadas sobre la materia.

Finalmente, cabe mencionar que la importancia de plantear este problema de investigación radica precisamente en el hecho de que este sea un fenómeno estudiado con anterioridad. En este sentido, se tendrá una mejor visión sobre organizaciones asociativas que participan en mercados competitivos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se efectúa una revisión a la literatura pertinente para el desarrollo de la investigación. Se inicia con una breve revisión de estudios previos sobre cadenas de valor en la agroindustria y, posteriormente, se detallan los conceptos aplicados en la investigación, tales como: asociatividad, cooperativismo, cadena de valor, ventaja competitiva y agroindustria.

1. Antecedentes

El trabajo de Suarez, Hernández, Roche, Freire, Alonso & Campos (2016) titulado “Cadena de Valor Agropecuario en seis municipios de Cuba” describe el diseño de la cadena de valor de productos agropecuarios a escala local, obtenido de 30 asociaciones y fincas, que estuvieron en el proyecto internacional “Coinnovación”. La investigación considera las diferentes metodologías para el diseño de cadenas de valor en el sector agropecuario. Los autores al tiempo de enfatizar en la innovación de estas metodologías, plantean la necesidad de desarrollar el enfoque según el entorno económico que rodea a estas organizaciones. Los autores analizan la relación de los actores involucrados dentro de la cadena de valor del sector agropecuario. También diseñan un modelo genérico, con el cual las fincas o asociaciones pueden graficar su cadena de valor según el producto que desarrollan y teniendo en cuenta los diferentes actores que están involucrados con la organización (Suarez et al., 2016).

El estudio llegó a la conclusión que, para el desarrollo e identificación de la cadena de valor de las fincas o asociaciones agropecuarias, se debe definir la cadena de valor con un modelo general. Este ayudará a desarrollar mapas genéricos de cadenas de valor por producto y para cada una de las organizaciones teniendo en cuenta la identificación de los diferentes actores. El documento presenta un caso similar dentro de la agroindustria, debido a que se busca identificar una cadena de valor para las empresas o asociaciones agrarias dentro de una comunidad. Asimismo, se quiere identificar todos los actores que están involucrados dentro de la cadena y cómo se relacionan con la organización agraria, conociendo el contexto en el cual se ubican las fincas o asociaciones (Suarez et al., 2016).

En el caso de Perú, viendo el desarrollo del mercado del cacao a nivel mundial y la oportunidad que puede desarrollarse en el ámbito local, en el 2015 se publicó una investigación, en la cual se identificaba la cadena de valor del cacao y su oportunidad dentro de este mercado.

En esta investigación, Barrientos (2015) describe a todos los actores que influyen dentro de la cadena de valor y de producción de cacao. Además, se realiza una explicación sobre la importancia del cacao a nivel mundial y sobre el desarrollo de este *commodity* en el mercado peruano. Por otro lado, describe el mercado de cacao en el Perú y su impacto en el mercado

mundial. Asimismo, explica sobre la comercialización del cacao dentro y fuera del Perú. Por último, detalla la diferencia que existe entre las diferentes variedades de cacao que se producen en el Perú con respecto a los granos de cacao que demanda el mercado global.

Cabe mencionar que, el concepto principal utilizado es el de cadena de valor, debido a que se emplea para conocer a cada uno de los actores involucrados dentro de la producción de cacao en el Perú. Además, se señala la importancia que tienen los conceptos de comercio justo y orgánico para la producción del grano y cómo se diferencia dentro del mercado global. El principal resultado que se obtuvo de la investigación fue la identificación de ventajas dentro de la producción del cacao en el Perú con respecto a los países del África, debido a los problemas que están surgiendo dentro de estos países productores. Asimismo, se identifica la importancia del apoyo que reciben por parte de entidades privadas y del Estado, los pequeños productores de cacao de las diferentes regiones. Por último, se resalta la importancia de la formación de la cadena de valor del cacao, considerando todos los eslabones como importantes (producción, servicio de apoyo, transformación, comercialización y consumidores), logrando así una integración y cooperación por parte de los diversos actores para superar problemas cíclicos de la producción (Barrientos, 2015).

Otro antecedente para el desarrollo de la presente investigación, es la tesis realizada por Cajavilca, Miranda & Vega (2018), que tiene como objetivo analizar al gobierno de la región de San Martín como un ente desarrollador de la cadena de valor de los productores de cacao, desde la perspectiva de dos productoras de cacao que, a su vez, son empresas chocolateras. En este sentido, se explica que una baja relación entre los actores directos e indirectos en la cadena de valor, genera una oferta poco adecuada con los requerimientos tecnológicos por parte de las asociaciones beneficiadas, aumentando los costos de transacción en la producción del cacao. Por otro lado, se identifica que los gobiernos no cubren con las necesidades para fortalecer a este tipo de organizaciones agrarias, debido a que existe una deficiencia en la gestión local de oferta de servicio extensión tecnológica (Cajavilca, Miranda & Vega, 2018).

La cadena de valor resulta importante para la investigación debido a que ayuda a identificar principalmente el rol de los actores involucrados dentro de la producción del cacao y chocolate; y conocer las relaciones que se generan entre cada uno de los actores involucrados en los diferentes eslabones. Asimismo, la cadena de valor ayuda a identificar aquellos actores que pueden mejorar el proceso productivo mediante servicios o herramientas técnicas de cultivo. Los principales hallazgos, luego de analizar la cadena de valor y las relaciones que se tiene, principalmente con el gobierno, indican que los servicios ofertados por los actores indirectos atienden más a las necesidades del gobierno que a las organizaciones beneficiadas, además que

no existe un trabajo coordinado entre los actores, lo que resulta en una duplicidad de la oferta de servicios. De este modo, el entorno es poco favorable para el fortalecimiento de la cadena de valor, por lo que hace que exista un mayor esfuerzo para la superación de la brecha tecnológica que ayuda a la protección ambiental y el incremento de la productividad, mejorando la calidad de vida de los productores de cacao y chocolate de la zona (Cajavilca, Miranda & Vega, 2018).

2. Asociatividad

2.1. Capital Social

El capital social se fortalece con el desarrollo de la asociatividad por su implicancia en la integración social de sus miembros. En este sentido, se caracteriza por normar y generar confianza social, las cuales facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo (Urteaga, 2013). Asimismo, implica que existan ciertas modalidades de convivencia en la que se comparten experiencias e intercambian ideas sobre interacciones directas entre los individuos. El capital social se genera a partir de la estructura de relaciones sociales de un grupo o colectivo, en el que existe confianza y compromiso con las normas (Aguirre & Pinto, 2006).

Las relaciones sociales que resultan de las interacciones de los grupos de personas tienden a producir la satisfacción de las necesidades de los individuos del grupo, a un costo menor de lo que podría ocurrir si se desarrollaran de manera individual (Durstun, 1999). De este modo, el capital social posee dos perspectivas: individual y colectiva. La primera busca que el individuo se vincule con otros en intercambios sociales, de favores y contactos. Mientras que la perspectiva colectiva se refiere a la institucionalización de las relaciones de cooperación y ayuda recíproca dentro de las organizaciones, comunidades locales y grupos que conforman la sociedad civil (Aguirre & Pinto, 2006). Por otro lado, se considera el capital social como un conjunto de redes, normas y confianza entre los individuos, que facilitan la acción conjunta a favor de los objetivos comunes del grupo, por lo que se debe entender como una inversión en las relaciones sociales con expectativas de retorno futuro (Da Silva & Salanek, 2009).

Entonces, el capital social surge debido a que el individuo es un ser esencialmente social, que buscará satisfacer necesidades, obtener beneficios y recursos que no tiene o que le es difícil conseguir de manera individual. Por este motivo, creará relaciones con otros individuos u organizaciones, con el objetivo de satisfacer las demandas que pueden partir desde el deseo de pertenecer a un grupo, hasta el logro de conseguir los recursos necesarios para cada uno de los individuos (Rodríguez & Hernández, 2013). Para que exista un mayor capital social entre los individuos, debe existir una mayor interacción y unión entre los individuos de un grupo. Esto

permitirá mayor facilidad para la cooperación en el logro de metas, sean individuales o colectivas (Cuéllar & Bolívar, 2009).

Se puede concluir que el capital social busca las relaciones sociales, interacciones entre los individuos y generar lazos de confianza entre estos. Ello facilita el desarrollo de la cooperación y el logro de objetivos.

2.2. Gobernanza

La gobernanza se puede entender como un sistema de normas orientadas a la coordinación y colaboración de distintos actores, para repartir los costos y beneficios de acciones conjuntas. De este modo lo que busca la gobernanza es reducir el impacto negativo que pudiesen presentarse en el entorno y, por otro lado, fomentar la cooperación entre los actores para fortalecer y estimular acciones positivas para la organización (Andreatta et al., 2007, como se citó en Contipelli, 2016). Asimismo, se debe comprender que la gobernanza significa la realización de actividades que se desarrollan con objetivos compartidos por un grupo específico de actores, que su vez guían y enmarcan estas actividades colectivas (Villanueva, 2015). Lo que busca la gobernanza es contar con información financiera relevante y confiable que ayudaría a que la organización tenga una mayor eficiencia dentro del mercado que opera. Al relacionar las estructuras de organización y actividades con los resultados se quiere obtener beneficios para la empresa (Gonzalo, 2002).

En una cooperativa, el principal propósito de la gobernanza es la preservación de la integridad de la organización, debido a que se desea que esta pueda cumplir con el propósito por el cual fue fundada. La defensa de la identidad de la cooperativa implica la entrega eficiente de los productos o servicios requeridos por los miembros. Asimismo, cumplir con sus objetivos ya que se fundó para darles poder a los miembros (pequeños productores y consumidores) y una mejor posición de mercado que, de manera individual, no logran satisfacer (Davis, 2002).

Por este motivo, la gobernanza se debe entender como la mejor manera de intervenir en una escala local, sobre todo cuando se quiere actuar en espacios vivos con un papel activo de la comunidad agraria en la gestión de su territorio. Se trata de una gobernanza entendida como un proceso de gobierno basado en la coordinación y cooperación entre los diversos actores involucrados, vertical y horizontalmente, en un territorio (Hernandez, Ocón, Ascensión, Pereira & Winder, 2009). De este modo, para obtener una buena gobernanza, se debe poseer una buena información, conseguirla de manera oportuna y que sea accesible. Asimismo, es importante una gestión inclusiva y horizontal, debido a que será esta la que resuelva todos los conflictos que pudiesen surgir en el ámbito agrario y también intermediar en las relaciones de los socios. En consecuencia, lo que se busca es que el gerente pueda gestionar y dinamizar las diferentes propuestas de los socios y así poder implementar procesos completos de gobierno para alcanzar

los objetivos compartidos por cada uno de los actores relacionados a la organización (Yacamán & Mata, 2014).

2.3. Definición de Asociatividad

La asociatividad es un mecanismo mediante el cual organizaciones o personas unen voluntades, iniciativas y recursos alrededor de un objetivo en común. Ello con el propósito de ser más competitivos en un mercado determinado (Rosales, 1997, como se citó en Grueso, Gomez & Quinteros, 2012). Asimismo, se entiende que la asociatividad es la habilidad que tienen las personas de coaligarse para trabajar en un fin común (Güiza Suárez & Aristizabal, 2013). Por ese motivo, participar en un proceso de asociatividad posibilita a los asociados, el acceso a insumos estratégicos y mayores opciones para penetrar el mercado con productos diferenciados (Grueso et al., 2012).

Se debe entender la asociatividad como un proceso de agrupamiento entre individuos u organizaciones que buscan trabajar juntos y coordinados con el propósito de alcanzar metas y objetivos en común (Barrera, Espejel, Herrera & Cueva, 2016). Además, este sentido de asociatividad sirve para que los individuos puedan unirse, sumar esfuerzos y compartir ideas necesarias, para poder enfrentar y dar posibles soluciones a problemas (Gonzales, Núñez, Basantes, Basantes & Bonilla, 2016).

Por otro lado, la asociatividad es presentada como una estrategia enfocada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de un individuo o empresa estableciendo acuerdos con otras (Gómez & Danitza, 2011). El propósito de la asociatividad es comprometer, mediante la identificación de los objetivos y metas comunes entre los individuos de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, dando como resultado mejores desempeños dentro del organismo, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de los socios (Franco, 2009). Por ello, las personas o empresas se asocian para obtener algún tipo de beneficio en forma conjunta. Esto implica en que se tiene que realizar entre empresas o socios que presenten valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de tal manera que todos los involucrados tengan algo para contribuir y llevarse del grupo (Gómez & Danitza, 2011). Además, la asociatividad hace más eficientes los procesos administrativos, financieros y comerciales. También aumentan la productividad y su competitividad, lo que resulta en mayores beneficios para los socios.

Por tal motivo, mediante los autores revisados, se puede definir asociatividad como un proceso por el cual organizaciones o individuos, de manera voluntaria, se juntan para poder mejorar ciertas desventajas que se presenten frente a otros competidores y mejorar sus capacidades, alcanzar un objetivo en común y ser más competitivos dentro de su mercado.

2.4. Cooperativismo

Para desarrollar el concepto de cooperativismo es necesario definir la palabra cooperar, que significa trabajar de manera conjunta e igualitaria, sin diferencia alguna. Por ello, el cooperativismo se basa fundamentalmente, en el significado de cooperación, es decir, se fundamenta en la equidad y justicia social (Rivera & Labrador, 2013). De este modo se puede definir el concepto de cooperativa como una manifestación de voluntad libre de las personas que procuran resolver sus necesidades mediante el esfuerzo y la ayuda mutua, es decir, organizando la acción común con quienes tienen las mismas necesidades y aspiraciones. Además, la cooperativa es concebida como asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta, democráticamente gestionada (Cracogna, 2013).

Actualmente, un elemento importante en las cooperativas es que no deben olvidar el enfoque por el que fueron creadas, puesto que son organizaciones económicas con una finalidad social. Por tal motivo se puede hablar de una idea de cooperativismo, siempre que la cooperativa logre ser eficiente y competitiva en lo económico y eficiente en el plano social (Rodríguez, Machín & Alemán, 2006). Es decir, las cooperativas no solo deben tener un fin lucrativo sino también, deben priorizar los proyectos de desarrollo social que pacten entre los socios. Asimismo, el tamaño de la cooperativa no debe impedir las relaciones entre la misma cooperativa, socios y empleados. Por otro lado, el cooperativismo tiene como principio, la existencia de una red de individuos que siguen normas, objetivos comunes y una acción conjunta a partir de la confianza existente; así como surge a partir de una relación económica que incrementa las relaciones sociales (Da Silva & Salanek, 2009).

En este sentido, para entender el cooperativismo en el ámbito nacional se puede tomar la definición detallada en el Decreto Supremo N 074-90-TR (2011). En esta se explica una cooperativa como la unión voluntaria de un grupo de individuos que poseen el objetivo de brindar servicios o trabajo a sus socios, según se trate de la cooperativa de usuarios o de una cooperativa de trabajadores. Una cooperativa de usuarios tiene como objetivo, ser fuente de servicio para quienes sean o puedan ser parte de esta, mientras que la cooperativa de trabajadores tiene como objetivo ser fuente de trabajo para que al mismo tiempo sean sus socios y trabajadores. De esta manera, la cooperativa representa a los propios usuarios o trabajadores (PRODUCE, 2011). Es en este sentido, que las cooperativas no son diferentes a los socios, sino se trata de su propia organización empresarial para poder obtener mayores beneficios.

2.5. Las cooperativas y la competitividad

El término competitividad no posee una definición específica, debido que puede abarcar desde el nivel de las personas, la empresa, sector, nación y ámbito supranacional; así como, por la naturaleza cualitativa y cuantitativa de sus factores, por lo que carece de límites precisos en el nivel de análisis y en las diversas metodologías de medición (Saavedra & Milla, 2012). Asimismo, se entiende por competitividad dentro de un país, la posibilidad que tienen sus ciudadanos para alcanzar un nivel de vida elevado y creciente; el cual está determinado por la productividad con la que se utilizan los recursos nacionales, el producto por unidad de trabajo o el capital utilizado. Además, la competitividad se logra alcanzando una mayor productividad en los negocios existentes o incursionando exitosamente en negocios de mayor productividad. La competitividad es lo que determina si las organizaciones serán capaces de aprovechar las oportunidades que brinda el mercado actual (Labarca, 2007).

Dentro de las distintas definiciones de competitividad, se identifica la competitividad empresarial. Esta se deriva de la ventaja competitiva que tiene una organización empresarial a través de sus métodos de producción y de organización, reflejados en precio y en calidad del producto, con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004). Para que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se debe concentrar en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente, utilizando todos los medios que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada (Cabrera-Martínez, López-López & Ramírez, 2011). En este sentido, una cooperativa competitiva es aquella que puede ofrecer al mercado la cantidad y la calidad de un producto de manera más eficiente que los demás proveedores. Por este motivo, es necesario mejorar la productividad y la calidad de sus productos (Bamber & Fernández, 2012).

Asimismo, se puede entender la competitividad en el entorno agrícola, como la capacidad de llegada de los productos a donde existe oportunidades de ganancia. Se debe hacerlo bien ya que generará beneficios responsables, no solo para la organización, sino para el entorno donde se desarrolla (Ramírez, 2013). Por otro lado, la competitividad dentro de la agricultura se basa en el conocimiento del mercado y demanda del consumidor; su red de proveedores de insumos y de servicios relacionada a la oferta diversificada y calidad de bienes; y por la oferta de bienes públicos como la inversión en investigación, vías de comunicación, política de crédito, regulación de mercado (Muñoz, 2010).

3. Cadena de valor

Se procederá a definir y profundizar en la teoría de cadena de valor. Para la presente investigación esto es particularmente importante, puesto que su aplicación permite un análisis de las relaciones internas y externas a una organización, facilitando el entendimiento del desarrollo y la coordinación entre diferentes actores.

3.1. Definición de cadena de valor según Porter

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite el análisis integral de una organización con base en las distintas áreas que la componen (Porter, 1985). En este sentido, todas las actividades de una empresa, que Porter denomina “actividades de valor”, pueden ser presentadas usando una cadena de valor (Porter, 2006). Esto último, dado que conforme se realice cada actividad, se va añadiendo valor al bien producido.

Vaca (2020) define la cadena de valor como: “un conjunto de actividades (en los procesos) encaminadas a la elaboración de un bien o servicio, que agregue valor al producto final, obteniéndose como resultado, un beneficio mutuo tanto para el vendedor como para el cliente” (p. 130). Sin embargo, debe entenderse que el vendedor y el cliente no son los únicos beneficiados, sino todos los involucrados en la cadena.

Por su parte, Astudillo, Álvarez & Zurita (2020) reafirman la postura de Porter definiendo la cadena de valor como un “conjunto de actividades que una organización lleva a cabo para crear valor para sus clientes [...] además describe las actividades dentro y alrededor de la empresa, [...] por lo tanto, se evalúa qué valor agrega cada actividad particular” (p. 20). Esto último con el fin de evaluar la ventaja competitiva que tenga la organización, de acuerdo a lo planteado por Porter. Ello será descrito más adelante.

Asimismo, Arroyo, Jiménez y Rodríguez (2019) plantean que el análisis de la cadena de valor es: “un método utilizado para descomponer la cadena en cada una de las actividades que la conforman, y en la cual se buscan las actividades que agregan valor al producto final. El enfoque [...] analiza las particularidades entre los distintos eslabones que la componen” (p. 17).

3.2. Elementos de cadena de valor

Las actividades de valor pueden ser divididas en dos tipos generales: actividades principales y actividades de apoyo (Porter, 1985). Las actividades principales (que se pueden visualizar en la parte inferior de la Figura 1) están relacionadas a la creación de valor físico del producto o servicio, su entrega y marketing al comprador, así como la asistencia postventa. Las actividades de apoyo, ubicadas en la parte superior de la Figura 1, proporcionan los inputs y toda

la infraestructura que hace posible desarrollar las actividades principales de un modo continuo. Adicionalmente, se tiene un concepto fundamental dentro de la teoría de Porter, el margen, el cual es la diferencia entre el valor total del bien o servicio producido por la empresa desde la perspectiva del cliente, y los costos totales de fabricación (Porter, 2006).

Figura 1: Actividades de la Cadena de Valor según Porter



3.2.1. Actividades primarias

Estas actividades se pueden dividir en cinco categorías generales relacionadas a la competitividad en cualquier industria:

- Logística interna: actividades asociadas con recibir, almacenar y distribuir materias primas, productos en proceso o insumos a la producción de los bienes de la empresa.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los inputs (sean materias primas, insumos o productos en proceso) en el producto final.
- Logística externa: consistente en almacenar los productos terminados y distribuirlos hacia el consumidor final.
- Marketing y ventas: actividades asociadas con generar medios para que los consumidores puedan adquirir los productos.
- Asistencia técnica: actividades que complementan el producto, mejorando o manteniendo su valor. Por ejemplo, la instalación, reparación, venta de repuestos, entre otros.

3.2.2. Actividades de apoyo

Comprende actividades que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de los productos, pero que brindan el soporte necesario a todas las actividades primarias previamente explicadas:

- **Aprovisionamiento:** está orientado a obtener todos los inputs comprados necesarios. Estos pueden ser materias primas, servicios contratados, maquinaria u otros. El aprovisionamiento se extiende a lo largo de toda la cadena de valor pues todas las actividades utilizan algún tipo de input adquirido.
- **Desarrollo de tecnología:** consiste en todas aquellas actividades necesarias para diseñar el producto, así como idear y mejorar la forma en la que se realizan diversas actividades de la cadena de valor. Hace referencia al *know-how* sobre la forma en que se ejecuta cada actividad.
- **Gestión de recursos humanos:** comprende la contratación, formación y desarrollo de todos los colaboradores en una organización.
- **Infraestructura de la empresa:** hace referencia a actividades como la gestión general, contabilidad, planificación estratégica, asesoría jurídica y todas aquellas actividades no consideradas una actividad principal o de apoyo específica, pero que son vitales para permitir el funcionamiento de toda la cadena de valor (Porter, 2006).

Cabe resaltar que el valor es “la percepción de los beneficios asociados con un bien, servicio o grupo de bienes y servicios (es decir, el paquete de beneficios para el cliente) con relación a lo que los compradores están dispuestos a pagar por ellos” (Collier y Evans, 2009, p. 41). Esto es reafirmado por Porter cuando comenta que “el valor es el precio que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les ofrece” (Porter, 1985, p. 38).

Todo lo anteriormente descrito parecería que es aplicable a una sola organización de manera aislada. Sin embargo, Porter contempla en su teoría, que las actividades que componen la cadena de valor en una organización, no son independientes, sino que están relacionadas a través de lo que se denomina como “conexiones”. Estas relacionan distintas actividades internas de la organización con las de sus proveedores, de sus canales, e incluso sus compradores. En ese sentido, se busca analizar la relación entre la cadena de valor de los proveedores, quienes proporcionan los inputs requeridos para la cadena de valor de la empresa; las cadenas de valores de los canales a través de los cuales va pasando el producto o servicio de la empresa; y la cadena de valor de los compradores que utilizan el bien o servicio de la empresa, que serían importantes para lograr una ventaja competitiva (Porter, 2006).

En este sentido, Iglesias (2002) explica que la cadena de valor es una colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los actores que la conforman. Asimismo, Orozco (como se citó en Cayeros, Robles & Soto, 2016) menciona que el objetivo de la cadena de valor

es el apoyo mutuo entre los diferentes actores involucrados en la cadena, ello con el propósito de lograr metas a través de la comunicación, cooperación y coordinación.

Es precisamente esta perspectiva la que se utilizará a lo largo de la presente investigación, entendiéndose la cadena de valor como la interrelación de las partes interesadas en un proceso productivo. Para el caso de la CAC Alto Urubamba, el proceso se inicia con la plantación del cacao y la consecuente cosecha, pasando por el acopio, secado y fermentado, para su venta como materia prima para empresas que trabajan en chocolatería fina, cuyo producto final (principal) es el chocolate con alto porcentaje de cacao.

3.3. Ventaja competitiva

El analizar una organización a través de las actividades que la componen, es decir analizar su cadena de valor, permite comprender la ventaja competitiva (Porter, 2006). Esta puede definirse como desarrollar actividades o poseer algún factor diferenciador que la competencia desee tener (David, 2013, como se citó en Cuadros y Samaniego, 2016).

Complementando lo detallado en el párrafo anterior, cabe mencionar que la ventaja competitiva no implica únicamente un factor diferenciador, sino que más allá de ello, permite obtener una mayor rentabilidad que la competencia (Arroyo et al., 2019).

Desde una perspectiva diferente, la ventaja competitiva se puede definir como un “concepto más empresarial que económico y hace referencia a un instrumento activo o a un proceso dinámico de acumulación de factores internos y externos para la producción. Dicha ventaja no es absoluta ni permanente, por lo que se gana y se pierde en función de las acciones o estrategias de juego de los competidores” (Sobрино, 2002, p. 318).

Porter plantea dos tipos de ventajas competitivas: (1) por liderazgo en costos, (2) por diferenciación. La primera implica realizar sus actividades con costos menores a comparación de sus competidores. Por otro lado, la segunda implica realizar las actividades de valor de una manera original en comparación a sus competidores (2006).

4. Agroindustria

4.1. Definición de agroindustria

La agroindustrialización en la familia rural, ha recibido diferentes denominaciones: agroindustria rural, agroindustria familiar, unidades de procesamiento, pequeña agroindustria, agroindustria artesanal y/o colonial (Guimarães & Silveira, 2007). Una definición más exacta sobre la agroindustria la propone Mior (2005), como una forma de organización en la que la familia rural produce, procesa y/o transforma parte de su producción agrícola y/o ganadera,

buscando, principalmente, la producción de valor de cambio que se realiza en el mercado. Así mismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO (Food and Agriculture Organization) (1997), define a la agroindustria como una subserie de actividades de manufactura mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria se caracteriza debido a que está relacionada con su ubicación en el campo, el uso de maquinaria y equipo en escalas más pequeñas, con el origen de la materia prima (propia o de los vecinos) y la utilización de procesos artesanales a menudo vinculados a la tradición local (Mior, 2005).

4.2. Importancia de la agroindustria

Según Wesz (2012) indica que la agroindustria es considerada una importante estrategia de agregación de valor en la agricultura, que potencia los territorios rurales y mantienen la seguridad alimentaria. Asimismo, la agroindustria rural se ha consolidado como una estrategia de desarrollo dada su importancia en la generación de empleo, aumento de los ingresos de la familia, reducción de la vulnerabilidad económica de los agricultores, minimización del éxodo rural, preservación de la culturas y tradiciones locales, fomento a las cooperativas y asociaciones, fortalecimiento del mercado de proximidad y producción agroindustrial en bases más sostenibles (Wesz, 2009).

Asimismo, Baker, Shepherd, Jenane & da Cruz (2013) proponen que la agroindustria tiene el potencial de generar empleo para la población rural, no sólo a nivel agrícola, sino también en actividades fuera de la explotación como manipulación, envasado, procesamiento, transporte y comercialización de productos alimentarios y agrícolas. Por otro lado, Prezotto (2002) explica, que las empresas que están en la cadena de la agroindustria añaden valor, poseen los medios de producción y la gestión la efectúan los propios agricultores; el trabajo es realizado por los familiares del agricultor o muy pocas veces se tercerizan, y la competitividad de las unidades no se relacionan con las ganancias, sino en la diferenciación de productos y en la reducción de sus costos. El desarrollo de la agroindustria fortalece la cadena de suministro y tiene un impacto en el desarrollo económico y la reducción de la pobreza, tanto en las comunidades urbanas como rurales (Baker et al., 2013).

En resumen, el enfoque conceptual que se toma en cuenta en la presente investigación es el de Vaca (2020), debido a que define la cadena de valor como un conjunto de actividades encaminadas a la elaboración de un bien o servicio, y que tiene como resultado un beneficio mutuo entre el productor y el cliente. Asimismo, todas estas actividades que generan valor al producto, pueden estar presentadas en la cadena de valor (Porter, 2006), lo cual ayuda a la investigación en

la identificación de las actividades dentro de la misma cadena de valor del cacao y del sujeto de estudio.

Con relación a la asociatividad, se consideran diferentes conceptos; por un lado, el tema de capital social definido por Urtega (2013) que explica que el capital social facilita la coordinación y cooperación para un beneficio mutuo, mediante la confianza social y establecimiento de normas para los involucrados. Por otro lado, la gobernanza se atiende por la realización de actividades colectivas con objetivos comunes entre un grupo de actores, que su vez guían y resaltan estas actividades (Villanueva, 2015). De este modo, se entiende a la asociatividad como una agrupación entre individuos u organizaciones que buscan trabajar juntos, alcanzar metas y objetivos en común (Barrera, Espejel, Herrera & Cueva, 2016).

Una vez obtenida la definición de asociatividad y todos los conceptos relacionados, se profundizó en el tema de cooperativismo, ya que ambos conceptos están estrechamente relacionados. En este sentido, según Cracogna (2013) el cooperativismo es una asociación de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales por medio de una empresa conjunta. Estas definiciones ayudan a entender el manejo y la organización de la CAC Alto Urubamba, con una prolongada práctica de cooperativismo. Asimismo, para entender la competitividad que surge dentro de este tipo de organizaciones, se toma el concepto de Labarca (2007) que explica que una organización será competitiva si es capaz de aprovechar las oportunidades que brinda el mercado actual.

Finalmente, sobre agroindustria, Mior (2005) resalta que es una forma de organización en que las familias rurales producen, procesan y/o transforman parte de su producción agrícola y/o ganadera, obteniendo materias primas o productos derivados.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se describe el contexto en el que se desarrolla la investigación. Primero, se expone las características de diferentes variedades de cacao. Luego, se analiza el mercado de cacao en grano en el mundo y en Perú, ello respecto a la producción, área cosechada, rendimiento, y volúmenes comercializados en exportación e importación. A continuación, se presenta el sector chocolatero en el Perú. Posteriormente, se describe la provincia de La Convención en Cusco, detallando información sobre sus distritos, condiciones climáticas, principales cultivos y datos generales sobre su población. Asimismo, se describe de forma general, las cooperativas que operan en dicha provincia. Finalmente, se realiza una descripción general al sujeto de estudio, la CAC Alto Urubamba.

1. Características del cacao

El cacao, cuyo nombre científico es *Theobroma cacao L.*, agrupa a un total de veinticuatro especies botánicas. Es una planta originaria de la Amazonía, perteneciente a la familia Esterculiáceas. La planta de cacao se cultiva desde el nivel del mar hasta los 1,200, siendo el óptimo entre 300 y 900 msnm. Asimismo, necesita humedad relativa anual promedio entre 70% y 80%. Las precipitaciones influyen en el correcto crecimiento de la planta. Estas deben encontrarse entre 1600-2500 mm/año. Esta planta prefiere zonas de climas cálidos y húmedos que no tengan una estación seca prolongada. Requiere una temperatura media entre 23 y 29°C, y es afectada por temperaturas mayores a 32°C. Por otro lado, cuando las temperaturas son bajas, disminuyen el crecimiento vegetativo, el desarrollo del fruto y la intensidad de la floración. Además, las temperaturas bajas detienen el crecimiento del tallo y favorecen el desarrollo de la pudrición parda causada por *Phytophthora Palmivora*. Además, aumentan el período de maduración del fruto y las grasas no saturadas en las semillas, lo cual resulta en un bajo punto de fusión de la manteca (INIA, 2019).

Mantener el cultivo con una temperatura controlada ayuda al crecimiento de la raíz. Se recomienda que la luz solar que reciba la planta, sea de manera indirecta en sus primeros años de cultivo, debido a que afecta a la fotosíntesis de la planta. En este sentido, en las etapas iniciales del cultivo se siembran con otras plantas que le generen sombra (INIA, 2019). Asimismo, un exceso o deficiencia de lluvias puede ocasionar pérdidas de cosecha. Cuando las lluvias son menores, se debe seleccionar áreas frescas y utilizar sombra. A lo largo del proceso de cultivo del cacao, se requiere que la cosecha esté libre de vientos fuertes persistentes. Una práctica común es la protección con otras especies de árboles que actúan como cortina rompe viento (MINAGRI, 2016b).

El árbol del cacao puede alcanzar hasta los 10 metros de altura cuando está a la sombra de otros árboles. El fruto, también llamado mazorca, mide de 15 cm a 25 cm de largo y contiene de 30 a 40 semillas que se convierten en el grano del cacao después de ser fermentadas y secadas, estas se caracterizan por contener un aceite que le da un sabor aromático y característico. Las mazorcas brotan del tronco principal y de las ramas de la copa (INIA, 2019). El cacaotal comienza a producir en cuatro a cinco años de haberse plantado y puede seguir produciendo durante varios decenios (MINAGRI, 2016b)

La *Theobroma cacao L.*, desde un punto de vista botánico o genético, se clasifica de la siguiente manera:

- a) Criollo: primera variedad conocida en Europa. Proviene de árboles débiles, de bajo rendimiento y lento crecimiento. Es la variedad de cacao más susceptible a enfermedades y plagas. Las almendras producidas por este tipo de cacao son de gran tamaño. El sabor que se presenta en el grano es a nuez y caramelo (Ríos, Ruiz, Lecaro & Rehpani, 2017). Además, posee un aroma intenso, lo cual lo convierte en un tipo de cacao exclusivo y fuertemente demandado en los mercados más exigentes del mundo (MINAGRI, 2016a).

Actualmente se puede encontrar esta variedad en pequeñas cantidades en México, Guatemala, Nicaragua, Venezuela, Colombia, Perú, islas del Caribe, Trinidad, Jamaica e isla de Granada. Fuera de nuestro continente, se cultiva en Madagascar, Java e islas Comores. Sin embargo, dado su difícil cultivo y al ser propenso a plagas sólo representa aproximadamente el 5% de la producción mundial (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

- b) Forastero: es la variedad más consumida de cacao en el mundo, pues comprende alrededor del 85% de la producción mundial (CAF- Banco de Desarrollo de América Latina, 2019). Al ser resistente y poco aromático es principalmente usado para mezclar y dar cuerpo al chocolate. A la fecha, Costa de Marfil lidera su producción, que se exporta fundamentalmente a Europa y Estados Unidos.

Con un adecuado manejo y con un control de plagas, su desempeño es superior a las variedades de tipo criollo. Este tipo de cacao es fuerte y amargo, pero ligeramente ácido. Su grano posee un intenso sabor a cocoa, el cual es la base para la industria de chocolate (Ríos et al., 2017).

Se procede a presentar un cuadro comparativo entre las variedades de cacao Criollo y Forastero a manera de resumen (ver Tabla 1):

Tabla 1: Diferencias entre el cacao Criollo y el Forastero

	Criollo	Forastero
Árbol	Débil y pequeño	Robusto y grande
Hojas	Grandes, color verde oscuro	Pequeñas, color verde claro
Mazorcas	Forma cundeamor y angoleta	Amelonado y calabacillo
Cáscara	Fina y suave	Gruesa y dura
Superficie	Rugosa	Lisa
Almendras	Blancas, violeta pálido (rosado) y de forma redondeadas	Pigmentadas, violeta oscuro y de forma aplanada
Plagas	Susceptible	Tolerantes
Sabor	Fino	Ordinario
Adaptación	Pobre y limitada	Muy buena

Adaptado de Batista (2009).

- c) Trinitario: esta variedad es un híbrido entre el Criollo y el Forastero, que se originó en Trinidad y Tobago. Se cultiva en países donde se encuentra la variedad Criollo, como lo serían: Trinidad, Islas Antillas, Java, Sri Lanka, Papua Nueva Guinea, Camerún y Ecuador. Es más aromático que el Forastero y más resistente que el Criollo. Asimismo, es afrutado y perfumado; tiene un amplio rango de sabores y es persistente en boca. Pueden apreciarse sabores a heno, roble, miel e incluso notas verdes a manzana (MINAGRI, 2016a). El cacao CCN 51 de Ecuador se le clasifica en este grupo (Ríos et al., 2017). Actualmente representa entre el 10% y el 15% de la producción mundial (Arvelo, González, Maroto y Montoya, 2017).

En el Perú existen también variedades nativas:

- a) Cacao “Porcelana”: también conocido como “cacao blanco”, una raza nativa de Piura, de origen peruano, proveniente del grupo genético Forastero Alto Amazonas, sub variedad del Forastero (MINAGRI, 2018). La pulpa se caracteriza por tener una dulzura media, acidez baja a media, astringencia baja a media, sabor floral bajo y sabor frutal medio (García, 2012)
- b) Cacao “Chuncho”: raza nativa de Cusco, de origen peruano y proviene del grupo genético Forastero Alto Amazonas, sub variedad del Forastero (MINAGRI, 2018). La pulpa se caracteriza por tener una dulzura media, acidez y amargor bajo, astringencia muy baja, sabor floral bajo a medio y sabor frutal medio (Rojas et al., 2017).

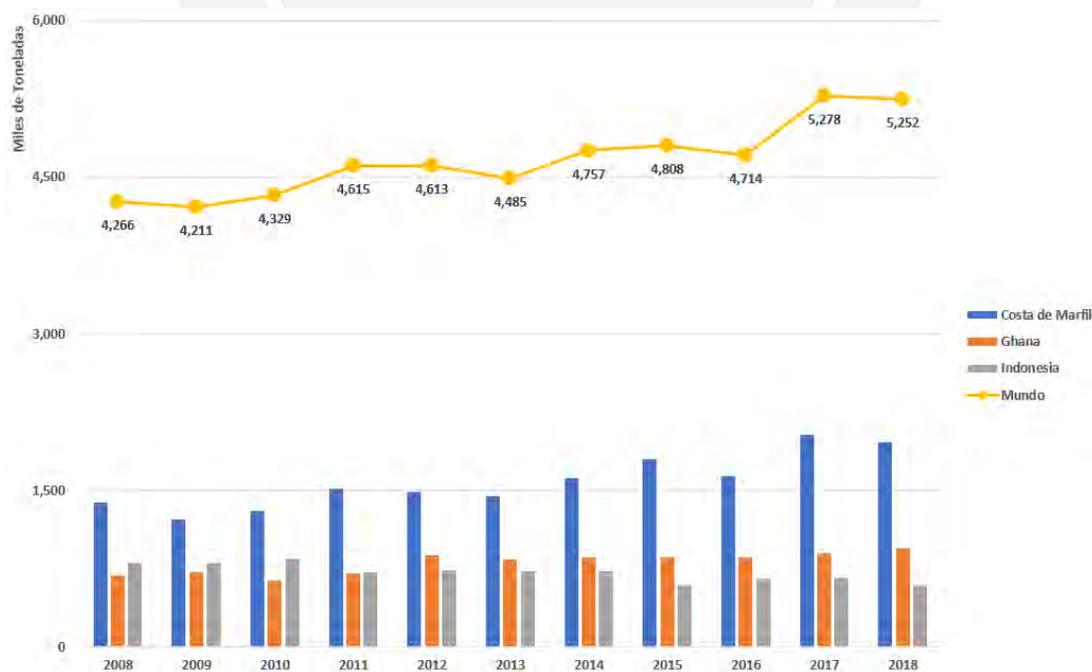
2. Análisis del mercado mundial del cacao

2.1. Producción de cacao en grano a nivel mundial

El volumen de producción de cacao registra un crecimiento lento e incluso un ligero descenso en algunos años. Esto se explicaría porque el 90% de la producción de cacao a nivel mundial proviene de agricultores pequeños (Omont, 2001). Asimismo, por el hecho de que el cacao es un cultivo con poco desarrollo tecnológico y productivo, debido a que los avances en investigación e innovación tecnológica no vienen siendo adoptados por gran parte de los productores. En este sentido, manejan parcelas con suelos que han perdido fertilidad y con plantaciones descuidadas o muy antiguas que podrían presentar enfermedades o plagas. Además, muchos poseen limitado acceso a servicios de apoyo en su producción, como asesorías para podas, renovación de los plántones, entre otros. Por otro lado, muchos productores son adultos mayores (Arvelo, Maroto, Delgado, Rivera, Higuera y Navarro, 2016), lo cual podría limitar su labor en sus parcelas.

Asimismo, se estima que un 30% de la producción mundial se pierde debido a problemas asociados con la supervivencia del cultivo, es decir, la vulnerabilidad del cultivo frente a enfermedades que afectan a las plantaciones de cacaoteros, y la inestabilidad de las condiciones climatológicas (MINAGRI, 2016b).

Figura 2: Evolución de la producción mundial de cacao en grano (2008-2018)

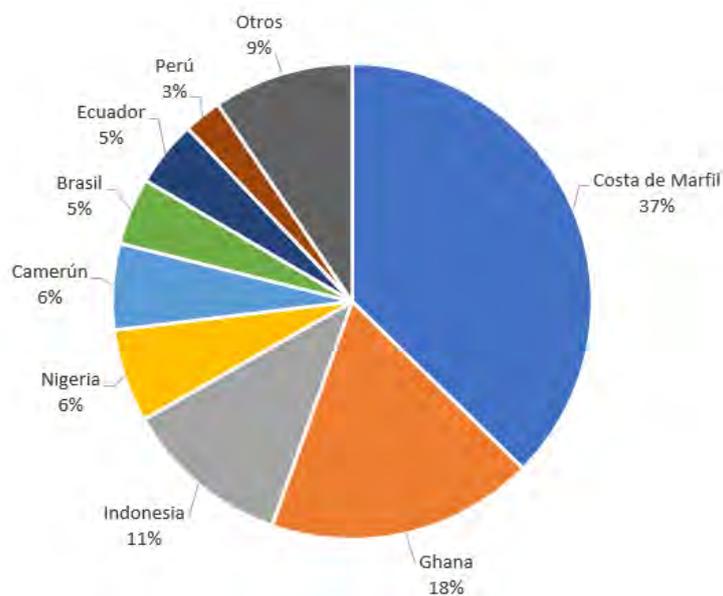


Adaptado de FAOSTAT (2020).

Los países de África representan la mayor producción de cacao en grano (ver Figura 2). Cabe resaltar que, como será explicado más adelante, el cacao proviene de África, sudeste asiático o Latinoamérica, pero no es en estas regiones donde se encuentran los principales centros de procesamiento que lo convierten en el apreciado chocolate.

En la Figura 3 es posible ver que entre los principales países productores de cacao del continente africano (Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún), se concentra el 67% de la producción mundial en el periodo 2018.

Figura 3: Distribución de la producción mundial de cacao en grano (2018)

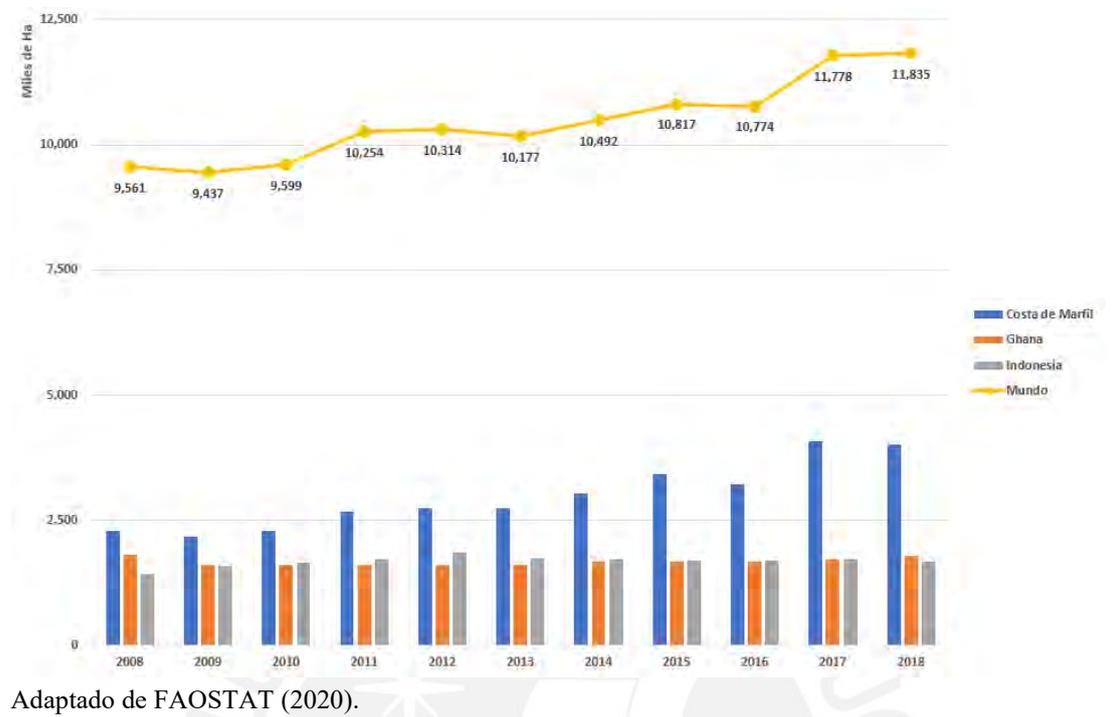


Adaptado de FAOSTAT (2020).

2.2. Área cosechada del cacao en grano a nivel mundial

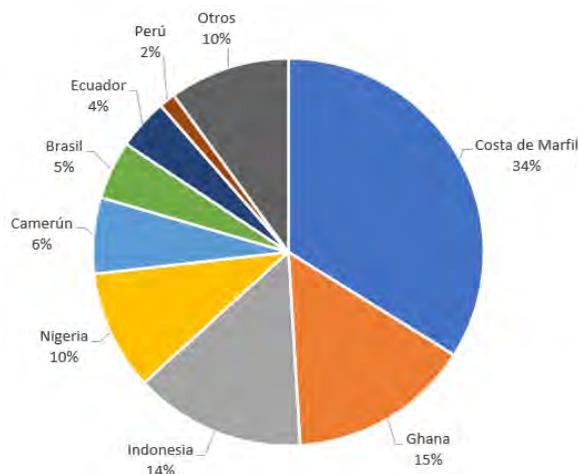
Entre los años 2008 y 2018 el crecimiento promedio anual de hectáreas cosechadas en el mundo fue 2.21%, alcanzándose en el 2018, las 11, 834,970 hectáreas (ver Figura 4).

Figura 4: Área cosechada de cacao en grano en el mundo (2008-2018)



Entre los cinco países con mayor área cosechada, cuatro son africanos, Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún. En conjunto, muestran una participación de 65% de la superficie cosechada. Asimismo, se puede observar que Indonesia se viene posicionando como un gran productor de cacao en grano, el tercero en el mundo, con el 14% de la superficie total. En América Latina los países con mayor área dedicada al cacao eran Brasil y Ecuador. A continuación, se encuentra Perú con el 2% del área mundial (ver Figura 5).

Figura 5: Área cosechada en principales países (2018)



Adaptado de FAOSTAT (2020).

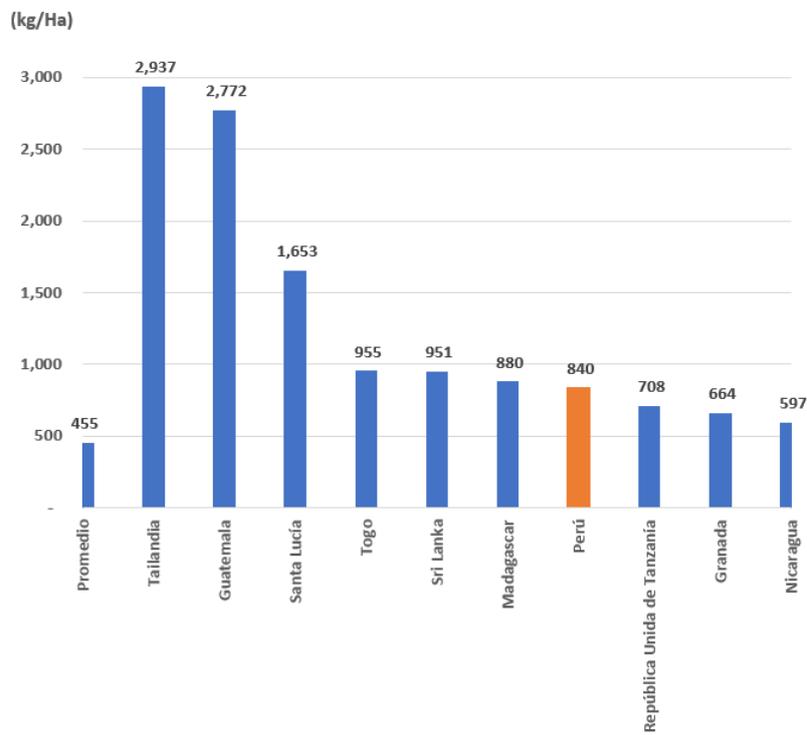
2.3. Rendimiento del cacao a nivel mundial

El rendimiento promedio mundial de cacao en grano fue 446 Kg/Ha (periodo 2008-2018). Sin embargo, es posible encontrar países con rendimientos notablemente mayores. Por ejemplo, el 2018 Tailandia, Guatemala y Santa Lucía obtuvieron 2,937, 2,772 y 1,653 kilogramos por hectárea respectivamente (ver Figura 6).

En el Anexo A se enlistan los primeros rendimientos de cacao en grano del mundo. En este sentido, se puede observar que, si bien Costa de Marfil es el país con la mayor área cosechada y mayor producción mundial, apenas llega a sobrepasar el promedio de rendimiento mundial. Es más, se puede observar que su rendimiento viene en descenso desde el 2014.

Para el caso de Latinoamérica, Brasil no ha logrado superar el rendimiento mundial en todos esos años, ubicándose en el puesto veintitrés (ordenado por rendimiento del 2018). Similar es el caso de Ecuador, el cual solo en el año 2011 y 2018 ha superado el rendimiento promedio mundial del periodo. Esto pese a ser uno de los principales países en la región en área cosechada y producción. En el Perú el rendimiento viene creciendo desde el 2013 y para 2018, se estaba cerca de duplicar el promedio mundial de rendimiento, pero bastante por debajo de los países más productivos.

Figura 6: Rendimiento mundial de cacao en grano en el año 2018



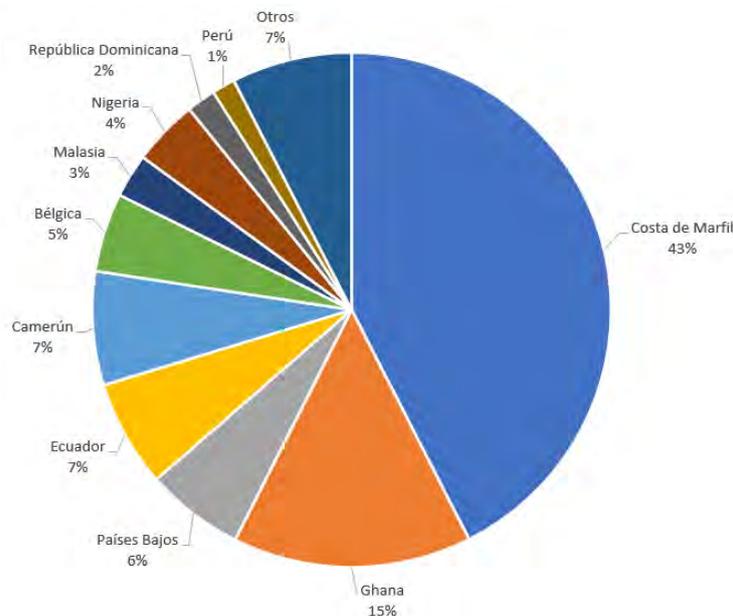
Adaptado de FAOSTAT (2020).

2.4. Mercado mundial del cacao en grano

2.4.1. Exportación mundial

Como se ha indicado, la mayor parte del cacao que se comercializa en el mundo proviene del África (ver Figura 7). Cabe resaltar que las exportaciones de este continente, además del Asia y Brasil, son del cacao “Forastero”, es decir la variedad de cacao común o *commodity* en el mundo. Por otro lado, las exportaciones totales o parciales de ciertos países en Latinoamérica y el Caribe como Ecuador, Perú, República Dominicana, Jamaica, Colombia, Costa Rica, Trinidad y Tobago, etc., muestran características de un cacao fino o de aroma; proveniente de las variedades “Criollo” o “Trinitario”.

Figura 7: Principales países exportadores de cacao en grano en el año 2019 (en toneladas)



Adaptado de Trade Map (2020).

2.4.2. Importación mundial

Respecto a las importaciones de cacao en grano a nivel mundial, este se habría acelerado entre 2016 y 2018. Ello se debió a la creciente demanda por parte de los países de la Unión Europea (UE), entre los cuales resaltan: Países Bajos, Bélgica y Alemania. La UE ha demandado en promedio, 57% de las importaciones mundiales en los últimos 12 años, en tanto que Estados Unidos demandó el 13% (ver Figura 8).

Figura 8: Evolución de la importación mundial de cacao en grano (2008-2019)

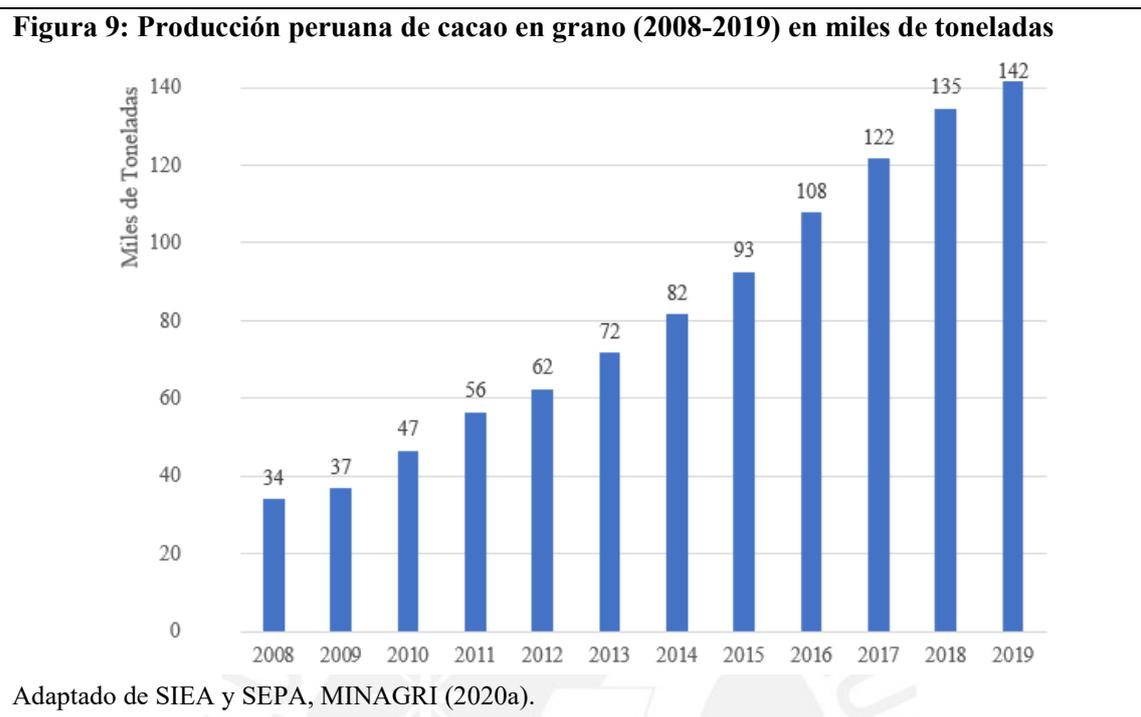


Adaptado de Trade Map (2020).

3. Análisis del mercado del cacao en el Perú

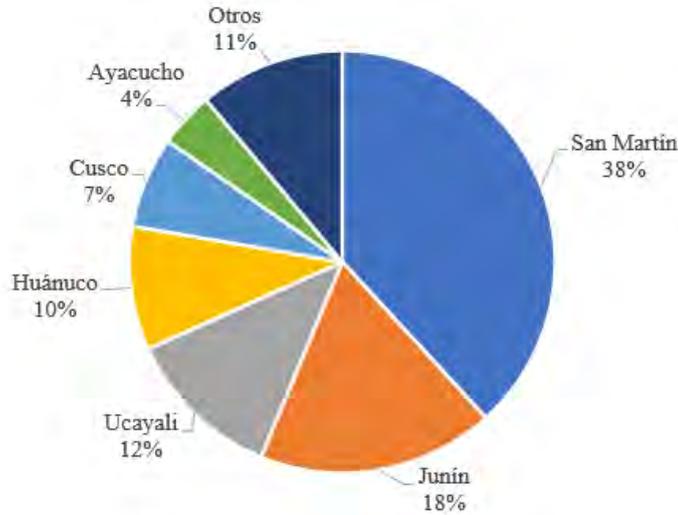
3.1. Producción de cacao en grano en el Perú

La producción del cacao a nivel nacional está en constante aumento. Sin embargo, en el 2019 su crecimiento perdió velocidad respecto a los años anteriores debido a un decrecimiento en la producción de cacao del departamento de San Martín, cuya producción en el 2018 representó 56,136 toneladas, mientras que en el 2019 alcanzó solo 54,184 toneladas. En este sentido, en base a información estadística del MINAGRI, se puede observar que en el año 2019 se obtuvo una producción total de 141,775 toneladas de grano de cacao. Este fue superior al año anterior, en 5.27%. Durante los años 2008-2019 la producción del cacao ha estado creciendo, obteniéndose en promedio, un crecimiento anual de 14% (ver Figura 9).



Las principales regiones productoras de cacao a nivel nacional son San Martín, Junín, Ucayali, Huánuco y Cusco. Estas cinco regiones representan el 85% de toda la producción del cacao en el Perú, teniendo una mayor producción San Martín, con 38% de toda la producción nacional (ver Figura 10). Junto a Junín y Ucayali, presentan el mayor crecimiento en la producción. Así, mientras en el 2008, producían 10.6, 4.1, y 0.8 miles de toneladas anuales respectivamente, once años después, en el 2019, estas tres regiones habían multiplicado conjuntamente su producción en más de cuatro veces, alcanzando volúmenes de 54.2, 25.6, y 17 miles de toneladas anuales. Ello se debió principalmente, al crecimiento de las áreas de cultivo en cada región.

Figura 10: Producción de cacao en grano por departamento (2019)



Adaptado de SIEA, MINAGRI (2020b).

En la región Cusco, el 95% de la producción en grano de cacao se obtiene en La Convención (DRA Cusco, 2019). En la Figura 11 se observa la cantidad de producción de la provincia entre 2015 y 2018.

Figura 11: Producción de cacao en grano en Cusco (2015-2018) en toneladas



Adaptado de DRA Cusco (2019).

Para el año 2018, la producción en La Convención alcanzó las 7,770 toneladas de granos de cacao, con un crecimiento del 1,2% respecto al 2017. Asimismo, se puede observar que en el año 2017 el crecimiento fue 14.6% y 60.1% el 2016. Los distritos de producción de cacao en grano dentro de la provincia, se pueden encontrar en la Tabla 2. Echarate contribuía al total con 6,701 toneladas en 2018, con un crecimiento del 3.2% respecto al año anterior. con 535 toneladas

con un decrecimiento de 7.71% el 2018, comparado con el crecimiento de 39,1% y 21.6% de 2017 y 2016 respectivamente.

Tabla 2: Producción de cacao en grano en La Convención (toneladas)

Distritos	2015	2016	2017	2018
Echarate	3,586	5,641	6,492	6,701
Quellouno	343	477	580	535
Vilcabamba	163	361	443	408
Santa Ana	37	52	84	73
Ocobamba	26	129	32	31
Maranura	15	16	21	20
Santa Teresa	1	1	1	1
Quimbiri	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Pichari	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Total	4,171	6,677	7,653	7,770

Adaptado de DRA Cusco (2019).

Nota: No Disponible (N.D.)

3.2. Área cosechada de cacao en grano en el Perú

Entre los años 2008 y 2019 el crecimiento promedio anual de hectáreas cosechadas ha sido 9.4%. Este cultivo es el de mayor expansión en el país, 2.67 veces en once años (ver Figura 12).

Figura 12: Área cosechada de cacao en grano en el Perú (2008-2019)

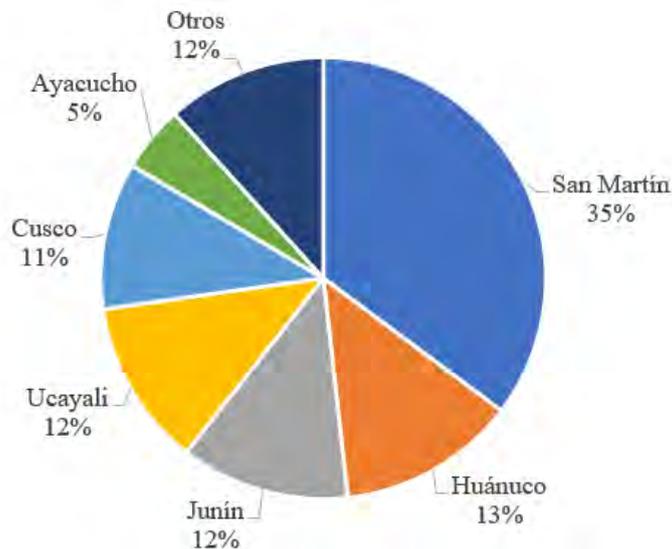


Adaptado de SIEA y SEPA, MINAGRI (2020a).

Para el 2019, los departamentos que presentaban una mayor área de cosecha eran San Martín, Huánuco y Junín con el 60% de la superficie cosechada del país. Cusco representaba ese

mismo año, el 11% de hectáreas cosechadas, constituyendo la quinta región en importancia en el país (ver Figura 13).

Figura 13: Área cosechada de principales departamentos en Perú (2019)



Adaptado de SIEA, MINAGRI (2020b).

3.3. Rendimiento del cacao en grano en Perú

El rendimiento nacional de la producción de cacao en grano era 723 Kg/Ha en promedio (periodo del 2008-2019). Sin embargo, es posible encontrar departamentos con un rendimiento notablemente mayor al indicado. Por ejemplo, para el año 2019, Lambayeque, Loreto y Junín obtuvieron 2,173; 1,352 y 1,222 kilogramos por hectárea respectivamente (ver Anexo B).

La Figura 14, usa como base la información del rendimiento en Kg/Ha para el periodo 2008-2019 detallada en el Anexo B. En esta gráfica se observa que tanto el rendimiento nacional, como el de San Martín y Cusco tienen una tendencia creciente. Sin embargo, el rendimiento nacional posee una pendiente mayor, es decir crece a mayor ritmo. Por otro lado, evaluando valores absolutos, San Martín sobrepasa el rendimiento nacional. Para el caso de Cusco, si bien su rendimiento es uno de los más bajos, en el 2016 y 2019 destacó.

Figura 14: Rendimiento nacional, de San Martín y Cusco. Periodo 2008-2019 (en Kg/Ha)



3.4. Comercialización para exportación

En el Perú, 90% de la producción de cacao y derivados se destina a la exportación (MINAGRI, 2019). Del total de las exportaciones, el segundo tipo de organización, o contribuyente que más exporta son las cooperativas (ver Tabla 3).

Tabla 3: Precio FOB total de exportaciones por tipo de contribuyente en el 2019 (en USD)

TIPO DE CONTRIBUYENTE	PRECIO FOB TOTAL 2019	% PROPORC
SOCIEDAD ANÓNIMA CERRRADA	88,393,052	58.05%
COOPERATIVAS	28,876,921	18.96%
SOCIEDAD ANÓNIMA	19,166,807	12.59%
ASOCIACIÓN	11,904,433	7.82%
COMITES INSCRITOS	2,031,731	1.33%
EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	1,787,179	1.17%
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	109,776	0.07%
PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	2,317	0.002%
TOTAL	152,272,216	100.00%

Adaptado de SUNAT (2020).

La presente investigación se centra precisamente en las cooperativas, buscando factores de desarrollo. Dado que el sujeto de estudio es la CAC Alto Urubamba, en los siguientes puntos se explicará cómo es el territorio de La Convención y, además, se brindará una perspectiva general sobre cómo son las cooperativas de la zona.

4. Descripción del sector chocolatero en el Perú

Dado que la presente investigación analiza la cadena de valor del cacao desde la producción en campo hasta su venta en el mercado nacional para la chocolatería fina y artesanal, se describe cómo se desarrolla este mercado en territorio nacional.

Al 2019 el consumo per cápita de chocolate en Perú alcanzó los 500 gramos al año (Euromonitor, 2020). Dicho consumo es bajo comparado con países de Latinoamérica. En Chile y Brasil llegan a 2.1 y 1.3 kilogramos de chocolate al año, respectivamente. El panorama se agrava si se compara con países europeos, en los cuales el consumo per cápita alcanza 8.6 y 8.1 kilogramos al año para Suiza y Austria respectivamente (Euromonitor, 2020). Esto, pese a que Perú es el productor número 8 a nivel mundial de cacao en grano para el año 2018 (FAOSTAT, 2020).

Al respecto, los representantes de las empresas chocolateras entrevistadas para la presente investigación, coincidieron que el consumidor peruano no ha estado acostumbrado a los chocolates con alto porcentaje de cacao, pero en los últimos años ello ha ido cambiando. Actualmente, se encuentran informados sobre el producto y son capaces de diferenciar entre los orígenes y porcentajes de cacao por cada barra. Asimismo, agregaron que hubo una transición difícil hacia los chocolates que ofertaban, pues por un largo periodo de tiempo en Perú se comercializaban principalmente productos de consumo masivo sabor chocolate.

Por otro lado, en junio del 2019 entró en vigencia el Codex Alimentarius en Perú, promovido por la FAO y la OMS. Este contempla una serie de estándares y requerimientos para el tratamiento de los alimentos. Con su aplicación en el mercado peruano, se estableció que para que un chocolate sea catalogado como tal, debe tener en su composición como mínimo un 35% de cacao (FAO, 2019). Asimismo, se inició con la aplicación de los octógonos en los alimentos procesados, los cuales evidencian el alto contenido en azúcar, sodio, grasas trans y grasas saturadas de diversos productos.

En lo que respecta a las proporciones máximas de cadmio en chocolates, la FAO estableció en el Codex lo siguiente: un chocolate de hasta 30% de cacao no debe sobrepasar el 0.3 mg de cadmio por cada kilogramo de chocolate; para chocolates entre 30% y 50% de cacao la proporción de cadmio no debe superar el 0.9 mg/kg; y para chocolates de 50% de cacao en adelante el máximo permitido de cadmio es de 3.0 mg/kg (FAO, 2019). Sin embargo, el mercado europeo ha elevado esos estándares para los chocolates, teniéndose las siguientes proporciones: un chocolate de hasta 30% de cacao no debe sobrepasar el 0.1 mg de cadmio por cada kilogramo de chocolate; para chocolates entre 30% y 50% de cacao la proporción de cadmio no debe superar

el 0.3 mg/kg; y para chocolates de 50% de cacao en adelante el máximo permitido de cadmio es de 0.8 mg/kg (FAO, 2019).

El cadmio es un metal pesado de origen natural que se encuentra en el suelo. Su acumulación en el cuerpo afectaría a los riñones (Meter, Atkinson & Laliberte, 2019). Este es absorbido por las plantas de cacao y termina en los granos comercializados como materia prima. Los altos estándares europeos hicieron que los productores de cacao a nivel nacional, analizaran los suelos y diseñen planes para disminuir su concentración.

En Perú, las zonas con mayor presencia de cadmio son las del norte, como Piura y Tumbes. Por otro lado, las zonas menos afectadas son Cusco (provincia de La Convención) y Huánuco (Arévalo et al., 2016).

Al respecto Wilton Céspedes, docente universitario e investigador del cacao chuncho, comentó que:

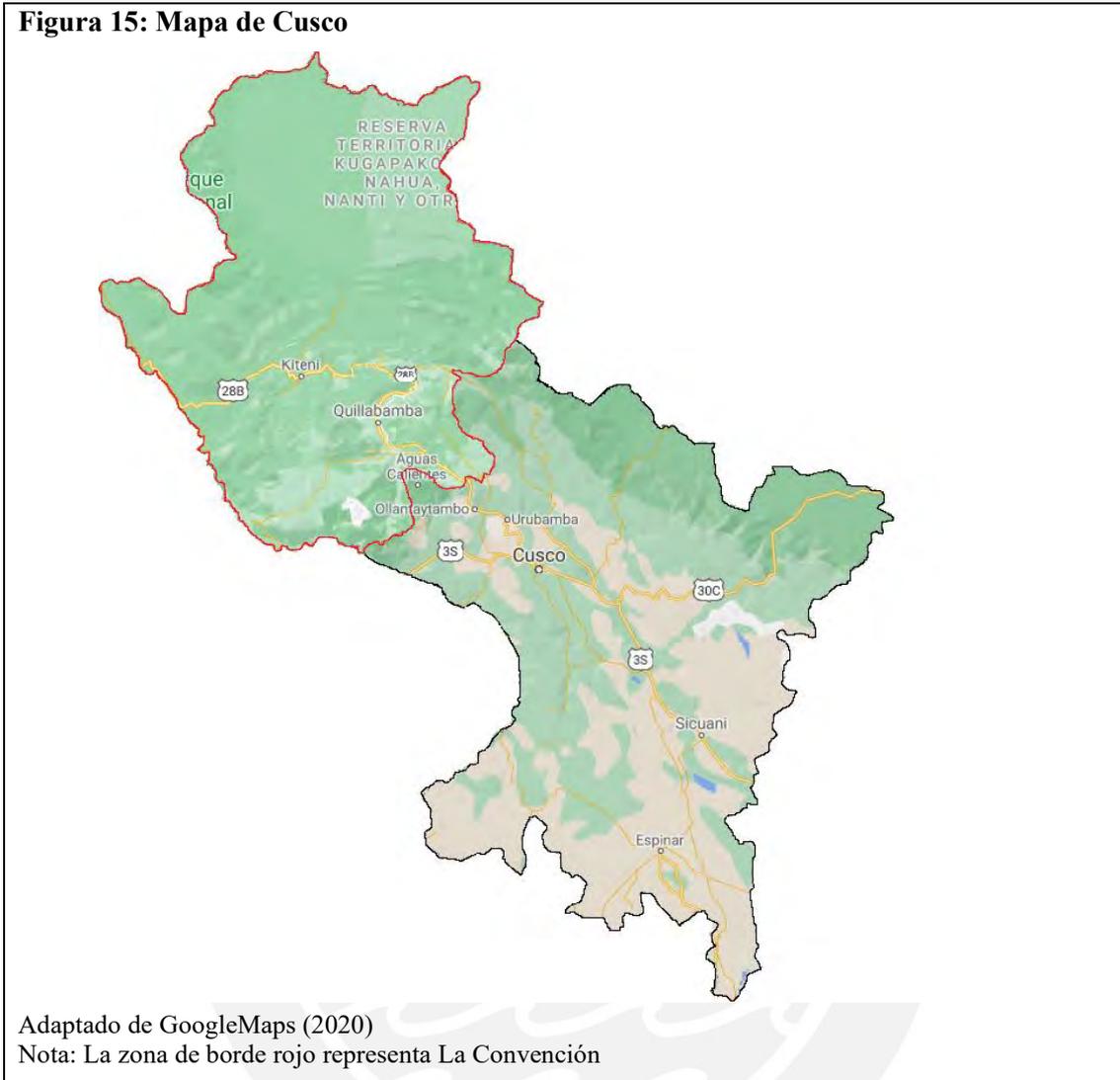
Afortunadamente en La Convención, Cusco, se han hecho muchos estudios de suelos y las cantidades de cadmio que han encontrado en diferentes análisis son bajísimos, en consecuencia, es aceptable para cultivar cacao. En cambio, en otras zonas del Perú como es el centro, y sobre todo [...] en el norte peruano, los suelos tienen alto contenido de cadmio, en consecuencia, las semillas de cacao también tienen alto contenido de cadmio, y no es aceptado en los mercados europeos (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

A pesar de las limitantes descritas, se viene desarrollando una revolución en el sector cacaotero peruano, impulsándose su consumo y el de sus derivados, principalmente el chocolate. Por este motivo, los chocolateros buscan distinguirse de la competencia empleando distintos orígenes de cacao en sus productos. Uno de los más demandados es el chuncho.

5. Análisis territorial de La Convención

La provincia de La Convención está ubicada en la zona norte de la región de Cusco. Su capital es la ciudad de Quillabamba, ubicada en el centro sur de la provincia, en el distrito de Santa Ana (ver Figura 15). La provincia de La Convención posee la mayor cantidad del territorio del departamento, con una superficie de 30,061 km² (MINAGRI, 2016a). En la actualidad la provincia de La Convención está dividida en 11 distritos: Huayopata, Maranura, Santa Ana, Occobamaba, Vilcabamba, Quellouno, Santa Teresa, Echarate, Pichari, Quimbiri y Megantoni, siendo este último, el distrito más reciente conformado dentro de la provincia (ver Anexo C). Una de las cualidades que presenta La Convención es su ubicación, debido a que se encuentra en ceja de selva, cuyos bosques tropicales poseen reservas forestales (MINAGRI, 2016a).

Figura 15: Mapa de Cusco



La provincia de La Convención ha logrado un importante posicionamiento en la economía de la región de Cusco, con una agricultura orientada al mercado local, nacional e internacional (IMA, 2006). Entre los productos más destacados se encuentran el café, cacao, achiote, yuca y fruta variada. Esto se debe a que las condiciones climatológicas son favorables para el desarrollo de actividades agrícolas, pues la temperatura promedio en la provincia es 23.3°C (MINAGRI, 2016a). Asimismo, el poseer diferentes niveles de altitud, otorga a la provincia de La Convención la posibilidad de cultivar diferentes productos. A su vez, cada uno de los distritos tiene un producto predominante para el cultivo debido a que se encuentran posicionados en diferentes niveles altitudinales. De este modo, el cultivo predominante dentro de la provincia es el café debido a que puede cultivar entre los 600 m.s.n.m. a 2200 m.s.n.m., lo cual le permite ser cultivado por toda la zona; otro de los productos es el cacao que puede ser cultivado a una altura de 900 msnm a 1200 msnm (Merma & Julca, 2012). Por otro lado, La Convención posee otro sector importante dentro de su economía, el gas natural, fuente de energía cuyo principal mercado

es la ciudad de Lima. Hoy es la principal fuente de ingresos para la región del Cusco debido a las regalías y el canon, que se agrega al presupuesto del gobierno regional y los gobiernos locales (IMA, 2006).

Los cultivos de frutas y granos son importantes para el desarrollo económico de la provincia de La Convención debido a que posee una gran capacidad de generar trabajo para los pobladores dentro de la provincia (MINAGRI, 2016a). Según el IV Censo Nacional Agropecuario, La Convención contaba con 18,218 productores distribuidos en una superficie total de 165,304 hectáreas, implicando un tamaño de 9,1 hectáreas por unidad agropecuaria (INEI, 2012). Solo el 20% de los productores está asociado con alguna organización, los cuales brinda en general asistencia técnica para el desarrollo de sus cultivos, el acceso a mercados locales para canalizar la oferta y mejorar su poder de negociación dentro del mercado (INEI, 2015).

Si bien estos se colocan en el trabajo de campo, las cifras de pobreza son considerables, alrededor del 44.8% de su población sería pobre por ingresos. Además, un 28% de estas familias no cuentan con servicios de agua y un 32.9% no cuenta con acceso a saneamiento (INEI, 2017a). Solo el 10% de las familias posee activos para la comunicación y tecnología (INEI, 2017a). Su implementación es importante para el desarrollo de la producción (MINAGRI, 2016a). En cuanto al nivel educativo, 60.71% de productores solo alcanzó algún nivel de educación primaria, 27.7% el nivel secundario y 5.9% cuentan con alguna formación superior o técnica (MINAGRI, 2016a).

Para el caso de los productores de cacao, el ingreso per cápita real de una familia cacaotera se estima en S/. 503 por mes. Los gastos ascenderían a S/. 413 por mes. Por este motivo, la mayoría de las familias cacaoteras se ubican en pobreza (36%) y pobreza extrema (7%) (MINAGRI, 2018).

6. Descripción de cooperativas en La Convención

Para entender sobre las cooperativas agrícolas en la provincia de La Convención, sería bueno comprender su historia. Estas se crearon a partir de los sindicatos de agricultores que surgieron a finales de la década del cincuenta del siglo pasado. Las primeras cooperativas que se formaron en la provincia de La Convención fueron cafetaleras, cuya principal función fue garantizar mejores condiciones de comercialización del café mediante la venta conjunta (Barriga, 2009). Otro motivo del surgimiento de estas cooperativas fue que el gobierno quiso pacificar dicha zona, que por esos años enfrentó un fuerte conflicto social seguido por acciones armadas (Encinas, Alonso y Pérez, 2008). Para los años setenta, la presencia del Estado fue mínima en La Convención, por lo cual no se realizaron obras públicas para beneficiar a la población. En este sentido, fueron las cooperativas las que construyeron colegios y carreteras. Como resultado, muchas cooperativas no fueron eficientes con su objetivo de comercialización del café (Encinas

et al., 2008). A partir del año 1995 empieza a crecer el porcentaje de café comercializado y el desarrollo de producción agraria dentro de la provincia (Barriga, 2009).

A continuación, se detalla la presencia cooperativa en la zona con base en el censo de cooperativas efectuado por el INEI en 2017. Se determinó que en La Convención operaban 34 cooperativas (ver Anexo D) enfocadas principalmente en la producción de granos secos (café y cacao), hojas de té y en servicios de ahorro y crédito. En este sentido, los tipos de cooperativas que predominan en la provincia, son agrícolas y agrícolas cafetaleras (INEI, 2017b).

Una de las primeras cooperativas que se formó en la provincia fue la cooperativa de Huyro. Esta se encarga de la producción de té y otras hierbas para la infusión. Fue fundada en el año 1917, y se encuentra ubicada en el distrito de Huyro (INEI, 2017b).

Un total de 24 cooperativas están especializadas en la producción y venta de café y cacao, son de tipo de cooperativa agrícola cafetalera (INEI, 2017b). Dentro de este grupo se encuentran la Central de Cooperativas Agraria Cafetaleras COCLA, la cual fue fundada en el año 1966 y conformada por otras cooperativas de la provincia. Una de sus principales funciones es contribuir con el desarrollo de las cooperativas asociadas, brindando servicios especializados para la producción de café y cacao (Comercio Justo, 2019). Otra de las cooperativas con mayor presencia dentro de la provincia, es la CAC Alto Urubamba, ubicada en el distrito de Santa Ana. Fue fundada en 1967 y se enfoca en la venta y producción de granos de café y cacao (INEI, 2017b).

Además de las cooperativas agrarias se cuenta con la Cooperativa de Ahorro y Crédito. QUILLACOOOP, fundada en 1964 y ubicada en el distrito de Santa Ana. Esta cooperativa fue creada con la intención de brindar créditos a los agricultores de la zona para el desarrollo de dicha actividad (INEI, 2017b). La otra, de formación más reciente, es “Múltiples Puerto Huallana”, fundada en 2016, igualmente ubicada en el distrito de Santa Ana, y que se encarga del transporte de los pobladores por vías de navegación fluvial interiores (INEI, 2017b).

7. Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba

7.1. Descripción de la cooperativa

La CAC Alto Urubamba se encuentra ubicada en el distrito de Santa Ana, La Convención. Inició sus operaciones en el año 1967, actualmente cuenta con 148 socios, de los cuales 70 son productores de café, 3 solo producen cacao y 75 socios cultivan ambos productos en simultáneo. Asimismo, de los asociados el 76% son hombres y 24% mujeres. Estos socios están distribuidos en los distritos de Santa Ana, Maranura, Echarate, Quellouno y Vilcabamba. La Cooperativa tiene como principal función la de comercialización del cacao y café cultivado

por sus socios. Posee dos locales, uno ubicado en la avenida Francisca Zubiaga 427 y otro ubicado en la avenida Nicador Larrea S/N, ambos en Santa Ana. El primero es el local principal de la cooperativa, y el segundo se alquila. Asimismo, cuentan con almacenes y terrenos rurales en Kiteni, Kamonashiari (ambos en Echarate), y en Macamango (Quillabamba). Al 31 de diciembre de 2019, el valor de los terrenos de propiedad de la cooperativa alcanza un total de S/ 902,232.75. Por otro lado, el total de las edificaciones y otras construcciones tiene un valor de S/ 828,512.63 (ver Anexo E).

Hasta el año 2016, la Cooperativa se enfocó más en la producción del café en grano y molido, y recolectaban el cacao seco, sin fermentar o fermentado sin ningún control, directamente de los socios. A partir de ese año, la cooperativa implementó el acopio de cacao en baba, debido a que quisieron tener un mejor manejo en la fermentación y secado, según Karina Villafuerte, quien es la responsable del Departamento Técnico de la cooperativa: "...cuando hacen fermentar los agricultores no todos lo fermentan igual, y no es parejo. Lo que buscamos al acopiar en baba es que se haga una fermentación pareja, estandarizada" (comunicación personal, 25 de mayo, 2020). De este modo, se puede obtener un mejor control en la producción del grano de cacao y mejorar su calidad, obteniendo buenos precios en el mercado. La realización del beneficio centralizado ayudó a que los socios productores puedan obtener mejores beneficios por la venta del cacao en baba, debido a que el precio anteriormente oscilaba entre 200 y 300 soles y, ahora, con la recolección del cacao en baba, su precio en el mercado es de 500 soles, lo cual aumenta la utilidad tanto para la cooperativa como para el socio productor. Por ello, la cooperativa viene enfocándose en la producción de cacao chuncho.

Por tal motivo, la CAC Alto Urubamba en el año 2016 empezó con el beneficio centralizado, para lo cual recoge el cacao en baba de sus socios productores de acuerdo a un cronograma establecido, visitando a todos los socios en sus unidades productivas, luego se transporta todo el cacao en baba al local de la cooperativa. En este se realizan los procesos de postcosecha.

En el año 2015 la cooperativa certificó de manera independiente a sus socios como productores orgánicos. Anterior a ello, gestionaba las certificaciones con el apoyo de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA, pero por diversos temas fueron independizándose de sus gestiones.

A lo largo de su formación, la cooperativa ha logrado la certificación orgánica para 4 mercados diferentes: Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón, con las certificaciones *USDA Organic*, *Canada Organic*, Certificación Orgánica Europea y JAS. Estas se obtuvieron debido al uso de insumos orgánicos para el cultivo de cacao y café dentro de las unidades productivas de

los socios. Además, recibió una certificación de comercio justo que es el *Fair Trade International*, que certifica las buenas prácticas comerciales y de precio justo con el socio agricultor, y adicionalmente obtuvo otra certificación que demuestra que los productos son realizados por pequeños productores de una comunidad y que obtienen un precio justo por el producto. Esta certificación es Símbolo de Pequeños Productores (APPCACAO, 2020).

Tanto las certificaciones orgánicas como la certificación de comercio justo fueron obtenidas con el apoyo del PNIA, el cual financió una parte del costo total de las certificaciones, en los últimos años. Asimismo, cabe mencionar que el pago de estas lo realiza el socio productor, ya que es el propietario de la hectárea y de su producción obtenida, pero se gestiona a través de la cooperativa para acceder diferentes apoyos. De esta manera, la cooperativa está en constante búsqueda para nuevos proyectos que puedan ayudar financieramente el desarrollo del socio productor, de la organización y de nuevos paquetes tecnológicos para mejorar las cosechas. Esto se debe a que, al obtener las distintas certificaciones, el precio del cacao puede tener un margen mayor al de precio de bolsa. La cooperativa anteriormente, manejaba un precio de cacao que se encontraba a la par que el de la Bolsa de Valores, pero con las certificaciones, los granos orgánicos tienen un valor mayor; el grano de cacao puede elevar su precio en 50 a 70 dólares el quintal por todas las certificaciones, de este modo la cooperativa y los socios obtienen mayores beneficios.

Por otro lado, aparte de la comercialización de cacao y café en grano como materia prima, la cooperativa posee una línea de productos llamada “Kampaq” y una cafetería en la localidad de La Convención. La marca “Kampaq” fue creada para la exposición de sus propios productos terminados de cacao y el café, entre los cuales se puede encontrar tabletas de chocolate con diferentes porcentajes de cacao, así como café molido para pasar. Por otro lado, la cafetería está ubicada en las instalaciones de la organización, en la cual se ofrecen productos elaborados a base de café orgánico, cacao chuncho. Cabe mencionar que la ubicación de la cooperativa es cerca al centro de la ciudad de Santa Ana, en una zona comercial y concurrida.

Respecto a los granos de café comercializados por la cooperativa, se ofertan cafés de dos rangos de alturas diferentes, el primer rango comprende de 1,200 a 1,600 m.s.n.m., cuyas variedades son típica y caturra. El segundo rango de alturas comprende desde los 800 hasta 1,200 m.s.n.m., cuyas variedades son típica, caturra y catimor. Este cultivo ya cuenta con mercado establecido, principalmente de exportación, además de poseer todas las certificaciones ya mencionadas. Asimismo, en lo que respecta al cacao, la cooperativa comercializa dos variedades: chuncho y CCN 51. El total del cultivo de chuncho cuenta con las certificaciones correspondientes, el principal mercado para el cacao comercializado por la cooperativa es el nacional. En este sentido, sólo un porcentaje mínimo se utiliza como insumo para la producción

de sus propios chocolates, pasta de cacao y café molido, que se venden con la marca “Kampaq” y en la cafetería.

La CAC Alto Urubamba en el año 2018 desarrolló un vivero de cacao chuncho con la coordinación del PNIA, institución que invirtió 70% del total para la implementación de los viveros. Al año siguiente, la cooperativa empezó a mantener el vivero con sus propios recursos, y es en el año 2020 que recibieron financiamiento de APPCACAO para el desarrollo de este. Este desarrollo de los viveros de cacao se originó debido al volátil precio que tiene el café, ya que el precio de los cacaos nativos y certificados es mayor, lo cual genera mayor rentabilidad tanto como al grano de cacao como a productos derivados de este tipo de grano. En este sentido, el desarrollo de este vivero de cacao chuncho, se renovaron 30,000 plántones en campo definitivo durante el 2019.

Por otro lado, la importancia que se tiene de este vivero dentro de la comunidad es que está enfocado en la producción de cacaos nativos, por lo que con el apoyo de APPCACAO han desarrollado un jardín clonal para la conservación del germoplasma del cacao chuncho, este proyecto se está realizando en la unidad productiva de uno de sus socios ubicados en Kiteni. Cabe añadir, que la cooperativa se esfuerza por preservar y conservar el cacao chuncho y sus diferentes ecotipos².

7.2. Socios proveedores de la cooperativa

La CAC Alto Urubamba tiene 148 socios al cierre del año 2019, distribuidos en cinco distritos de La Convención: Echarate, Maranura, Quellouno, Santa Ana y Vilcabamba. Si analizamos por zonas, el distrito que posee mayor número de socios es Echarate con 133 (90%) socios, el segundo distrito con la mayor cantidad de socios es Vilcabamba con solo 10 (6.75%) socios, luego le siguen el distrito de Santa Ana con solo 3 (2%) socios y para finalizar están los socios de Maranura y Quellouno, ambos poseen un solo socio proveedor.

Respecto a la producción (ver Tabla 4), se encuentran 117 (79%) socios que poseen certificación orgánica que producen cacao y café, estos productores cuentan con una superficie de producción de cacao orgánico de 139.88 hectáreas. En lo que respecta al café orgánico, se posee una superficie de 342.21 hectáreas. Asimismo, los socios poseen árboles maderables y otros cultivos (naranja, banano, etc.), ya sea para consumo personal o para brindar sombra a los cultivos, cuya superficie es de 1,603.00 hectáreas. La producción total de cacao orgánico para el 2019 fue de 28,262.86 kg, mientras que para el caso de café orgánico se obtuvo una producción total de 217,524.80 kg.

² Subvariedades de cacao. Para el caso del cacao chuncho, estas pueden ser: Cáscara de Huevo, Señorita, entre otros.

Por otro lado, los socios que no poseen cultivos orgánicos ascienden a 31 (21%) socios con una superficie de producción total de 526.02 hectáreas, de los cuales para el cultivo de cacao convencional asciende a una superficie de 68.5 hectáreas. Para la producción de café, una superficie de 87.08 hectáreas, y en lo que respecta a bosque y otros cultivos poseen 370.44 hectáreas. La cantidad producida de cacao convencional para el 2019 fue de 6,854.92 kg, mientras que para el caso del café su producción ascendió a 22,469.62 kg (ver Tabla 4).

Tabla 4: Producción de cacao y café de los socios de la CAC Alto Urubamba 2019

Nº de Socios	Estatus de Certificación	Bosque y otros cultivos (Ha)	Superficie de Cacao (Ha)	Superficie de Café (Ha)	Superficie Total (Ha)	Producción de Cacao (Kg)	Producción de Café (Kg)
117	Orgánico	1,603.00	139.88	342.21	2,085.09	28,262.86	217,524.80
31	Convencional	370.44	68.50	87.08	526.02	6,854.92	22,469.62
148		1,973.44	208.38	429.29	2,611.11	35,117.78	239,994.42

Adaptado de CAC Alto Urubamba (2020).

Por otro lado, se puede observar la producción de acuerdo a los diferentes distritos donde se ubica cada socio (ver Tabla 5). En este sentido, la mayor producción de café orgánico de la cooperativa proviene del distrito de Echarate que posee un 90.7% de la producción total de café orgánico; asimismo, posee una producción del 95.5% respecto a la producción total de cacao orgánico, esto se debe a que la mayoría de las unidades productivas de sus socios están ubicados en las diferentes comunidades en dicho distrito.

Tabla 5: Producción de cacao y café de los socios de CAC Alto Urubamba por distrito 2019

Distritos	Número de Productores	Producción de Café por Kg		Producción de Cacao por Kg	
		Orgánico	Convencional	Orgánico	Convencional
Echarate	133	197,402.56	22,433.28	26,999.24	6,630.90
Maranura	1	3,774.76	-	-	-
Quellouno	1	874.00	-	-	-
Santa Ana	3	6,317.64	-	211.60	-
Vilcabamba	10	9,155.84	36.34	1,052.02	224.02
Total	148	217,524.80	22,469.62	28,262.86	6,854.92

Fuente: CAC Alto Urubamba (2020).

En resumen, para un óptimo cultivo de cacao el terreno y el clima debe reunir determinadas características, tales como: una temperatura entre 23 y 29°C, una altura entre los 300 y 900 msnm, e iluminación indirecta en los primeros años de cultivo. Además, se requiere de un mantenimiento adecuado para que los frutos no presenten ninguna enfermedad. Cabe mencionar que, en el sector cacaotero mundial, se clasifica el cacao principalmente en tres variedades: “criollo”, “forastero” y “trinitario”. Sin embargo, hay países como el Perú que poseen

una variedad nativa de cacao. Entre los más representativos se encuentran el cacao blanco y el cacao chuncho (MINAGRI, 2018). Cabe resaltar que cada una de las variedades de cacao se diferencia por la forma del fruto y por su adaptabilidad al clima.

Por otra parte, en el mercado mundial se observó que hay un crecimiento lento en la producción del grano de cacao, debido al poco desarrollo tecnológico sobre los procesos de producción. Entre los principales países productores de cacao se encuentra Costa de Marfil, Ghana e Indonesia con un 68% del total de la producción global del cacao. El Perú solo posee el 3% sobre la producción total (FAOSTAT, 2020). El principal grano que se produce y comercializa en el mercado es el forastero; por otro lado, los países de Latinoamérica y el Caribe muestran gran producción y comercialización de cacaos finos de aroma.

Por otro lado, en el mercado peruano se observa que la producción del cacao posee un crecimiento favorable durante todos estos años, obteniendo un crecimiento promedio de 14% para el periodo 2008-2019 (MINAGRI, 2020a). Las principales regiones productoras de cacao son San Martín, Junín y Ucayali. Cusco se posiciona como el quinto productor a nivel nacional teniendo como principal provincia productora La Convención. Cabe resaltar que, la variedad que más se produce en esta provincia es el “chuncho” a diferencia de las otras regiones donde se producen el cacao “forastero”.

Las principales organizaciones productoras de cacao en la región de Cusco, en especial en la provincia de La Convención, son las cooperativas o asociaciones agrarias productoras, que están conformadas por agricultores de la zona. Por lo general cada cooperativa se especializa en producir un determinado cultivo. En el caso del sujeto de estudio de la presente investigación, la CAC Alto Urubamba, esta es una productora de granos café y cacao, enfocados en una producción más orgánica y de comercio justo con sus socios productores.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se explica la metodología de investigación seleccionada para la realización del presente trabajo. En primer lugar, se detalla el alcance de la investigación, el cual es descriptivo; en segundo lugar, el enfoque utilizado y porqué se eligió el estudio de caso como estrategia de investigación. Asimismo, se presenta la secuencia metodológica desarrollada a lo largo de la investigación.

1. Alcance de la investigación

El alcance de una investigación dependerá tanto de la revisión de la literatura, la perspectiva del estudio y los objetivos planteados para la investigación. De este modo, la investigación puede llegar a tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlativo o explicativo. Sin embargo, en cualquier investigación se puede aplicar más de uno de estos alcances (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para el caso particular de la presente investigación, el alcance es descriptivo.

Los estudios descriptivos buscan, “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p.140, como se citó en Pasco & Ponce, 2015). En este sentido, este tipo de estudios ayudan a comprender cómo se comporta el fenómeno investigado (Pasco & Ponce, 2015). Cabe mencionar que, como los estudios descriptivos pretenden recoger información sobre los conceptos o variables referidas al fenómeno investigado, no se tiene por objetivo explicar las relaciones entre estas (Hernández et al., 2014).

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, el presente trabajo de investigación tiene un alcance descriptivo, debido a que se busca detallar los factores críticos en la gestión de la CAC Alto Urubamba para la producción de cacao orgánico de la variedad chuncho empleado en la chocolatería fina y artesanal. Para la presente investigación, este será el fenómeno a investigar. Para ello, se recabará información sobre elementos, características y procesos relacionados que permitan realizar un mejor análisis.

2. Enfoque y estrategia de la investigación

El enfoque seleccionado para realizar la investigación fue cualitativo, ya que permite comprender y profundizar en las experiencias, perspectiva y opiniones de cada uno de los participantes acerca del fenómeno a investigar. Asimismo, otro motivo para la elección del enfoque cualitativo es que brinda mayor flexibilidad en la secuenciación del estudio, y al emplearse instrumentos de medición o recojo de información más interactivos y abiertos, se puede

lograr una comprensión e interpretación profunda del fenómeno planteado para investigar (Pasco & Ponce, 2015).

Por otro lado, se definió como estrategia general de investigación el estudio de caso. Esta estrategia permite estudiar a profundidad un solo caso o, un número limitado de casos específicos, con el fin de comprender un fenómeno más amplio (Pasco & Ponce, 2015). Asimismo, es considerado como un caso instrumental, debido a que se realiza para trabajar una situación en particular (Stake, 1995). De acuerdo con Monge, el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno particular contemporáneo dentro de un contexto real, especialmente cuando los fenómenos del individuo y su contexto no son evidentes (2010). En este sentido, la investigación se definió como un estudio de caso único debido a que se centra en el contexto de la organización, con la finalidad de investigar todas las relaciones que surgen en ese ambiente y la explicación más detallada de los resultados.

Para comenzar con la investigación se realizó la revisión sistemática de la literatura sobre el tema. Ello con el fin de profundizar en las diferentes definiciones conceptuales relacionadas con las cooperativas agrarias, la cadena de valor y la producción de cacao. De este modo, se abordó el tema del cooperativismo como una de las formas asociativas de organización que se presenta entre los pequeños productores agrícolas. Asimismo, la herramienta de cadena de valor fue útil para reconocer y analizar las relaciones que surgen dentro de la cadena del cacao para la CAC Alto Urubamba, además de ordenar e identificar su participación en la formación de valor. Transversalmente, el comprender sobre la producción nacional de cacao permitió afinar el entendimiento de la cadena, y la de cooperativa. Posteriormente, se realizó la recolección de datos y su análisis. Estos datos fueron obtenidos mediante entrevistas sobre las experiencias de los actores relacionados a la cadena de valor del cacao en La Convención.

Cabe resaltar que, para la presente investigación, el objeto de estudio es la cadena de valor del cacao, el sujeto de estudio es la CAC Alto Urubamba y el objetivo de la investigación es identificar los factores críticos en la gestión de la cooperativa. La organización en cuestión es de gran importancia para el análisis, pues se encuentra integrada verticalmente. Sus socios, quienes también son sus proveedores, le brindan el cacao que ellos fermentan y secan para posteriormente comercializarlo como grano tanto en el mercado nacional, como en el extranjero. Asimismo, incluso han desarrollado una pequeña área de elaboración de derivados de cacao hace un par de años. En este sentido, se está estudiando un proceso de transformación de la cadena del cacao en un lugar en particular como lo es La Convención, a través de la experiencia de la cooperativa, pero que es un cambio que se está produciendo en todo el país a diferentes ritmos.

3. Secuencia metodológica de investigación

El desarrollo de la investigación se divide en 4 etapas: (a) la revisión de fuentes académicas; (b) consulta a un panel de expertos; (c) recojo de información de actores involucrados con la cadena de valor de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba; y (d) la sistematización y análisis de la información recolectada. Finalmente, cabe resaltar que la presente investigación requería del testimonio de seres humanos, los métodos empleados se aplicaron usando los respectivos protocolos de consentimiento informado. A continuación, se describen las cuatro fases:

3.1. Revisión de fuentes académicas

La primera etapa de la investigación se centró sobre las características y comportamientos del cacao dentro del mercado internacional y nacional, para lo cual se utilizaron reportes de producción, área cosecha y rendimientos del cacao realizados por organismos internacionales y entidades nacionales. Ello, ayudó a tener una perspectiva más amplia sobre el cacao en el Perú y cuál es su importancia dentro de las comunidades rurales. Por otro lado, se recolectaron reportes exclusivamente sobre cacaos finos de aroma, lo cual ayudó para conocer sobre este mercado de especialidad.

La segunda etapa fue la recolección de fuentes teóricas enfocadas en temas de capital social, asociatividad, cooperativismo y cadena de valor. Finalmente, en relación con la información sobre el caso de estudio, se revisaron informes institucionales e información de su alcance en el mercado de cacao en el Perú. Adicionalmente, se revisaron reportes y páginas web, tanto de la cooperativa objeto de estudio, como la de actores relacionados a la cadena de valor: Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), Centro de Innovación del Cacao (CIC), CITE Cacao y Otros Cultivos Tropicales, entre otros. La finalidad del análisis fue tener una visión general de la organización y de su entorno.

3.2. Consulta a un panel de expertos

Con el fin de ahondar en la temática y orientar la línea de investigación, se optó por recopilar información relevante de un grupo de expertos que han trabajado en el sector o, directamente con la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba. En este sentido, los expertos consultados se vinculan con temas de asociatividad, cadena de valor, agroindustrias, y el sector cacaotero.

Para el recojo de la información, la herramienta utilizada fue la entrevista individual a profundidad, ello con el fin de obtener información precisa sobre los temas clave. Las entrevistas pueden clasificarse de tres maneras: estructurada, semiestructurada y no estructurada (Pasco &

Ponce, 2015). La primera requiere una guía de preguntas clara, que será aplicada en la enumeración previamente definida y sin agregar alguna consulta adicional. La entrevista semiestructurada, por otro lado, a pesar de basarse también en una guía, brinda la facilidad al entrevistador de añadir preguntas adicionales obtener mayor información o precisar algún punto en particular (Hernández et al., 2014). La entrevista no estructurada o abierta define previamente el tema amplio a tratar, pero se tiene flexibilidad para desarrollar la conversación de acuerdo a las circunstancias (Pasco & Ponce, 2015).

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la entrevista semiestructurada, de manera que el investigador pueda ajustar las preguntas planteadas. En los anexos se pueden encontrar las guías de entrevistas empleadas en esta etapa (ver Anexo F). Asimismo, para el tratamiento de la información proporcionada se les solicitó su consentimiento informado. En algunos casos el consentimiento proporcionado fue digital, a través de un archivo con su firma digitalizada, en otros casos se tiene la confirmación del uso de la información en la misma grabación de la entrevista. Ello debido a que el interlocutor no podía enviar el consentimiento digital por falta de internet, o por su poca disposición de tiempo dada su dinámica de trabajo en el periodo de la pandemia. Cabe mencionar que, para el caso específico de un experto, se le remitió la guía de entrevista con las preguntas y él respondió por escrito adjuntando su consentimiento para el tratamiento de la información.

En la Tabla 6 se presenta la lista de expertos entrevistados.

Tabla 6: Lista de expertos entrevistados

N°	Nombre	Cargo	Institución	Detalle
1	Javier Arenas	Especialista de cacao	Sierra y Selva Exportadora	Especialista de la cadena productiva de cacao.
2	Gino Valdivia	Asesor de la Presidencia Ejecutiva	Sierra y Selva Exportadora	Experto en temas de asociatividad.
3	José Ezeta	Presidente Ejecutivo	Sierra y Selva Exportadora	Experto en temas de comercio exterior de la agroindustria.
4	Luis Mendoza	Gerente General	Asociación Peruana de Productores de Cacao	Gerente del gremio de productores al que pertenece la Cooperativa.
5	Hebert Quispe	Gerente General	Cooperativa Huadquina	Cooperativista que por más de 16 años ha tenido cargos gerenciales en cooperativas de la zona.
6	Enrique Arévalo	Coordinador General	CITE Cacao y Otros Cultivos Tropicales	Investigador y experto en cacao.

Tabla 6: Lista de expertos entrevistados (continuación)

Nº	Nombre	Cargo	Institución	Detalle
7	Wilton Céspedes	Docente universitario	Universidad Intercultural de Quillabamba	Investigador y experto en cacao chuncho.
9	José Iturrios	Director Nacional	Alianza Cacao Perú	Economista con más de 20 años de experiencia en el diseño e implementación de proyectos de desarrollo rural, seguridad alimentaria, entre otros.

3.3.Recojo de información de actores involucrados en la cadena de valor

En esta fase, se buscó recopilar información directamente de actores involucrados en la cadena de valor de la producción de cacao chuncho. Al igual que en el apartado anterior, la herramienta de recojo de información fue la entrevista a profundidad semiestructurada.

Se identificaron a actores dentro de la misma cooperativa, como socios, miembros del Consejo de Administración, del Departamento Técnico y el actual Gerente. Asimismo, se buscó contactar empresas chocolateras que utilizan la variedad chuncho, a fin de comprender cómo se encuentra ese mercado a nivel nacional. Por otro lado, también se participó en las charlas o foros del XI Salón del Cacao y Chocolate, lo cual ayudó a la comprensión de la cadena e incluso a contactar a algunos actores involucrados.

En la Tabla 7 se presenta la lista de entrevistados.

Tabla 7: Lista de actores involucrados en la cadena de valor entrevistados

Nº	Nombre	Cargo	Institución	Detalle
1	Cirilo Quispe	Socio y presidente del Consejo de Administración	CAC Alto Urubamba	Para obtener perspectivas sobre la dinámica en la cooperativa.
2	Ronald Escobedo	Socio y secretario del Consejo de Administración	CAC Alto Urubamba	Para obtener perspectivas sobre la dinámica en la cooperativa.
3	Sonia Valverde	Socio	CAC Alto Urubamba	Para obtener perspectivas sobre la dinámica en la cooperativa.
4	Karina Villafuerte	Responsable del Departamento Técnico	CAC Alto Urubamba	Para obtener perspectivas sobre la dinámica en la cooperativa.
5	José Florez	Gerente	CAC Alto Urubamba	Para obtener perspectivas sobre la dinámica en la cooperativa.

Tabla 7: Lista de actores involucrados en la cadena de valor que fueron entrevistados (continuación)

Nº	Nombre	Cargo	Institución	Detalle
6	Samir Giha	CEO	Theobroma Inversiones S.A.C. (Cacaosuyo)	Para obtener perspectivas sobre el mercado del cacao para la elaboración de chocolate.
7	Sandro Aquino	Gerente	Global Coop S.A.C. (Bakáu)	Para obtener perspectivas sobre el mercado del cacao para la elaboración de chocolate.
8	Daniella Barberis	Gerente Comercial	Barberis by La Cholita chocolatería artesanal	Para obtener perspectivas sobre el mercado del cacao para la elaboración de chocolate.
9	Renzo Yachachin	Fundador	Tinkiy Chocolates	Para obtener perspectivas sobre el mercado del cacao para la elaboración de chocolate.
10	David Condori	Jefe del centro de beneficio de cacao	La Ibérica	Para obtener perspectivas sobre el mercado del cacao para la elaboración de chocolate.

En el Anexo G se puede ver las guías de entrevista utilizadas. Asimismo, se obtuvieron consentimientos informados con firmas digitalizadas y, en algunos casos las confirmaciones del uso de la información se encuentran en las mismas llamadas o videollamadas realizadas. Para el caso de dos entrevistados, dado que no contaban con tiempo para agendar una entrevista por la carga laboral que tenían, se les envió por correo el cuestionario y ellos remitieron sus respuestas por escrito, acompañado de su consentimiento informado respecto al uso de la información para la presente investigación.

3.4. Sistematización y análisis de la información

Con el fin de sistematizar y analizar la información primaria recogida en las entrevistas a expertos y a actores de la cadena de valor, se utilizó una matriz de codificación (ver Anexo H). Ello implica, en un primer momento, identificar conceptos o experiencias en las unidades o segmentos de datos, para luego decidir cuáles de estas se acoplan entre sí para proceder a categorizarlas, codificarlas, clasificarlas y agruparlas. De esta manera, se conforman los patrones que serán empleados para finalmente interpretar los datos (Hernández et al., 2014).

En este sentido, fue posible triangular la información recogida identificando coincidencias y diferencias entre lo comentado por los diferentes entrevistados, de acuerdo a una misma pregunta o un tema en particular. El detalle de las matrices utilizadas se puede observar en los anexos (ver Anexo I).

Para facilitar el procesamiento de la información, y como se ha mencionado anteriormente, las entrevistas fueron grabadas. De esta manera, se aseguró plasmar el sentir literal del entrevistado.

4. Limitaciones

La metodología aplicada no permitiría la generalización de los resultados, dado que se basa únicamente en el contexto estudiado. Asimismo, tampoco sería generalizable porque el tamaño de la muestra de expertos y de actores de la cadena no fue elegido con una base probabilística, sino más bien basándose en los requerimientos y características de la investigación y del contexto.

Asimismo, la pandemia del Covid-19 complicó el contactar a una gran cantidad de socios de la cooperativa y el conocimiento in situ de la operación. La región de Cusco ha sido una de las más afectadas, al punto de habersele asignado una cuarentena focalizada hasta fines de setiembre. Por otro lado, los socios no se ubican en Santa Ana (capital de La Convención), sino en diversas comunidades de los distritos de la provincia. En este sentido, al encontrarse en el campo, no solo carecen de una conexión estable de internet, sino que en muchos casos no hay señal de teléfono.

Aún con el panorama descrito, se contactó un número significativo de actores y expertos. Por ejemplo, para conocer las perspectivas de las empresas de chocolatería fina y artesanal (principal sector en el que se comercializa el cacao chuncho), se estableció contacto con 10 organizaciones, pero solo 5 decidieron participar. Cabe mencionar que los criterios elegidos para mapear estas empresas fueron: (1) que utilicen el cacao chuncho como variedad en sus chocolates, y (2) que tengan como mínimo 3 años en el mercado. De igual manera, para obtener información primaria de expertos se contactó a 18, lamentablemente solo 9 estaban dispuestos a participar en el presente trabajo por temas relacionados al contexto. En algunos casos mencionaron que la dinámica de trabajo de su organización se vio fuertemente alterada por la pandemia, y no contaba con la disponibilidad para brindar su apoyo.

En conclusión, el alcance de la presente investigación es descriptivo, con un enfoque cualitativo y una estrategia general de investigación de estudio de caso único. El sujeto de estudio es la CAC Alto Urubamba y el objeto de estudio es la cadena de valor del cacao. Cabe mencionar que la organización mencionada es muy importante para la presente investigación al estar integrada verticalmente. Por otro lado, la secuencia metodológica se desarrolló en cuatro etapas: revisión de fuentes académicas, consulta a un panel de expertos, recojo de información de actores involucrados en la cadena de valor de la CAC Alto Urubamba y, por último, la sistematización y análisis de la información recolectada. Por otra parte, deben señalarse dos limitaciones en la

investigación: (a) por su alcance, la metodología no permite la generalización de los resultados, y (b) la pandemia del Covid-19 complicó el contacto con diversos expertos o actores de la cadena. Finalmente, a manera de resumen, en el Anexo J se puede observar la matriz de consistencia que orientó la presente investigación.



CAPÍTULO 5: CASO DE ESTUDIO CAC ALTO URUBAMBA

Actualmente se está viendo una revolución en la industria del cacao, no solo en el panorama internacional, sino también en el nacional, donde se busca agregarle mayor valor a este producto y sacarlo de la línea del *commodity*. En ese sentido, en el presente capítulo se procederá a evidenciar como estos cambios empiezan a operar a través de la evidencia recogida de la cooperativa y su rol en la cadena de valor estudiada, para luego analizar los factores críticos en la gestión de la CAC Alto Urubamba.

1. Perspectivas del mercado nacional del cacao

1.1. Demanda y oferta

El mercado del cacao fino de aroma se encuentra en crecimiento. Este insumo se utiliza principalmente en la chocolatería fina y artesanal, donde se requieren granos de cacao especiales para obtener una barra de chocolate con cualidades organolépticas excepcionales y así, cautivar a una mayor cantidad de consumidores. A nivel nacional, al igual que en el extranjero, este mercado ha cobrado cierta relevancia en los últimos años. Es por ello que la CAC Alto Urubamba se viene esforzando para obtener cada vez un mejor producto que para ofertar a empresas chocolateras artesanales a nivel nacional e incluso para exportación.

Al respecto de ello, Ronald Escobedo, miembro del Consejo de Administración de la CAC Alto Urubamba, comentó que el mercado del cacao fino de aroma tiene un potencial enorme, por ello los socios se esmeran en clasificar los granos de cacao entregados a la cooperativa para su comercialización diferenciando claramente la variedad chuncho, la cual viene siendo priorizada por la cooperativa. Asimismo, envían muestras a sus clientes y a raíz de ello pueden recibir *feedback* para desarrollar actividades extras que mejoren la calidad de su producto (comunicación personal, 10 de setiembre, 2020).

Asimismo, Karina Villafuerte, responsable del Departamento Técnico de la CAC Alto Urubamba, señaló que:

En cuanto al cultivo de cacao se está priorizando el Chuncho con sus diferentes ecotipos, por la calidad del producto y porque tiene mayor demanda. [...] En estos últimos años la demanda del mercado y del consumo de cacao de calidad se ha incrementado, especialmente el cacao fino y de aroma, que ha creado buena expectativa en el mercado mundial (comunicación personal, 15 de setiembre, 2020).

En este sentido, Karina Villafuerte también agregó que el cultivo más rentable que tiene la cooperativa por el momento es el cacao, porque hay mercados especiales que requieren de la

variedad chuncho, y por ello pagan un buen precio que se encuentra por encima de la Bolsa de Valores (comunicación personal, 24 de junio, 2020). Asimismo, resaltó que la mayor parte de la producción de cacao de la CAC Alto Urubamba se enfoca al mercado nacional, siendo sus principales clientes, empresas dedicadas a la chocolatería fina (comunicación personal, 27 de mayo, 2020).

Por su parte, representantes de empresas de chocolatería artesanal entrevistadas, agregan puntos de vista a esta demanda de cacao fino de aroma. Sandro Aquino, Gerente de “Bakáu”, comentó que hay un crecimiento, pero no a la velocidad que se quisiera para el mercado. Asimismo, resaltó que un buen indicio del potencial que existe actualmente en este mercado, es que una empresa transnacional como Nestlé haya lanzado una línea de chocolates llamado “Reserva”, con 70% de cacao (comunicación personal, 29 de julio, 2020).

Un argumento que planteó Samir Giha, CEO de Theobroma Inversiones, respecto a por qué se empieza a mirar a los cacaos especiales, o nativos, es precisamente por su origen. En ese sentido, hizo la comparación con productos como el vino o café, donde empieza a jugar una parte importante el origen de los insumos y se empieza a diferenciar las variedades de uvas para el caso del vino, y cacao que eventualmente se transforma en chocolate para lo que sería la demanda (comunicación personal, 27 de julio, 2020).

Enfocándose en lo que son las variedades de cacao de especialidad, Renzo Yachachin, fundador de “Tinkiy Chocolates”, sostuvo que Perú es mirado como un proveedor de cacao fino de aroma por la biodiversidad genética que se puede encontrar. Él comentó que, por ejemplo, el cacao catalogado como fino de aroma de la región Piura, es diferente al de la región Cusco, Amazonas, San Martín, Huánuco o Ayacucho. Asimismo, agregó que incluso dentro de cada región hay ecotipos diferentes. Es por el privilegio de contar con tan amplia variedad que resaltó la importancia de hacer una industria donde no solo se venda materia prima, sino también productos terminados tanto a nivel nacional, como internacional (comunicación personal, 30 de julio, 2020).

A propósito de ello, David Condori, jefe del área de beneficio de “La Ibérica”, ubicada en La Convención, comentó que existe un reto para las empresas chocolateras y quienes proveen del cacao nativo, pues Perú es un país que alberga alrededor del 60% de la diversidad de cacaos existentes en el mundo y la oferta actual de chocolates con alto porcentaje de cacao no refleja esa gran variedad existente, lo cual sería óptimo para entregar más valor (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

En este sentido, Luis Mendoza, Gerente General de la Asociación Peruana de Productores de Cacao, agregó que Perú no solo debería fomentar, promocionar y posicionarse

como un centro de biodiversidad, sino como un productor de cacao de altísima calidad, porque si bien en el mercado hay cacaos híbridos de buen rendimiento como el CCN 51, la mejor estrategia para la oferta peruana sería entrar a un nicho de mercado con una oferta nacional compuesta por cacaos nativos como el chuncho. De esta manera, mantener e incluso aumentar nuestra calificación en la ICCO, donde actualmente la producción de cacao peruano cuenta con el 75% catalogado como cacao fino de aroma (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

Ello ayudaría a que Perú sea más competitivo a nivel internacional, dado que nuestra producción no puede igualar la oferta de África. Javier Arenas, especialista de cacao de Sierra y Selva Exportadora, afirmó que aún si los productores de cacao en los países africanos mejoran sus condiciones tecnológicas y productivas, los chocolateros a nivel mundial van a necesitar un porcentaje de cacao fino de aroma, un cacao diferente, y es por ello que a nivel nacional se ha procurado divulgar la práctica de la postcosecha centralizada, de manera que el producto que se procese tenga mejor calidad, y así pueda acceder a mejores mercados (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

El señor Hebert Quispe, actual Gerente General de la Cooperativa Huadquiña y ex cooperativista con cargos directivos en organizaciones de la región, comentó que como organización uno debe adecuarse a las tendencias del mercado actual y ser competitivo. Para ello, se debe innovar con la producción, y se debe mejorar la calidad del producto ofertado (comunicación personal, 12 de julio, 2020).

Lo mencionado anteriormente evidencia que Perú tiene una oferta de cacao que, de acuerdo a los entrevistados, debería ser orientada más a los cacaos nativos, e incluso se debería optar por procesar más la materia prima para entregar más valor. Ello se suma a la tendencia de buscar cacaos diferentes para obtener una barra de chocolate de mejor calidad. En este sentido, Perú debería ser conocido no solo por la gran variedad de cacao que se cultiva, sino también por la calidad del producto que oferta, por ello a nivel nacional diferentes instituciones han promovido actividades como la realización de la postcosecha centralizada.

1.2. Revalorización de variedades nativas

Como se ha mencionado, la demanda de cacao como materia prima para chocolates de “especialidad” o finos, presenta una oportunidad para Perú al albergar el 60% de las familias genéticas. De esta manera, se busca revalorizar el cacao nativo, el cual por sus características como sabor o aroma muchas veces son catalogados como cacaos finos y buscados por empresas chocolateras a nivel nacional e internacional.

Es en este panorama donde surge la necesidad de clasificar los cacaotales, y propagar los mejores cultivares (con mayor rendimiento, resistencia a plagas, etc.) como estrategia para mejorar los rendimientos que se obtienen como país de las diferentes variedades de cacao que se pueden encontrar. Ello se realiza a través de la identificación de “plantas madre”, es decir con atributos deseables a propagar, muchas veces conservados en jardines clonales para su reproducción en un vivero.

Respecto a ello, José Florez, Gerente de la CAC Alto Urubamba, comentó que como organización apoyan a la preservación y conservación del cacao chuncho con el vivero que tienen para beneficio de sus socios (comunicación personal, 15 de setiembre, 2020). Adicionalmente, Ronald Escobedo, miembro del Consejo de Administración de la CAC Alto Urubamba, mencionó que, precisamente en ese vivero, elaboran plantones de cacao chuncho en base al material genético del jardín clonal que también poseen, de manera que sea vendido a los socios a dos soles la unidad, porque como organización se han enfocado en que se mejoren los cultivos que se tienen, y consideran que vender a los socios la planta al costo de producción es un buen incentivo para lograrlo (comunicación personal, 10 de setiembre, 2020).

Al respecto, Karina Villafuerte, responsable del Departamento Técnico de la CAC Alto Urubamba, comenta que en La Convención hay viveros y jardines clonales de la Municipalidad de Quillabamba y del INIA, pero que sus precios son mayores por plantón. Además, que al menos con el vivero que promovía la Municipalidad, surgía una contradicción con ellos como Cooperativa. Esto se debe a que el cacao que promueve la Municipalidad son cacaos híbridos de otras regiones, mientras que ellos buscan mantener una variedad tradicional como lo es el chuncho. Adicionalmente, comentó que, si bien estos cacaos híbridos tienen buen rendimiento, no poseen la calidad que permite al agricultor obtener mayores ingresos y, a diferencia de otras zonas de cultivo en el país, en Quillabamba esos cacaos híbridos requieren mayores cuidados para mantenerlos. Es por ello que agricultores de la zona tienen problemas con enfermedades como la “Carmenita” (comunicación personal, 24 de junio, 2020).

A propósito de la variedad de cacao chuncho, los representantes entrevistados de las empresas chocolateras brindaron características y atributos que obtienen al trabajar con estos granos. Ellos coincidieron en que esta variedad y sus ecotipos han tomado mucha importancia en los últimos años. El cacao chuncho posee una gama de sabores y aromas muy amplia, pudiéndose obtener notas a frutos secos como nueces o almendras, también notas frutales o herbales, con baja acidez, todo ello como algo propio del grano, lo cual hace atractiva la experiencia de probar un chocolate elaborado con cacao chuncho.

Por su parte, Luis Mendoza, Gerente General de APPCACAO, resaltó como en los últimos 5 años ha cambiado el panorama del cacao chuncho, puesto que su valor comercial ha aumentado notablemente, llegando a costar hasta 4 mil dólares por tonelada, lo cual en su experiencia no pasa con otro tipo de cacao. De esta manera, comentó la importancia de realizar jardines clonales para la propagación de plantones, y narra la experiencia de Piura con el llamado cacao blanco, para el cual se planteó como estrategia que no ingrese ninguna otra variedad de cacao que no fuera de esta región (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

En esta misma línea, Javier Arenas agregó que, en su opinión, en la provincia de La Convención debería cultivarse únicamente el cacao chuncho, puesto que son la única región en la que este cultivo produce. Asimismo, comentó que el no priorizar claramente una variedad de cacao en esta zona se debe a que no existe una autoridad que articule efectivamente las diferentes entidades que operan, como la municipalidad, el INIA o la cooperación internacional (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

Por otro lado, José Ezeta, Presidente Ejecutivo de Sierra y Selva Exportadora, añadió que la investigación y desarrollo agrario son fundamentales para el éxito de la gestión y el asegurar que la agroindustria nacional sea competitiva (comunicación personal, 29 de julio, 2020).

Así se puede confirmar de cierta manera, que los estudios sobre el material genético chuncho deberían ser una prioridad en la región.

Wilton Céspedes, especialista en cacao chuncho, comentó que otro argumento para la importancia de los jardines clonales es la preservación del material genético. Explicó que en los jardines clonales se cultiva los mejores genotipos de cacao para, de esa parcela, extraer varas yemas y realizar consecutivamente un vivero. De esta manera, se obtienen nuevas plantas a través de la técnica del injertado, manteniendo las características de la planta seleccionada. Respecto a los bancos de germoplasma, el ingeniero Céspedes agregó que estos permiten hacer estudios de reconocimiento de la variabilidad genética y estudios de mejoramiento de cultivos, además de poder conservar material valioso para futuras generaciones. En este sentido, él considera adecuada la decisión de la CAC Alto Urubamba de desarrollar un jardín clonal y vivero con los mejores plantones identificados para su propagación y con fines de conservación del germoplasma. Asimismo, menciona que las plantas para propagar obtenidas en un jardín clonal pueden significar un negocio altamente rentable (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

Por su parte, Enrique Arévalo, Coordinador General del CITE Cacao y otros cultivos tropicales agregó que para que el jardín clonal sea rentable no se debe perder el objetivo de que lo primordial son las ramas o varas, no los granos de los frutos. En este sentido, solo se requiere una poda activa a los árboles (comunicación personal, 13 de julio, 2020).

Por otro lado, José Iturrios, Director de Alianza Cacao Perú, comentó que, si bien la genética juega un rol importante, ello significa el 50%, pues el otro 50% depende del procesamiento donde se podría arruinar el grano (comunicación personal, 27 de agosto, 2020).

1.3. Perfil del consumidor

A nivel nacional el segmento de consumidores de chocolate con alto porcentaje de cacao ha ido creciendo conforme este mercado y la industria se han ido desarrollando, lo cual ha beneficiado a los productores de cacao en grano. Actualmente, los consumidores buscan informarse sobre lo que están comprando (el origen y la historia detrás del producto), se orientan a una alimentación saludable y cada vez más aprecian las características físico – sensoriales del chocolate nacional elaborado con cacao fino de aroma, especialmente con cacaos nativos. Sin embargo, a pesar de ello el consumo per cápita es notablemente bajo a comparación de los países europeos.

Al respecto, Ronald Escobedo indicó lo siguiente: “Los consumidores se fijan en la calidad, en el aroma, en el sabor del cacao [...] lo que ellos quieren es que los temas del proceso de cacao sean excelentes” (comunicación personal, 10 de setiembre, 2020).

Fortalecen así la premisa de que el consumidor se encuentra en la búsqueda de más información al respecto. Asimismo, agregó que, en el mercado internacional, especialmente el europeo, los consumidores y las empresas que comercializan cacao o chocolate se enfocan en temas sociales, por ello priorizan a asociaciones o empresas cooperativas como proveedores de materia prima (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Adicionalmente, José Florez y Karina Villafuerte coincidieron en que el consumidor de este tipo de cacao es uno que se interesa en disfrutar la delicadeza del perfil sensorial, se informan sobre las variedades de cacao y están dispuestos a pagar el costo real de estos productos (comunicación personal, 15 de setiembre, 2020).

Por otro lado, los representantes entrevistados de las empresas chocolateras también coincidieron en que actualmente el consumidor es una persona más informada sobre el cacao, en lo que respecta a los chocolates. En este sentido, Samir Giha narró su experiencia personal en el marco del evento del Salón del Cacao y Chocolate durante los últimos años al presentarse con los chocolates “Cacaosuyo”. Él comentó que en los primeros años (2014, 2015) los asistentes al evento y consumidores de chocolate con alto porcentaje de cacao, cuestionaban el precio de la barra, hecho que él atribuía a la costumbre del consumidor nacional a adquirir chocolates a 1 sol. Afirmó también que “en ese momento no existía la categoría en la mente de la gente”. Al año siguiente, se redujo notablemente las consultas por el precio y en su lugar los consumidores

preguntaban acerca del porcentaje de cacao en la barra de chocolate. Finalmente, en las últimas ediciones del Salón del Cacao y Chocolate se enfrentaba a preguntas del consumidor respecto a los orígenes del cacao utilizado en sus productos, lo cual él calificaba de una sofisticación del público que gustaba de asistir a esos eventos y del consumidor de estos productos (comunicación personal, 27 de julio, 2020).

Por su parte, Daniella Barberis, Gerente Comercial de “Barberis by La Cholita”, añadió:

“[...] antes el consumidor nacional no valoraba los productos con altos porcentajes de cacao. Incluso no conocían el cacao, ni las propiedades que este tenía. Hoy en día, se preocupan porque los chocolates tengan cacao en su composición” (comunicación personal, 30 de julio, 2020).

Asimismo, agregó que el consumidor peruano busca chocolates con un porcentaje de cacao entre el 60% y el 70%, con empaque innovadores, con alusión a la chocolatería fina y a un precio promedio. Ello debido a que, en su opinión, parte de la población tiene al chocolate como un producto de consumo masivo, haciendo referencia a las golosinas consideradas como chocolate (comunicación personal, 30 de julio, 2020).

Por otro lado, Renzo Yachachin, mencionó lo siguiente:

“El perfil del consumidor peruano es un consumidor que todavía no conoce mucho del chocolate. Si comparamos el 2014 a este año [...] ahora ya conocen, por lo menos, que es un chocolate, que porcentaje debe tener el chocolate para ser llamado bitter, para ser llamado chocolate con leche, y uno que otro, una población menor, ya diferencia regiones [...] Nuestra cultura chocolatera está en evolución” (comunicación personal, 30 de julio, 2020).

De esta manera, él afirma que, si bien el consumidor está más informado en comparación a años anteriores, aún no conoce mucho del cacao y chocolate.

La mayoría de los especialistas coinciden en que el mercado se está transparentando. En este sentido, el consumidor quiere saber de dónde viene el chocolate que ha comprado o el café que suele tomar, por lo que la trazabilidad toma un rol importante para proveer de mayor información a quienes compran el cacao como materia prima, y a los consumidores finales de chocolate o algún otro derivado.

1.4. Certificaciones

Actualmente, las tendencias sobre el consumo de cacao enfatizan la calidad que debe poseer el producto, y muchas veces el mercado demanda ciertas certificaciones que demuestren

que dicho bien genera un impacto positivo en su entorno, desde un cultivo orgánico hasta un buen trato económico con el agricultor, lo que incentiva que los compradores estén dispuestos a pagar precios por encima de los estándares. De este modo, Karina Villafuerte explicó que las certificaciones que se obtuvieron a lo largo de estos años, sirvieron para posicionar al cacao chuncho y así obtener un precio mayor que el estipulado en la bolsa de valores, ya que se está comercializando un cacao libre de pesticidas o producto no natural. Asimismo, comentó que ellos fueron unos de los primeros que obtuvieron las certificaciones orgánicas y comercio justo en Quillabamba, debido a que su costo para realizarlas es elevado, entonces no todas las organizaciones de la región logran certificarse (comunicación personal, 27 de mayo, 2020).

De acuerdo a Cirilo Quispe, las certificaciones son otorgadas a los socios mediante la cooperativa, los cuales pasan por un programa orgánico que los certifica como productores orgánicos. Además, comentó que logrando las certificaciones se obtiene un precio mayor al que se vende en la bolsa, ya sea para cacao o café. Estas certificaciones también le favorecen al socio productor, debido a que este puede ofertar a un precio más elevado su producto y, por lo tanto, tener mayor rentabilidad. Esta certificación tiene cierta ventaja con los comerciantes, ya que los productos que cuenten con estas certificaciones serán más solicitados en el mercado por empresas que deseen cacao de mejor calidad (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

De este modo el gerente de la CAC Alto Urubamba comentó que: “Si se vende con estas certificaciones, se puede obtener buenos precios, lo que repercute en los socios” (José Florez, comunicación personal, 15 de setiembre, 2020). En este sentido, si la cooperativa invierte en certificaciones que mejoren la calidad del producto, los beneficiarios serán los mismos socios, debido a que conseguirán mejores precios por sus productos.

Asimismo, Hebert Quispe agregó que las cooperativas deben estar siempre viendo las tendencias de mercado y adecuando sus productos a la preferencia del consumidor, y es que actualmente los productos que cuentan con certificaciones, están entrando mejor posicionados a los mercados, obteniendo mejores precios (comunicación personal, 12 de julio, 2020).

Las exigencias del mercado internacional de cacao hacen que los productos exportados del Perú deban cumplir cierto tipo de estándares, en el caso del cacao se deben contar con certificaciones. Daniella Barberis comentó que, si el producto desea obtener mejores ofertas en el mercado internacional, éstos deben contar con certificaciones que demuestren que el producto cumple con los estándares solicitados por el comprador (comunicación personal, 30 de julio 2020).

Luis Mendoza, Gerente General de APPCACAO, comentó que las certificaciones benefician económicamente a las organizaciones que las posean, debido a que se incrementa el

precio de sus productos, lo cual otorgaría mejores ingresos para el socio productor y, esto trae como consecuencia que estos agricultores mejoren sus procesos de cultivo. Por otro lado, afirmó que la mejor estrategia para fomentar el cultivo de cacao fino de aroma, es a través de las certificaciones orgánicas, ya que es un diferencial en el mercado y cada vez se vuelve una obligación para que las organizaciones cacaoteras y chocolateras las desarrollen (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

Por otro lado, las certificaciones ayudan a las organizaciones a que puedan entrar a mejores mercados. José Ezeta sostuvo que: “el comercio justo o las certificaciones de productos limpios de contaminación constituyen ventajas que permiten acceso preferencial al mercado” (comunicación personal, 29 de julio, 2020). Asimismo, las organizaciones que certifiquen a sus cultivos o productores con buenas prácticas pueden obtener un mejor posicionamiento dentro del mercado, incluso competir con grandes empresas que no cuentan con las certificaciones. Además, añadió que: “las tendencias actuales incluyen la distribución equitativa de los beneficios, la producción orgánica, el respeto al medio ambiente y la sostenibilidad ecológica” (comunicación personal, 29 de julio, 2020). Ello genera que las organizaciones dentro del sector cacaotero o agrario, deban desarrollar las certificaciones para poder incrementar el valor de su producto.

2. Sector cacaotero en el que se desenvuelve la CAC Alto Urubamba

2.1. Variedades de cacao

El desarrollo de la producción de cacao chuncho en La Convención pasó por un periodo en el que estuvo fuertemente limitado. Karina Villafuerte comentó que durante algunos años se estuvo sustituyendo el cacao chuncho con cacaos híbridos como el CCN 51. La ventaja de estos nuevos cultivos radicaba en que los granos de cacao tenían un buen tamaño, por lo cual pesaban más, pero no tenían la misma calidad que el cacao chuncho una vez realizada la postcosecha, por lo que el precio no se incrementaba respecto a la Bolsa de Valores (comunicación personal, 27 de mayo, 2020).

Ronald Escobedo, miembro del Consejo de Administración y socio proveedor de cacao de la CAC Alto Urubamba, comentó que desde que apareció el canon de hidrocarburos en la provincia y con todo el desarrollo económico que este trajo, se realizaron proyectos agrarios e instalaron a todos los agricultores voluntarios cultivos de cacao de CCN 51, café y otros productos, lo que generó que la mayoría de los agricultores eliminen sus plantas de cacao tradicional o nativo y cambien por uno nuevo que, en su opinión, no es tan rentable en el mercado, porque actualmente los agricultores están vendiendo la producción de cacao CCN 51 a un bajo precio (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Por tal motivo la CAC Alto Urubamba empezó

a enfocarse en la producción de cacao chuncho, al notar que existen nichos de mercado para productos de especialidad.

Debido al desarrollo del cacao CCN 51 en La Convención, actualmente se cuenta con una mayor producción de este tipo de grano de cacao. A propósito de ello, David Condori, jefe del área de beneficio de la empresa chocolatera Ibérica, comentó lo siguiente:

“En la Convención ha habido bastante introducción de cacao CCN 51, a tal punto que, en la actualidad, de las casi 8,000 toneladas de cacao que produce La Convención, el 50% es CCN 51... y si hacemos retrospectivamente unos 50 u 80 años atrás no había CCN 51 y quizá otros híbridos tampoco. Eran básicamente cacao chuncho, cacao oriundo de esta zona. Lo positivo de la introducción del CCN 51 fue la productividad, ya que en campo un CCN bien manejado en los primeros años produce bastante cacao, entonces resulta en rendimiento económico positivo” (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

Entonces, la introducción de este nuevo tipo de cacao, si bien incrementó la cantidad de producción de cacao en la región, originó que no se valorice un producto oriundo de la zona, en este caso el cacao chuncho, dejando de lado su producción. Además, este nuevo cultivo de cacao generaba buenos rendimientos, pero no tenía un precio rentable como el que se tiene por el cacao nativo o chuncho, lo cual no incrementaba los ingresos de los agricultores. Ello debido a que su mantenimiento era relativamente más elevado, pues por las condiciones ambientales de la región, se vieron atacadas por plagas y enfermedades. Cabe agregar, que el impulso por parte del Estado, y la Cooperación Internacional por el cacao y otros cultivos, se originó en el marco de la promoción de cultivos alternativos frente a la coca, y el problema con el tráfico de drogas.

A propósito de ello, el ingeniero agrónomo Wilton Céspedes, quien realiza investigaciones sobre el cacao chuncho en la zona de La Convención, comentó que en esta provincia hubo un fuerte impacto económico mediante el canon obtenido por la extracción de hidrocarburos en Camisea, perteneciente a La Convención. Por ello, el Estado invirtió en programas productivos que se enfocaron en la producción de cacao y otros cultivos. Uno de los objetivos de este programa fue la implementación de nuevas plantaciones de cacao con la tecnología local. Los beneficiarios de este proyecto fueron familias cacaoteras que obtuvieron nuevos plantones injertados con cacao CCN 51. Además, se hicieron viveros para su propagación en gran parte de La Convención y se implementaron sistemas de riego que actualmente los agricultores poseen. Lo anteriormente mencionado, ayudó a identificar el potencial de este cultivo en la región, buscando como mejorarlo y así obtener mejores precios. De esta manera, el ingeniero Céspedes agregó que viene una nueva “etapa” en la que se enfatiza más en la calidad del producto.

Los nuevos consumidores prefieren cacaos de alta calidad. Entonces, se descubre que los cacaos nativos poseen cualidades organolépticas que los consumidores buscan, en especial el cacao chuncho, oriundo del Perú. Por tal motivo, actualmente la mayoría de los proyectos relacionados a la producción de cacao se está dirigiendo hacia el desarrollo de cacao chuncho o nativo. Además, el ingeniero Céspedes resaltó el caso de la CAC Alto Urubamba, y su asociación con APPCACA O para desarrollar en conjunto un jardín clonal y un vivero para producir plántones de cacao chuncho y repartirlos a sus socios (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

Por otro lado, Enrique Arévalo explicó lo siguiente:

“El Perú es cacaotero gracias a la coca, ya que el gobierno o alguien se preocupó por el cacao. No hubiera sido así, si no hubiera habido coca, [...] de repente [de] otra forma hubiera sido la evolución del cultivo de cacao en el Perú. Entonces los proyectos de Naciones Unidas que venían con el tema de desarrollo alternativo introducen el cultivo de este CCN 51” (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Varias entidades internacionales y locales incentivaron el cultivo de diferentes frutas y uno de ellos fue el cacao, lo cual originó que exista una mayor cantidad de plantas de este cultivo y que hasta la fecha se sigue manteniendo.

2.2. Importancia del cacao chuncho en La Convención

Actualmente, los requerimientos del mercado exigen comercializar un producto cada vez de mayor calidad. De esta manera, se ha buscado la revalorización del cacao chuncho, ya que es considerado como un cacao fino de aroma. La CAC Alto Urubamba hace un par de años empezó a priorizar la producción y comercialización de este tipo de cacao. Al respecto, Ronald Escobedo comentó que: “La Cooperativa siempre está enfocada en que los socios productores cultiven únicamente chuncho [...], la Cooperativa está brindando todo el apoyo a los socios productores para que puedan cultivarlos de buena manera” (comunicación personal, 24 de julio de 2020).

El cacao nativo o chuncho está siendo muy solicitado por las empresas chocolateras nacionales, e incluso internacionales. La gerente comercial de la empresa chocolatera “Barberis by La Cholita” comentó que: “Los granos de cacao fino de aroma reciben precios altos en el mercado que los cacaos híbridos, ya que la cosecha de chuncho es en menor cantidad y la producción también es mejor, a diferencia de un cacao híbrido” (Daniella Barberis, comunicación personal, 30 de julio, 2020). Esta revalorización del cacao chuncho en La Convención trae como consecuencia que las empresas chocolateras y organizaciones que producen cacao en grano tengan mejores oportunidades en el mercado, obteniendo mejores precios. Adicionalmente,

expresó: “El cacao chuncho es fino de aroma, tiene un alto porcentaje de grasa natural en su contenido, que permite fabricar un chocolate con una textura más cremosa” (Daniella Barberis, comunicación personal, 30 de julio, 2020). En este sentido, la calidad de los productos que derivan del cacao chuncho es mejor que los brindados por los cacaos híbridos o convencionales, obteniendo así mejores derivados y por lo tanto mejores precios en el mercado.

Por su parte, David Condori explicó que el cacao chuncho posee diferentes virtudes que lo califican como un cacao fino de aroma, debido a que presenta bajo amargor y baja astringencia, esas cualidades son muy notorias en la elaboración de los derivados de cacao. Además, agregó que, si se compara el cacao chuncho con otro cacao nativo, en este caso el cacao blanco de Piura, el cacao chuncho tendrá mejores cualidades debido a estas dos virtudes mencionadas. Asimismo, añadió que en el cacao chuncho resaltan las notas frutales que puede obtener en comparación con los demás cacaos en el Perú (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

Del mismo modo, el ingeniero Wilton Céspedes indicó que el cacao chuncho posee cualidades sensoriales superiores a los demás cacaos y que lo catapultan como uno de los mejores, y son estas cualidades que lo hacen realmente importante en el mercado del cacao fino, por lo que genera mejores precios. En este sentido, agregó que se está realizando proyectos para aumentar la producción de este tipo de grano, conservando su calidad para que no se vea afectado la reputación dentro del mercado de cacao. Asimismo, este reconocimiento del cacao chuncho otorga una gran oportunidad no solo a productores de La Convención, sino a todos los productores de cacao nativos en el Perú (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

Por último, Javier Arenas comentó que tener cacaos nativos, en este caso cacao chuncho, ayuda al Perú a competir en el mercado mundial de cacao, debido a que no se está compitiendo con cacaos híbridos o convencionales, sino se compete en el mercado de cacaos finos de aroma, lo que genera oportunidades de desarrollo para todos los agricultores. Además, agregó que los precios por este tipo de grano de cacao son atractivos para las organizaciones, por este motivo mucha de ellas ven el rubro de exportaciones como un mercado fijo. Por otro lado, indicó que ya se debe pensar en la posibilidad de que estas organizaciones puedan fabricar sus propios derivados de cacao, ya que se espera que el Perú sea uno de los principales países de molienda en América (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

2.3. Beneficios otorgados a los socios

Como parte de la revalorización del cacao chuncho, las organizaciones están desarrollando proyectos o actividades que enfatizan la producción de este tipo de cacao, gracias a estas actividades las organizaciones están apostando más por los agricultores, brindando

diferentes beneficios a este. A propósito de ello, Karina Villafuerte explicó que la CAC Alto Urubamba brinda el servicio de recojo del cacao chuncho en baba directamente de las unidades productivas de los socios, esto ayuda a que ellos ahorren el tiempo del traslado que usarían para llegar a las instalaciones de la cooperativa, y el costo que les implicaría movilizarse junto con su producto. Además, comentó que fueron los pioneros en el traslado de víveres hacia sus socios, esta actividad consiste en que los socios productores puedan comprar víveres a través de la misma cooperativa, debido a que realizar sus compras en la ciudad suele ser un proceso complicado para ellos por el transporte. Los comerciantes que se desplazan por diferentes comunidades para ofertar víveres, cobran una tarifa adicional por el traslado, mientras que la cooperativa no les cobra ningún monto extra (comunicación personal, 27 de mayo, 2020). En la medida de lo posible la cooperativa procura calzar el traslado de víveres con la fecha programada de recojo del cacao en baba, o con la entrega de otros bienes.

Por otro lado, Cirilo Quispe afirmó que la cooperativa brinda asistencia técnica a los socios productores, esto ayuda a que se mejore la producción y la calidad del cacao chuncho en campo (comunicación personal, 22 de julio, 2020). Asimismo, Ronald Escobedo agregó que la cooperativa, a través de su Departamento Técnico, brinda las capacitaciones necesarias a los socios relacionados a temas de cultivo, control de plagas, manejo de las podas, control sanitario, entre otros (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Estas capacitaciones son bien recibidas por los socios, ya que según nos comenta Sonia Valverde, socia activa de la CAC Alto Urubamba, gracias a estas ellos tienen mejores conocimientos sobre cómo se debe cosechar el cacao, cómo y cuándo se debe podar sin perder el fruto o dañar el fruto, cómo se debe abonar y cuanto abono se tiene que usar, entre otros conocimientos que hacen al cultivo más eficiente y que se mantenga la calidad del grano que requiere el mercado (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Asimismo, los socios y representantes de la cooperativa comentaron que existe un fondo de previsión social, el cual se otorga al socio cuando este se enferma. Con ello, se le brinda una ayuda económica de alrededor de 300 soles, dependiendo de su estado. Ellos coinciden en que, si bien no es un monto elevando, cubre una parte de la atención médica o medicamentos que requiere el socio para su pronta recuperación. Ellos consideran este beneficio como uno social, y no económico.

Adicionalmente a lo detallado en los párrafos anteriores, lo que mayormente atrae a los socios a formar parte de la CAC Alto Urubamba es el beneficio económico que puedan obtener por la venta y ser parte de una organización. Según Karina Villafuerte el socio desea que se le brinde mayor rentabilidad económica (comunicación personal, 24 de junio, 2020), por ello la cooperativa se esfuerza en conseguir lazos comerciales con empresas chocolateras nacionales o

internacionales que aprecien los atributos del grano chuncho y puedan pagar el precio que corresponde.

A propósito de ello, Ronald Escobedo comentó que la cooperativa paga un precio de acuerdo al mercado al momento del recojo del cacao en baba a los socios y, en el mes de diciembre, realizan el pago total, dependiendo de la cantidad a la que efectivamente fue vendido el cacao, menos algunos gastos administrativos, siendo un pago variable. Además, añadió que el realizar un pago entre diciembre y enero ayuda al socio, debido a que en esos meses no están cosechando cacao y sus ingresos se reducen (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Estos beneficios obtenidos por agricultores de La Convención se pueden ver reflejados en las diferentes organizaciones, debido a que se impulsa el desarrollo del productor y su manejo del cultivo, gracias a esto las empresas chocolateras o cooperativas mejoran la calidad de grano del cacao que producen. Hebert Quispe afirmó que: “Las cooperativas desarrollaban su transferencia tecnológica directamente de la mano del agricultor, capacitaba a través de escuelas de campo, con el objetivo de estandarizar proceso y para poder mitigar la presencia de plagas y enfermedades” (comunicación personal, 12 de julio, 2020). Estas capacitaciones si bien aportaban conocimiento al agricultor sobre un buen manejo del cultivo, también otorgan la oportunidad de obtener granos de calidad homogénea y disminuir la pérdida de este en el proceso de cosecha. Además, añadió que, gracias a este mejor manejo de los cultivos, las cooperativas definen el precio del grano de acuerdo a la calidad que este tuviese. Asimismo, indicó que las cooperativas pueden dotar a sus socios de financiamiento para sostenibilidad de sus fincas, y apoyarlos con el transporte de alimentos y productos de primera necesidad (comunicación personal, 12 de julio, 2020).

Por este motivo, la mayoría de las empresas chocolateras están desarrollando proyectos y capacitaciones para sus proveedores de cacao en La Convención, ya que beneficiando al productor se puede obtener mejores granos para la fabricación de derivados y mantener la calidad del producto que estas empresas ofertan a los consumidores para seguir compitiendo dentro del mercado de chocolates. En este sentido, David Condori narró que en la organización en la que labora las capacitaciones se realizan a manera de escuela de campo. En este sentido, se realiza un programa de poda, cuyo objetivo es precisamente podar las parcelas de cada uno de los productores, para lo cual se organizan en grupos de acuerdo a su ubicación geográfica. De esta manera, aprenden sobre la poda realizando la actividad en campo abierto. Por otro lado, si se requiere la supervisión de algún especialista, como en el programa de control sanitario, los técnicos responsables visitan a los productores y los asesoran. Incluso, les pueden brindar insumos dependiendo la actividad y requerimientos. Asimismo, si identifican alguna oportunidad de

mejora realizarán los estudios correspondientes de la mano de los productores. Todas estas actividades hacen que los productores que le venden exclusivamente a la empresa chocolatera, refuercen los vínculos con esta, ya que se genera una relación de identidad con la organización. Asimismo, la empresa demuestra hacia su productor, el compromiso que tiene y se desarrolla un círculo de confianza, lo cual garantiza una mejor relación entre los productores y la organización chocolatera.

2.4. Confianza de los socios en la organización

Para mantener una óptima dinámica de trabajo y así obtener buenos granos de cacao por parte de los socios, se debe desarrollar o reforzar la confianza entre los actores principales, en este caso, entre los agricultores con las organizaciones. En este sentido, Karina Villafuerte comentó que la confianza dentro de la Cooperativa es muy importante, ya que es una parte necesaria para el desarrollo y fortalecimiento de organismos asociativos (comunicación personal, 27 de mayo, 2020). Para lograr los cambios necesarios se debe apostar por una gerencia que simpatice con los socios, lo cual será necesario para el desarrollo de la cooperativa e impulsar un crecimiento en la producción. Por tal motivo, Ronald Escobedo añadió que la esta nueva gerencia de la cooperativa apuesta por tener una mejor relación con la sociedad y con sus socios productores, brindándoles los mejores beneficios y posibilidades de desarrollo económico.

Por su parte, Cirilo Quispe, actual presidente del Consejo de Administración indicó que:

“La Cooperativa está trabajando para recuperar la confianza de nuestros socios, y creemos que sí estamos en buen camino. En estos últimos años, los socios que se han retirado por una mala administración que hubo en la empresa en aquellos años que se ha caído la empresa, están retornando, están viendo el trabajo que hacemos. Tenemos buena relación con nuestros socios, hacemos bajada de base y certificamos [...] Hay bastante acercamiento con nuestros trabajadores, los socios, los directivos, entonces a otro nivel estamos trabajando” (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Actualmente, la cooperativa posee un comité administrativo y una plana gerencial que busca rescatar la confianza que se había perdido hace algún tiempo, debido a malos manejos por comités anteriores, y el desprestigio que ha rodeado a las organizaciones cooperativas en la región. Por este motivo, los nuevos gerentes están apostando por capacitar y brindar beneficios económicos que no poseen todas las organizaciones en La Convención. Además, brindan servicios que son esenciales para los socios, es el caso del traslado y venta de víveres. De este modo, la cooperativa puede estar más cerca de sus socios y tener mejores relaciones de comunicación y de confianza, reforzando así su relación.

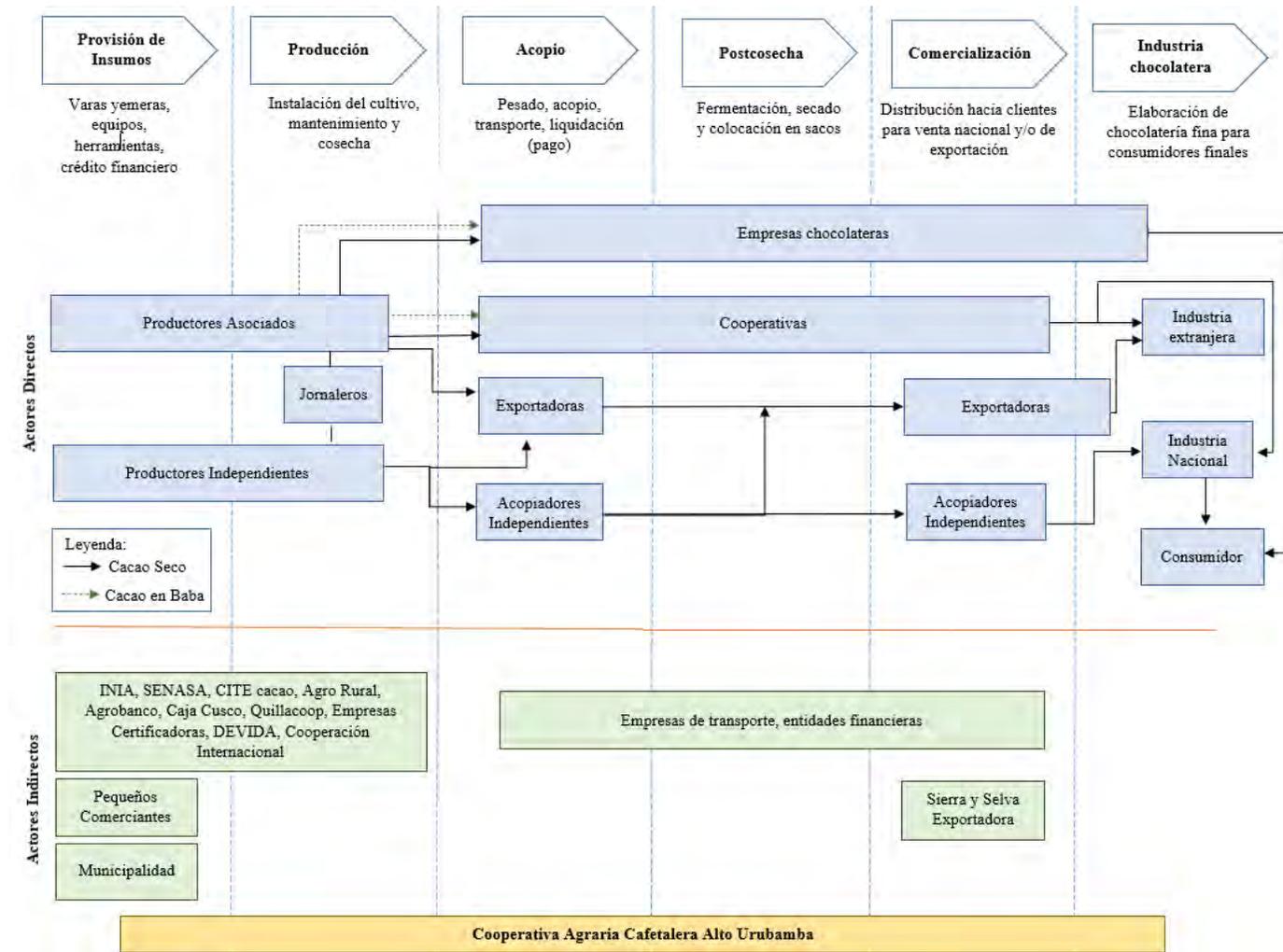
Por su parte, Hebert Quispe comentó que actualmente se debe buscar un empoderamiento por ambas partes, por un lado, de los directivos y gerentes que toman las decisiones dentro de la cooperativa y por el otro, de los socios productores. Las decisiones y proyectos que se realizan deben estar enfocados a los objetivos de la cooperativa y obtener los mayores beneficios para los socios. Para desarrollar la confianza y empoderamiento de los socios productores, toda cooperativa debe desarrollar políticas de transparencia y comunicación, debido a que se busca que el socio pueda comprender lo importante que es su participación dentro de la cooperativa y, por otro lado, los directivos deben entender el enfoque social que tiene una cooperativa agraria (comunicación personal, 12 de julio, 2020).

Finalmente, Javier Arenas indicó que para aumentar los niveles de confianza se debe entender los principios de asociatividad y esto se ve relacionado en que las personas que dirijan este tipo de organizaciones deben saber interpretar y desarrollar proyectos que se reflejen en las necesidades reales de los socios y la cooperativa, por tal motivo el contenido de las capacitaciones que se brinden en la cooperativa deben estar enfocados en el desarrollo del socio, ya que son los productos que se obtienen de sus áreas productivas las que se ofertarán en el mercado (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

3. Conformación de la cadena de valor del cacao y rol de la CAC Alto Urubamba

En el presente apartado se presenta la cadena de valor identificada, describiendo cada eslabón de acuerdo a la Figura 16, ello se realizó con base en información recogida a través de las entrevistas realizadas y de la revisión de bibliografía pertinente. Posteriormente, y con lo trabajado en el marco teórico, se utilizará el análisis de cadena de valor según Porter para la CAC Alto Urubamba, con el fin de describir claramente los procesos que realiza e identificar su ventaja competitiva, así como oportunidades de mejora.

Figura 16: Cadena de valor del cacao



Adaptado de MINAGRI (2016b) y Charry (2020).

3.1. Eslabones de la cadena del cacao en La Convención

3.1.1. Provisión de insumos:

El primer eslabón de la cadena analizada se conforma por todos los procesos de provisión de insumos, los cuales para el caso del cultivo de cacao son: herramientas o equipos como el alicate pico de loro, tijera y machete; fertilizantes, pesticidas (en caso el cultivo no sea orgánico), y varas yemas para el injerto en campo o plantones de cacao para cultivo en campo definitivo.

Ya sea que se traten de productores de cacao independientes o asociados, las herramientas o equipos los adquieren de pequeños comerciantes ubicados principalmente en Quillabamba. Ello significa costos de transacción por parte del productor para adquirir dichos elementos de manera independiente al tener que trasladarse a los locales comerciales. De acuerdo a lo mencionado por personal de la CAC Alto Urubamba, esta organización realiza el traslado de herramientas, fertilizantes e incluso víveres de ser necesario, sin realizar un cobro extra a los socios. Esta práctica viene siendo replicada por otras cooperativas de la zona (Karina Villafuerte, comunicación personal, 27 de mayo, 2020).

En este sentido, para el caso de fertilizantes y/o pesticidas estos se pueden adquirir también de pequeños comerciantes, debido a que los productores poseen extensiones de terrenos no muy grandes (referencia al fenómeno del minifundio) o, en caso se trate exclusivamente de guano de isla, a través de AGRO RURAL en sus locales de San Sebastián, Quillabamba, Kimbiri, o Pichari. En algunos casos, cuando se cuenta con la certificación orgánica, el productor debe realizar compostaje en su unidad productiva a manera de fertilizante, a la cual puede complementar con roca fosfórica no reforzada.

Por otro lado, AGRO RURAL también puede apoyar a los productores de cacao con proyectos de sistemas de riego a través de mangueras, según lo comentado por la señora Sonia Valverde (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Cabe resaltar que el cacaotal es un árbol que empieza a producir a partir del cuarto año aproximadamente, contado desde su plantación, y puede dar frutos por varios decenios de años, aunque su rendimiento empieza a disminuir. A propósito de ello, el ingeniero Enrique Arévalo, Coordinador General del CITE Cacao y otros cultivos tropicales comentó que “el cacao es una planta perenne, a los 50 años es joven; para considerarla vieja tienen que pasar bastantes años” (comunicación personal, 13 de julio, 2020).

En este sentido, no es que los productores de cacao requieran plantas nuevas para cada temporada. La tarea más importante es el mantenimiento de sus cultivos (fertilizarlos, realizar podas y un riego adecuado), así como el correcto manejo para evitar plagas o enfermedades.

En el caso que la planta no esté rindiendo lo suficiente (a criterio del productor), puede realizar una renovación de su cultivo, adquiriendo varas yemeras para su injerto en base al patrón de una semilla que el mismo productor tenga, aunque cabe la posibilidad que la vara o rama adquirida no sea de la variedad solicitada. Al respecto, el ingeniero Wilton Céspedes comentó que hay gente inescrupulosa que ha vendido, por necesidad o temas de urgencia, varas yemeras de cualquier otra variedad y el productor lo nota únicamente años después (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

La otra alternativa es realizar la compra directa de un plantón de cacao, el cual ha sido propagado mediante la injertación también, pero el productor se ahorra el tiempo en la realización del proceso pues los plantones están listos para ser colocados en campo definitivo. Para ello, en la provincia de La Convención se pueden adquirir plantones del INIA, de la Municipalidad, o de organizaciones como la CAC Alto Urubamba. En el caso del INIA, la estación experimental ubicada en Pichari, La Convención es la llamada “Perla del Vraem”, la cual en abril del presente años vendía plantones de CCN 51 a dos soles la unidad, mientras que en la estación experimental “Andenes”, ubicada en Zurite, en la provincia de Anta se ofertaban cultivares de chuncho y VRAE 99 a 4 soles la unidad (MINAGRI, 2020b), estas dos últimas variedades se han comercializado incluso en junio de 2020. En el último boletín estadístico disponible no figuran ya los plantones de CCN 51 como disponibles (MINAGRI, 2020b). Por su parte, según lo comentado por Karina Villafuerte, la Municipalidad de La Convención también ofrecía plantones de CCN 51 (comunicación personal, 24 de junio, 2020). Por su parte, la CAC Alto Urubamba ofrece plantones de cacao chuncho a dos soles la unidad para socios y a 3 soles la unidad para terceros, de acuerdo a lo indicado por Karina Villafuerte (comunicación personal, 15 de setiembre, 2020).

Finalmente, un factor que es relevante en este eslabón, así como en los próximos, es el acceso a créditos o financiamiento, ello especialmente si el productor de cacao desea hacer renovación de cultivo. Para ello, puede acceder a un préstamo de Caja Cusco, QUILLACOOOP, o microfinancieras rurales. El problema de los créditos gira en torno a que los productores muchas veces no quieren gestionar uno de manera independiente, por lo que se requiere una estrategia de extensión agrícola para que sean conscientes de los beneficios que traerían consigo el realizar un préstamo y mejorar sus cultivos (José Iturrios, comunicación personal, 27 de agosto, 2020). Por su parte, Karina Villafuerte comentó que en la CAC Alto Urubamba hace unos 5 años, se brindaba el apoyo a los productores cuando querían obtener un crédito con alguna entidad, pero dejaron de

ser garantes cuando algunos socios dejaron de cumplir con sus obligaciones de pago, y le correspondía a la empresa asumir el capital e intereses, con lo que se afectaba su estructura financiera (comunicación personal, 11 de agosto, 2020).

3.1.2. Producción

El siguiente eslabón se enfoca en el trabajo de los productores de cacao, ya sean independientes u organizados, encargados de la instalación del cultivo, mantenimiento y cosecha de sus unidades productivas.

Para la instalación del cultivo de cacao se deben identificar las características ambientales de la zona donde se va a empezar a producir, ya que de ello depende el desarrollo de la planta de cacao. De este modo, Cirilo Quispe, miembro del Consejo de Administración y socio de la CAC Alto Urubamba, comentó que es recomendable que la unidad productiva esté ubicada a una altura menor de los 1,000 m.s.n.m., ya que es menos susceptible a las enfermedades en climas secos y con un nivel del mar menor a lo ya mencionado (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Cabe recordar que el árbol de cacao produce por un largo periodo de años, por lo que la instalación del cultivo se realiza únicamente cuando se renuevan los cacaotales.

Una vez plantado el árbol de cacao, se debe realizar su mantenimiento. Al respecto, Wilton Céspedes comentó que el éxito del grano empieza con la floración del cultivo, que es el momento en que florece la planta de cacao y se puede ver la cantidad de frutos que se producirá. Para obtener buenas flores, se debe realizar dos actividades primordiales que son la poda y la nutrición de la planta del cacao, ya sea orgánico o no. Si se realizan ambas actividades de una manera adecuada, se obtendrá una planta resistente, la cual podría resistir o incluso no verse afectada por el impacto de las enfermedades (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

De este modo, para realizar una producción exitosa el agricultor debe invertir en herramientas o equipos para el mantenimiento de sus parcelas, los cuales muchas veces no pueden costearlo, puesto que no poseen el capital necesario o no puede acceder a un crédito financiero, dada las condiciones que les otorgan las entidades financieras. En ese sentido, Luis Mendoza afirmó que los productores no tienen acceso a financiamientos y si logran obtener uno, es con una tasa muy alta. De este modo, los programas o concursos del MINAGRI para conseguir fondos o financiamiento, pueden ser de gran ayuda para el productor (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

Por otro lado, Javier Arenas agregó que para el sector cacaotero existen dos tipos de productores: los organizados y los independientes. El primer grupo de productores son aquellos

que están relacionados de forma directa con alguna organización cacaotera de la zona. Estos productores por lo general poseen mayores rendimientos y mejores niveles de producción, incluso pueden acceder a mejores precios por su producto y poseen apoyo en cuanto a préstamos financieros o asistencia técnica de sus cultivos (comunicación personal, 27 de junio, 2020). En ese sentido, los productores organizados pueden recibir esta asistencia técnica a través de la organización que le compra su cacao, pues existe el interés de que el productor no pierda su volumen, ni calidad de producción. Por ejemplo, para el caso de la CAC Alto Urubamba, Ronald Escobedo comentó que, si surgiese algún problema con el cultivo de algún socio, la cooperativa brindará asistencia técnica necesaria (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Además, los productores organizados podrían recibir apoyo técnico por parte de alguna institución relacionada a la cooperativa. Al respecto, Sonia Valverde, socia de la CAC Alto Urubamba, comentó que ante cualquier duda sobre el cultivo puede comunicarse con un trabajador de APPCACAO, quien le guía en el proceso y resuelve ciertas dudas que pudiesen tener respecto al desarrollo del cultivo a través del teléfono. Asimismo, cuenta con el Departamento Técnico (comunicación personal, 20 de agosto, 2020)

Por otro lado, el segundo grupo está conformado por los productores independientes, aquellos que no están asociados con alguna organización. Al respecto, Javier Arenas comentó que algunos de estos productores tienen acceso a ciertas ventajas, al igual que los productores organizados. Sin embargo, no tienen como prioridad la producción de cacao pues su principal fuente de ingreso es otro cultivo, o incluso alguna otra actividad económica (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

Asimismo, existen organismos del Estado que ayudan con la producción del cultivo y se enfocan en el desarrollo de todos los productores. David Condori comentó que, mediante proyectos realizados por el gobierno nacional, regional y local, a través de entidades como Promperú, Sierra y Selva Exportadora, entre otros, se entrega capital a cooperativas o a productores innovadores, con el fin de incentivarlos a que no solo se mantengan en el sector comercializando grano de cacao, sino que desarrollen derivados, que les permitan obtener mayores ingresos (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

La siguiente actividad es la cosecha del cacao, en la cual la mayoría de productores requieren mano de obra extra, debido a que individualmente no pueden realizar todo el trabajo de campo necesario. Por tal motivo, se contrata jornaleros que ayuden en la limpieza y la recolección del fruto para obtener el cacao en baba. La labor es retribuida por el productor mediante un pago en efectivo al jornalero. Ronald Escobedo, quien es miembro del consejo de administración y socio de la CAC Alto Urubamba afirmó que:

“Yo siempre traigo personal de afuera, personal de apoyo para la cosecha y limpieza. Más que todo para cosecha y limpieza [...] Cada productor solo no se va a abastecer para cosechar sus productos. Obviamente ellos también contratan personal de cercanías u otros sitios” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Por su parte, Wilton Céspedes explicó que se debería realizar la cosecha selectiva de los frutos, esta actividad debe estar enfocada en la calidad del grano, recolectando frutos que se encuentren maduros y sanos. Sin embargo, los productores recolectan el fruto en cualquier etapa de maduración. De esta manera, se debe realizar una selección posterior y separar los cacaos que estén aptos. Así, estos frutos seleccionados tendrán una calidad adecuada (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

Después de realizar la cosecha del cacao, algunos de los productores independientes realizan el proceso de postcosecha del cacao en sus parcelas o viviendas. Este proceso contempla la fermentación y secado del grano, obteniendo el cacao seco que será recolectado por diversas organizaciones. Por otro lado, ciertos productores organizados ya no están desarrollando el proceso de postcosecha de sus cultivos, debido a que las organizaciones a las que están relacionados recolectan el cacao en baba, para asegurar los estándares de calidad exigidos por el mercado.

3.1.3. Acopio

Este eslabón se enfoca en el proceso de acopio y en él participan las cooperativas, empresas chocolateras, exportadoras y acopiadoras independientes. Estos se encargan de la recolección del cacao seco y/o en baba. En la provincia de La Convención se encuentran cooperativas que se han especializado en el acopio de diversos cultivos, entre ellos el de cacao chuncho. En este sentido, algunas cooperativas recolectan el cacao en baba, debido a que estas implementaron la postcosecha a sus procesos internos. De esta manera, mantienen la calidad del grano, y pueden ofertarlo al mercado a un precio mayor. Este es el caso de la CAC Alto Urubamba, la cual en el año 2016 empezó con la recolección en baba. El gerente de esta organización comentó lo siguiente:

“La cooperativa es uno de los pioneros en el acopio de cacao en baba. Este trabajo se realiza con la finalidad de mejorar el fermentado de cacao y conservar sus atributos, se realiza a través de un acopio calendarizado por zonas” (José Florez, comunicación personal, 15 de setiembre, 2020).

Por otra parte, existe el acopio en grano seco. Esta actividad es desarrollada principalmente por acopiadores independientes, quienes recolectan el grano seco a un precio

menor y lo comercializan en el mercado local. Respecto a ello, Ronald Escobedo comentó que antes de asociarse a la cooperativa, le vendía su cacao a un acopiador, quien les ofrecía un menor precio respecto al mercado, lo cual le generaba menor rentabilidad. Ello, debido a que muchas veces no tenía conocimiento del precio del cacao que circulaba en el mercado (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Por otro lado, algunas empresas chocolateras industrializadas, como sería el caso de “La Ibérica”, están apostando por el acopio en baba, debido a que quieren mantener la calidad del grano y reducir los errores que pudiesen cometer los productores al realizar la postcosecha. De esta manera, David Condori explicó que la organización donde labora realiza el acopio de cacao en baba, directamente de los productores afiliados a la chocolatera. Cabe resaltar que esta organización posee varios centros de beneficio, donde se realiza la postcosecha. Posteriormente se envía el grano seco a la planta de procesamiento (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

Por otro lado, el acopio de grandes cantidades de grano de cacao es realizado principalmente por exportadoras. Estas se caracterizan por recolectar grano seco y comercializarlo a empresas chocolateras fuera del país, inclusive han empezado a fabricar derivados de cacao para comercializarlos. Las principales exportadoras de cacao que se encuentran en el Perú son: Machu Picchu S.A.C. y Romex S.A. Según Javier Arenas, la comercialización de derivados, está siendo más atractiva para las empresas exportadoras, pues les generan mayores ingresos. Asimismo, estas organizaciones tienen liquidez para pagar un precio competitivo el mismo día de la entrega del cacao, por lo se hace atractivo venderles, a diferencia de gestionar directamente una exportación y tener que esperar alrededor de un mes por el pago (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

3.1.4. Postcosecha

El proceso de postcosecha abarca la fermentación y secado de los granos de cacao. Ambas actividades son realizadas por organizaciones, e inclusive por algunos productores independientes. Por un lado, las organizaciones realizan el proceso de postcosecha, dentro de sus centros de acopio o sus instalaciones de transformación, ya que desean estandarizar la calidad del cacao. Por otro lado, los productores realizan la postcosecha, dentro de sus unidades productivas y, luego, venden los granos secos directamente a los acopiadores.

En este sentido, se tienen organizaciones como las cooperativas, las cuales para garantizar la calidad del grano cumplen con estándares en su proceso de postcosecha, otorgando una homogeneidad a la fermentación y secado del cacao. Por tal motivo, realizan el acopio de cacao en baba. Al respecto, Karina Villafuerte comentó que la CAC Alto Urubamba posee una planta de procesamiento, donde se realiza la postcosecha. En este lugar, ingresa a la sala de

fermentado el cacao recogido de las unidades productivas de los socios, donde se colocará en cajones fermentadores para iniciar el proceso. Al segundo día se hace la primera remoción, y desde ese momento se realizarán cada 24 horas. En base a la experiencia de la cooperativa, el fermentado se realiza durante 5 o 6 días para alcanzar la calidad deseada. Posteriormente inicia el proceso de secado, cuya duración es de 7 a 8 días, buscando que los granos lleguen a un 7% de humedad. Finalmente, se limpian los granos y se colocan en sacos de yute para ser llevados al área de almacén (comunicación personal, 27 de mayo 2020).

Por otro lado, se tiene también algunas empresas chocolateras que realizan un proceso de postcosecha muy similar al proceso que hacen las cooperativas que acopian cacao en baba. En este sentido, los granos en baba de cacao son transportados al centro de beneficio de la empresa, donde se realiza los mismos procesos de fermentación y secado. David Condori explicó que, si se realizan buenos procesos de fermentación y secado, se puede obtener una mejor calidad del grano de cacao, maximizando los sabores y aromas que este puede otorgar en la elaboración de productos derivados como el chocolate (comunicación personal, 14 de agosto, 2020). Ello sería el caso de una empresa industrializada como lo es “La Ibérica”. Sin embargo, de acuerdo a lo mencionado por los chocolateros artesanales entrevistados, muchas veces ellos se involucran en la producción y postcosecha, asesorando a los productores independientes para que puedan venderles los granos de cacao de acuerdo a sus requerimientos.

Al respecto de la postcosecha, algunos expertos brindaron acotaciones y recomendaciones. De este modo, Wilton Céspedes explicó que la calidad del cacao se desarrolla en este proceso, puesto que, si no se realiza de manera adecuada, los granos pueden perder todas sus cualidades organolépticas. Además, agregó que el cacao en baba se debe recolectar en envases limpios que no contengan olores extraños, porque el cacao puede absorber dichos olores fácilmente. Asimismo, añadió que el tiempo que pasa entre que se recoge el cacao en baba y se ingresa a los cajones fermentadores debe ser lo más corto posible. El ingeniero Céspedes indicó que, si bien el proceso de fermentación dura hasta 6 días, con el chuncho se podría reducir el tiempo a 4 días, siempre verificando con pruebas de corte para ver el estado de la fermentación; y agregó que los cajones de fermentación deben estar ubicados en espacios con sombra y que no existan malos olores, ni roedores u hongos. Posteriormente, sigue el proceso de secado del grano. El ingeniero Céspedes afirmó que lo más adecuado es que este proceso se realice lentamente, en su opinión, lo mejor es secar el cacao con exposición indirecta al sol, por unos 10 días aproximadamente (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

Por su parte, Enrique Arévalo confirmó que el proceso de postcosecha es importante, pues de realizarse de manera deficiente se perderán los atributos del cacao, así sea fino de aroma.

Por este motivo, agregó que las organizaciones pueden obtener una homogeneidad en la calidad del grano, si ellos mismos recolectan el grano en baba y realizan el fermentado y secado bajo un mismo estándar (comunicación personal, 13 de julio, 2020).

Adicionalmente, José Iturrios también afirmó que para homogeneizar la calidad del cacao se debe acopiar el cacao en baba y realizar el proceso de postcosecha de una única forma (comunicación personal, 27 de agosto, 2020).

3.1.5. Comercialización

Este es otro de los eslabones críticos de la cadena de valor del cacao en La Convención. Especialmente para la variedad chuncho, debido a que los compradores han empezado a resaltar los atributos que esta posee al elaborar chocolates finos. En este sentido, no es únicamente la venta por volumen, sino por calidad la que rige la comercialización del chuncho, lo cual vincula este eslabón con la postcosecha, puesto que de ello depende una parte de la calidad del grano seco, siendo la otra la genética de la planta. A propósito de ello, Karina Villafuerte indicó lo siguiente:

"los compradores [...] han visto que el cacao chuncho es un buen cacao, pero no le hacíamos un buen proceso de fermentación. Ahí se perdían algunos atributos físicos - sensoriales que tiene el cacao chuncho. Al comprar en baba nosotros uniformizamos el fermentado y resaltan los atributos en el proceso de la fermentación y el secado, que es lo que busca el comprador también" (comunicación personal, 24 de junio, 2020).

Asimismo, agregó que es un reto para las organizaciones como la CAC Alto Urubamba poder obtener compradores que paguen el precio justo por el cacao que ellos ofertan, es decir un cacao fino de aroma con diversas certificaciones, por lo que cada año van buscando compradores (comunicación personal, 24 de junio, 2020). Esto es vital, pues un precio adecuado hará que los productores se esfuercen en el cultivo y se mantengan en esta actividad económica, sino por costo de oportunidad podrían cambiar de rubro.

Las negociaciones en torno al precio podrían relacionarse con los hábitos de consumo de chocolates en el mercado nacional, donde se vincula este producto final con alto porcentaje de cacao, con las golosinas sabor chocolate que se han comercializado ampliamente en Perú, por lo que hay cierto sector que posee una aversión al precio. Al respecto se desarrolla el consumo con mayor detalle en el siguiente eslabón.

Por otro lado, Ronald Escobedo, miembro del Consejo de Administración de la CAC Alto Urubamba, comentó que algunos de los compradores que adquieren el cacao de la cooperativa, en cierta medida no solo reconocen la calidad del grano seco, sino aprecian el

cacaotal y el trabajo en campo. Narró una experiencia en la que un cliente de la cooperativa, tras ganar el segundo puesto a nivel mundial con su cacao, viajó hasta su parcela a tomarse fotos con los árboles como si se tratase de una persona reconocida. Desde su perspectiva, los compradores tienen gratitud con la planta que produce el fruto comercializado por la cooperativa, para que ellos como empresa (los chocolateros), tengan mejores rendimientos, lo cual ayuda a que se generen más oportunidades en los mercados diferenciados para los socios como él (comunicación personal, 10 de setiembre, 2020).

Reforzando lo mencionado por el señor Escobedo, Daniella Barberis indicó que es importante que exista un comercio justo, para que los ingresos también lleguen al productor de una manera equitativa. En este sentido, comentó que el reconocimiento del chocolate de calidad no debería estar en el último eslabón, sino también debe dársele el reconocimiento al origen del cacao y por consiguiente a los mismos productores (comunicación personal, 30 de julio, 2020).

Por su parte, Samir Giha indicó que las empresas que trabajan con cacaos de especialidad y los aprecian, son quienes están involucrados en la cultura de la cata y en la búsqueda de sabores distintos (comunicación personal, 27 de julio, 2020), haciendo alusión que no todos los compradores en el mercado o chocolateros aprecian los cacaos finos de aroma. Se espera que, conforme vaya creciendo la cultura del cacao y chocolate, ello vaya en aumento, pues también está ligado a la demanda de los consumidores.

Asimismo, Renzo Yachachin añadió que una dimensión que se ve afectada en la comercialización es el transporte para la entrega del cacao seco a los clientes. Dado que actualmente las empresas de chocolatería fina trabajan con pedidos no muy grandes (en el caso de su organización es de 200 kilos por pedido cada dos meses aproximadamente y de seis orígenes diferentes, siendo uno de ellos el cacao chuncho de La Convención), el transporte de los granos secos se vuelve complicado pues muchas veces se envían a través de transportistas que consolidan la carga con algunos productos adicionales, por lo que se debe tener especial cuidado en que los granos no capten aromas extraños o se contaminen. Además, comentando sobre sus proveedores de cacao, indicó que hay zonas donde el cultivo está más tecnificado, por lo que es indiferente comprarles a cooperativas o directamente a productores independientes. En su opinión, ello se da en Piura, mas no en La Convención, y una prueba de ello es que en zonas como San Martín, Piura o Amazonas hay entre 20 y 30 cooperativas establecidas, pero en Cusco son 2 o 3. En ese sentido, su organización brinda el soporte y asesoría en temas de cultivo y postcosecha a los productores directamente (comunicación personal, 30 de julio, 2020).

Por su parte, Sandro Aquino indicó que al comprar directamente al agricultor uno garantiza que la calidad del grano sea constante cada cosecha, pues es una única unidad productiva

y un grupo reducido de personas las que la manejan, pero si hubiera problemas ocasionados por lluvias y se dañó el lote, no habría como atender su pedido. Por el contrario, cuando se abastecen de cooperativas pueden asegurar que siempre tendrán el volumen solicitado, pero que, al venir de varios productores de la zona, puede haber cambios mínimos en los perfiles de sabor. En cualquiera de los casos él comentó que un principio básico es trabajar con la premisa del beneficio mutuo, pagándole al productor el precio justo, en su caso es alrededor de dos o tres veces más del precio del mercado, asegurando su compromiso en seguir mejorando su calidad (comunicación personal, 29 de julio, 2020).

Una acotación importante es que el mercado para el cacao peruano se centra en la exportación, si bien el mercado nacional va creciendo lentamente. Al respecto, Hebert Quispe comentó que las cooperativas de la zona pueden conseguir lazos comerciales con compradores extranjeros a través de organismos como Promperú, pero recalca que no es algo que se realice con mucha facilidad, son oportunidades que él considera deben buscarse bien y aprovecharlas cuando se consiguen, por lo que vale la pena desarrollar un trabajo integral de la imagen de la cooperativa para que sea bien vista y genere confianza no solo entre los socios, sino también con compradores extranjeros (comunicación personal, 12 de julio, 2020).

Asimismo, si bien el apoyo de organismos estatales para la comercialización es importante, José Ezeta resaltó que el sector privado viene realizando grandes esfuerzos. De esta manera indicó: “En algunos casos esa promoción [comercial] es sostenible en los mercados externos a pesar de sus costos, como por ejemplo el caso de Prohass, que agrupa a las empresas agroexportadoras de palta” (comunicación personal, 29 de julio, 2020).

En este sentido, es importante que los pequeños productores se organicen para poder vender sus productos en mercados más demandantes. Al respecto, José Ezeta agregó que:

“En términos generales [el desarrollo agroindustrial] no alcanza a la mayoría de los pequeños productores; algunos de los pequeños se han beneficiado directamente, otros colocando su producción en las grandes empresas agroexportadoras; pero en términos de cantidad de pequeñas empresas, éstas no han disfrutado en su mayoría de los beneficios dados al Sector Agroexportador” (comunicación personal, 29 de julio, 2020).

Hay organizaciones como la CAC Alto Urubamba, que como se ha mencionado anteriormente, año a año también se encuentran exportando cacao de calidad, aunque por el momento apuesten por la chocolatería nacional.

Al respecto, Gino Valdivia agregó que al juntarse los productores (como se realiza en una cooperativa), aumentan el tamaño de su oferta, lo que les facilita el contactar con una empresa

que les pueda comprar su producto y también les facilita las negociaciones en las que incurrirían (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

Por su parte, Enrique Arévalo comentó que hay actores independientes que compiten con las cooperativas o empresas del sector, que serían los acopiadores particulares. Agregó que como muchos no pagan impuestos, en su opinión, los acopiadores podrían ofrecer un poco más de dinero frente a las cooperativas al momento de la entrega del cacao, lo que convertiría a los acopiadores en sus principales competidores. Asimismo, indicó que el acopiador se enfoca más en cantidad, que en la calidad del grano. Además, que esa búsqueda de calidad por parte de las cooperativas debe venir acompañado por precios diferenciados a los que ofrece el mercado, de manera que los socios productores se vean motivados a mejorar sus procesos (comunicación personal, 13 de julio, 2020).

Respecto a los precios, Javier Arenas añadió que hubo un periodo donde el mercado pagaba 3,000 USD por tonelada de cacao, y que en la actualidad se encuentra alrededor de los 2,300 USD. En este sentido, comentó que, desde su experiencia, el productor sentía que se le había disminuido el precio arbitrariamente, sin comprender que la agricultura posee una dinámica como la de muchos otros negocios, donde juega un rol importante la oferta y demanda. Agregó que el productor debe tener claro que, para elevar el precio, debe mejorar su productividad y la calidad del cacao (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

Al respecto de la comercialización, José Iturrios comentó que, si bien gran parte del cacao producido en Perú es exportado, en los últimos años se ha visto un proceso interesante, pues cada vez más grano es comprado en territorio nacional para ser procesado y luego exportado. Agregó que anteriormente el 25% del grano se procesaba en territorio nacional para su exportación, y en el 2019 se alcanzó un 45%, lo que demuestra una integración entre el sector agrícola y el sector de procesamiento (comunicación personal, 27 de agosto, 2020).

3.1.6. Industria chocolatera

Los cacaos nativos, siendo en su mayoría considerados como finos de aroma, se emplean principalmente en la chocolatería fina, pues es ahí donde sus atributos pueden apreciarse más. Los chocolateros artesanales a nivel nacional valoran las diferentes variedades que se pueden encontrar, por lo que se suelen involucrar en los eslabones previos de la cadena. Asimismo, incluso algunas organizaciones o productores independientes, empiezan a realizar sus propios derivados de cacao con los granos que producen, principalmente porque les genera mayor rentabilidad la venta de chocolates o pasta de cacao, frente a la venta de materia prima únicamente. Ello se suma a la permanente evolución que se vive en la cultura del cacao y chocolate a nivel nacional.

Se toma como ejemplo a la CAC Alto Urubamba, la cual hace poco más de 3 años lanzó su línea de chocolates y pasta de cacao llamada “Kampaq”. Al respecto, Ronald Escobedo, miembro del Consejo de Administración indicó que la principal motivación fue económica, pues mientras que de un quintal de cacao se podrían obtener 700 soles aproximadamente, por la venta de un producto elaborado, podrían obtener alrededor de 2,000 soles con ese mismo quintal (comunicación personal, 10 de setiembre, 2020).

Apropósito de ello, Karina Villafuerte añadió que un producto industrializado va a mantener sus precios, a diferencia de lo ocurre con la materia prima (comunicación personal, 15 de setiembre, 2020).

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, el creciente interés en los chocolates con alto porcentaje de cacao está estrechamente ligado a la demanda de los consumidores, la cual ha ido aumentando a nivel nacional, conjuntamente con el desarrollo de la cultura del cacao y chocolate.

Por su parte, Samir Giha mencionó que cuando “Cacaosuyo” apareció en el mercado peruano, no había chocolates nacionales cuyo precio fuera de 20 soles, como lo era su caso. Agregó que ellos abrieron el mercado y posteriormente aparecieron más marcas, lo cual él considera positivo pues de esta manera se mira progresivamente a Perú como un país con chocolates de calidad. En este sentido, afirmó que el cacao y chocolate peruano se están haciendo más conocidos a nivel mundial, lo cual abre puertas a organizaciones como la suya a tener ventas en el exterior y un crecimiento interno, aunque esto último implica el desafío de hacer que más personas lo empiecen a consumir activamente. De esta manera, se plantea el reto de educar al consumidor, pues por un largo periodo de tiempo los chocolates altamente comercializados, no contenían un mínimo porcentaje de cacao (comunicación personal, 27 de julio, 2020).

Sandro Aquino sostuvo que cuando “Bakáu” inició operaciones (hace 6 años), él notó que muchos consumidores estaban acostumbrados a consumir una golosina sabor chocolate, en lugar de productos de calidad. En este sentido, el señor Aquino mencionó que es precisamente la calidad lo que les ha permitido mantenerse en el mercado, pues los consumidores progresivamente fueron aprendiendo más y, por ende, apreciando sus productos. Añadió que ello significó para su organización, un camino difícil, pues por un periodo de tiempo asistieron a múltiples bioferias o eventos similares en todo Lima, para ir haciéndose conocidos y educar a más consumidores de chocolate de manera que se evite la asociación con una golosina. Hizo la acotación de que es responsabilidad de los chocolateros y actores involucrados en el sector, informar y sensibilizar a los consumidores finales para transmitir el valor de estos productos (comunicación personal, 29 de julio, 2020).

Al respecto, Renzo Yachachin mencionó que el peruano ha estado acostumbrado a pagar 2 o 3 soles por una barra de chocolate de 40 o 50 gramos, pero sin ser conscientes que realmente ello no era chocolate. Agregó que esa cultura del consumo se ha quedado, por lo que existe cierta cantidad de la población que considera que un chocolate no debería ser caro, es decir comparándolo con el precio de 2 soles. Sin embargo, al informarse entienden que el proceso del árbol hasta la barra no es sencillo. Además, comentó que el relacionar el chocolate con una golosina hace que los consumidores piensen que trae perjuicios para la salud, cuando en realidad el consumir chocolates con 70% de cacao o más, trae muchos beneficios consigo, como el aportar energía, entre otros. Indicó que el desafío para ellos es que los consumidores conozcan más, es decir culturizarlos en los temas de cacao y chocolate (comunicación personal, 30 de julio, 2020).

Respecto de informar al consumidor, David Condori agregó que un factor importante en ese tema es poder trabajar de la mano con el agricultor, para demostrar que el producto que comercializan es saludable y proviene del campo, con un tratamiento especial sin pesticidas, de manera que se incremente el valor del chocolate. Agregó que, lamentablemente, los esfuerzos que vienen realizando los chocolateros tuvieron cierta limitación cuando entró en vigencia la aplicación de los octógonos. Ello precisamente porque, desde su perspectiva, no hay una correcta interpretación en lo que respecta al cacao, lo cual, afirmó, es desleal porque las empresas que comercializan chocolates estándares o masivos utilizan polvo de cacao con manteca vegetal, no manteca de cacao, reduciendo sus costos. En cambio, los chocolates con alto porcentaje de cacao poseen las grasas saturadas propias del cacao, que tienen un comportamiento diferente a las otras grasas saturadas vegetales, puesto que las del cacao pueden regular el contenido de colesterol en la sangre. Afirmó que esta restricción en la industria chocolatera afecta a la cadena, pues se restringe de cierta manera la comercialización, se desacelerarán las compras de cacao en grano, y gestiones en diferentes eslabones (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

Por otro lado, Wilton Céspedes agregó que un problema que restringe el aumento del consumo sería que algunos comerciantes mezclan variedades de cacao para venderlo, por lo que al llegar al consumidor final este carecería de la calidad necesaria y se generaría una mala imagen (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

3.2. Análisis de cadena de valor de la CAC Alto Urubamba según Porter

Se desarrolla el análisis de la cadena de valor para conocer a fondo las actividades primarias y de apoyo que se realizan al interior de la cooperativa, de acuerdo al modelo de Porter previamente descrito en el marco teórico. Con ello, se busca identificar qué actividades estarían generando la ventaja competitiva de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba frente a

los competidores locales, en relación a la comercialización de cacao orgánico chuncho para la venta en grano en el mercado nacional.

3.2.1. Actividades primarias

a. Logística interna

En la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba la logística interna se enfoca en el recojo de cacao en baba y la entrega de fertilizantes y plantones de cacao. En el caso del cacao en baba, este es recogido del área de cultivo de cada socio de acuerdo a una programación previamente establecida. Los socios deben tener listo el producto³, el cual se pesa y se cancela “con derecho a liquidación”⁴. Cuando se tiene el cacao en baba en la cooperativa, este es ingresado a la sala de fermento, para posteriormente realizar el proceso de secado.

Para el caso de los fertilizantes, se adquieren y distribuyen guano de isla y roca fosfórica. El guano de isla se compra de AGRO RURAL y la roca fosfórica de Agroveterinarias, ambos ubicados en Quillabamba. Cabe resaltar que, si bien todos los socios adquieren estos productos, la cooperativa no gestiona una compra única, ni obtiene algún tipo de descuento por el volumen adquirido. La dinámica consiste en que cada socio, de acuerdo a sus requerimientos, realiza un pedido directamente a la organización que comercializa el fertilizante. La labor de la cooperativa consiste en únicamente transportar el fertilizante hacia los socios, conjuntamente con los víveres que les entregan o cuando vayan a hacer el recojo del cacao en baba, de ser posible.

Por último, para el caso de los plantones de cacao, la cooperativa en lo que va del 2020 cuenta con 20,000 unidades que pone a disposición de sus socios para renovar sus cultivos con plantas de mayor rendimiento. Cabe recordar que, el precio por plantón de cacao chuncho es de S/. 2 para socios, y de S/. 3 para terceros. En este sentido, no se le exige al socio, una renovación total de su área de cultivo, pero si se motiva a que lo haga por partes para mejorar su rendimiento, y con ello sus ingresos en un futuro. Estos plantones son entregados a los socios en sus áreas de cultivo, de acuerdo a lo que soliciten.

Respecto a la renovación del cultivo, Karina Villafuerte, responsable del equipo técnico de la cooperativa, menciona lo siguiente:

³ Deben haber realizado la cosecha, es decir la recolección de las mazorcas de cacao, selección de las mazorcas (no frutos malogrados o sin madurar), el quiebre y finalmente la extracción de los granos.

⁴ Al recoger el cacao en baba se paga un precio de acuerdo al mercado, pero al final del año se brinda la diferencia del monto al cual fue comercializado el cacao, menos gastos administrativos. Por ejemplo, al momento del recojo se puede pagar 300 soles por quintal, y si la cooperativa logra vender ese cacao a 600 soles, se le reintegra al socio la diferencia al final del año 200 soles y la cooperativa se queda con 100 soles (aproximadamente). Aún con este beneficio, algunos socios deciden no esperar a fin de año, por lo que a ellos se les entrega de inmediato un monto adicional de entre 20 y 50 soles.

“Tampoco le podemos exigir que haga una hectárea de renovación de cacao porque es un costo. Entonces, vamos por partes... es una media hectárea o un cuarto de hectárea viendo lo que le conviene a cada agricultor. También tienen que esperar cuatro años hasta que produzca y [pagar] todo el costo del mantenimiento” (comunicación personal, 24 de junio de 2020).

b. Operaciones

Una vez que los socios cuentan con los insumos requeridos, y que la cooperativa haya recogido el cacao en baba de las parcelas, se inician las actividades relacionadas con la transformación del input en el producto final, en cual, para la presente investigación, es el cacao en grano. Ello consiste en realizar los procesos de postcosecha al cultivo de cacao, principalmente el fermentado y el secado. Para el caso del fermentado, el producto es llevado a los cajones fermentadores donde se coloca el grano y se cubre. Posteriormente se le toma la temperatura y se hace la remoción (inicialmente al segundo día y después cada 24 horas), la fermentación dura entre 5 y 6 días, dependiendo de los requerimientos del cliente. Este proceso es de vital importancia porque es en esta etapa en la que se desarrollan atributos físicos-sensoriales. Luego, se inicia el proceso de secado para reducir el porcentaje de humedad en las almendras de cacao fermentadas, la idea es llegar a un 7% de humedad. Este proceso dura entre 7 y 8 días, y se realiza en un secador solar, haciendo una remoción frecuente, en esta etapa se busca reducir la acidez y los sabores astringentes. Finalmente, se procede a limpiar el cacao, y se recoge. Estas operaciones se realizan en el local principal de la cooperativa, ubicado en la avenida Francisca Zubiaga, Santa Ana.

c. Logística externa

Una vez los granos de cacao estén fermentados y secos, se colocan en sacos de yute al interior del almacén de la cooperativa, los cuales se apilan en rumas sobre parihuelas hasta que sean enviados al cliente.

Para los envíos de cacao en grano a sus diversos clientes, se contrata a transportistas externos a la cooperativa. La asignación de un transportista para atender un pedido depende de la cercanía entre el cliente y las oficinas de alguno de los transportistas. Entre los cuales se encuentran “Marvisur”, “Carrazos”, y “Transquilla”. Asimismo, para casos puntuales contratan los servicios de un transportista de la zona apellidado Campana. Para cualquier envío debe asegurarse que sea un transporte exclusivo para evitar la contaminación del cacao.

d. Marketing y ventas

La Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba cuenta con la siguiente marca distintiva (ver Figura 17):

Figura 17: Marca de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba



Fuente: CAC Alto Urubamba (2020).

La marca contiene principalmente dos elementos distintivos: los granos de café y las mazorcas de cacao, haciendo alusión a los productos que la cooperativa comercializa. Asimismo, se visualiza en el centro dos árboles de dimensiones similares con un fondo de color amarillo que representa alegría y energía. Por otro lado, se tiene el color verde que representa a la naturaleza. Además, en la parte inferior se tiene una representación de la bandera del Perú, resaltando su identidad como una organización peruana.

La idea es que la marca los ayude a diferenciarse de otras organizaciones del sector y refuerce su identidad como cooperativa. En este sentido, buscan promocionarla a través de su página web y en redes sociales, como Facebook. De esta manera comunican sus actividades y ofertan los productos que comercializan. Asimismo, informan a sus clientes sobre las certificaciones que poseen, los niveles de producción anuales que tienen, entre otros.

Otra manera que utiliza la cooperativa para dar a conocer sus productos y su marca es mediante la participación en ferias nacionales e internacionales, los últimos eventos sobre cacao en los que participó la cooperativa fueron los siguientes: Salón del Cacao y Chocolate 2020 (edición virtual), Expo Perú Dubái 2019 (rueda de negocios), Salón del Chocolate de París 2019, XIII Concurso Nacional de Cacao de Calidad (2019), Chocoa 2019 (Ámsterdam), etc. Todo ello con el fin de promocionar el cacao chuncho orgánico peruano, conseguir acercarse a nuevos clientes potenciales y establecer contactos con organizaciones involucradas en el sector de la

agroexportación, tales como: certificadoras, consultores, agentes de exportación empresas chocolateras, grupos de investigación, empresas agroexportadoras, etc.

Cabe resaltar que el acceso a las diferentes ferias internacionales se llevó a cabo gracias al apoyo de diferentes organizaciones públicas. Por ejemplo, Sierra y Selva Exportadora los apoyó para participar en el Salón del Chocolate de París 2019. Por otro lado, DEVIDA apoyó a la cooperativa para que pueda participar en el Salón del Cacao y Chocolate 2020.

e. Asistencia técnica

Para el caso de la cooperativa, la asistencia técnica hace referencia a los servicios de postventa dirigidos a los clientes. Dado que todos los pedidos salen con una muestra previa del cacao que se va a vender, no ocurren reclamos por baja calidad. Por otro lado, para reforzar la confianza de los clientes con la cooperativa y que estén más familiarizados con los procesos que se realizan, ellos pueden visitar las instalaciones y las áreas de cultivos de los socios previa coordinación. Esto último era algo que se realizaba antes de la pandemia del Covid-19.

3.2.2. Actividades de apoyo

a. Aprovisionamiento

Las actividades relacionadas con el aprovisionamiento se orientan a obtener todos los inputs necesarios. Para el caso de la cooperativa, al tratarse de un conjunto de productores, pueden reducir costos para realizar diversos procesos. La cooperativa se abastece de insumos y maquinarias.

La cooperativa realiza la compra al por mayor de sacos de yute para el almacenamiento del cacao a una empresa ubicada en Lima. Realizan pedidos grandes para aprovisionarse de los sacos y no requerir compras constantes. Por otro lado, también cuentan con maquinaria y equipo detallado en la Tabla 8.

Tabla 8: Maquinaria y equipo de la cooperativa

Maquinaria y Equipo	Cantidades
Camión	1
Camioneta	2
Montacarga	1
Secador solar	1
Cajón fermentador	16
Balanza electrónica de 2000 kg	1
Guillotina para análisis físico del grano	1
Termómetro industrial	1
Medidor de humedad	1

Fuente: CAC Alto Urubamba (2020).

El camión y las camionetas permiten el recojo del cacao en baba y la entrega de fertilizantes, plantones y víveres a los socios; para la entrega de pedidos se contrata a transportistas externos. El montacarga facilita las labores en el almacén de la cooperativa. Por otro lado, los cajones fermentadores y el termómetro industrial se utilizan para la etapa del fermentado, mientras que el secador solar y el medidor de humedad para el secado de los granos. La guillotina se utiliza para realizar pruebas de corte a los granos secos, de manera que se pueda evaluar el porcentaje de fermentación obtenido.

Al interior de la cooperativa no se gestiona una compra consolidada de guano de isla, ni de roca fosfórica (empleada para reforzar el compost que cada socio realiza), sino es responsabilidad del socio gestionar la compra, pero es la cooperativa la que les hace llegar el producto.

b. Desarrollo de tecnología

La cooperativa busca mejorar la calidad del cacao que comercializa y el rendimiento de los cacaotales. En una primera etapa iniciaron con el beneficio centralizado (acopio de cacao en baba para la realización de la postcosecha), una vez que establecieron estándares en dicho proceso, decidieron mejorar prácticas en campo, enfocándose en la planta.

El cacaotal es un árbol en cuyos frutos (mazorcas) se encuentran las semillas de cacao. Este puede producir por un largo periodo de tiempo, pero su rendimiento va disminuyendo con el paso de los años. En este sentido, los productores buscan los árboles con los mejores frutos, resistencia a plagas y mayor rendimiento para propagarlos y renovar sus áreas de cultivo.

En la cooperativa se realizó un proyecto para implementar un jardín clonal, con la base del mejor material genético ubicado en la zona, no solo identificado por el personal de la cooperativa, sino también con el apoyo del equipo de Wilton Céspedes, docente y especialista en cacao chuncho en Quillabamba, quienes donaron material genético. De esta manera, en el jardín clonal de la cooperativa se cultivan los mejores genotipos de cacao chuncho, de los cuales se extraen varas yemeras para la injertación de plantones en el vivero. Esta actividad permite mantener características de la planta seleccionada o “planta madre”.

Por otro lado, a fin de llevar un control sobre las actividades realizadas en diferentes áreas de la cooperativa, como por ejemplo almacén, contabilidad, etc. Utilizan Excel.

c. Gestión de recursos humanos

La CAC Alto Urubamba cuenta con 148 socios productores y se encuentra organizada de la siguiente manera (ver Anexo K):

c.1. Asamblea General

Es la máxima autoridad en la cooperativa. Está conformada por todos los asociados. En esta se elige a los integrantes de los tres consejos directivos (consejo de administración, consejo de vigilancia y comité electoral).

c.2. Consejo de Administración

Este consejo nombra al gerente de la cooperativa, y en conjunto se dedican a administrar, buscar financiamiento, buscar clientes, etc. Está conformado por cinco miembros titulares (presidente, vicepresidente, secretario, primer vocal y segundo vocal), y dos miembros suplentes. Realizan sesiones de manera independiente.

c.3. Consejo de Vigilancia

Es el órgano que se encarga de vigilar y revisar que haya un buen manejo del dinero al interior de la cooperativa, en otras palabras, si se está llevando bien la parte contable. También realizan sesiones de manera independiente. Está conformado por tres miembros titulares (presidente vicepresidente y secretario), y un suplente.

c.4. Comité Electoral

Su principal función es determinar qué socios pueden ser candidatos para ser directivos en la cooperativa. Está conformado por tres miembros titulares (presidente vicepresidente y secretario), y un suplente. Cabe resaltar que las elecciones se realizan una vez al año, y se renueva a un tercio de los directivos en cada elección.

c.5. Comité de Educación

Conjuntamente con el departamento técnico, realizan capacitaciones para los socios. El comité de educación se enfoca en temas de sensibilización, revisión del estatuto y cómo es que cada socio debe actuar con su empresa. Está conformado por el vicepresidente del consejo de administración a manera de presidente de este comité y dos titulares adicionales, un vicepresidente y secretario. Es supervisado por el Consejo de Administración.

c.6. Comité de Desarrollo de la Mujer

Este comité se encuentra inactivo desde hace algunos años. Estaba encargado de formar a mujeres en temas de liderazgo. Asimismo, se realizó un plan de negocio para la crianza de gallinas, pero por el canon del gas y otros temas de índole social las prioridades cambiaron y progresivamente dejaron de reunirse. Lo encabezaba un primer vocal. Durante su funcionamiento estuvo supervisado por el Consejo de Administración.

c.7. Comisiones

Se forman en las asambleas generales cuando se requiere hacer una revisión de todo el movimiento económico, debido a que hay algún indicio o duda sobre malversación, o cuando se requiere comprar inmuebles, pero siempre cuenta con la aprobación de la asamblea general.

c.8. Gerencia

El gerente es elegido por el Consejo de Administración, y supervisa diversas áreas de trabajo o áreas de apoyo. Así como la contratación del personal para dichas áreas, siempre informando a los directivos de los requerimientos de personal y el proceso en sí.

c.9. Áreas de Apoyo

Consiste en el área de control de calidad, departamento técnico, caja, almacén, guardianía, y está conformado por profesionales contratados. La primera se encarga de analizar el café y cacao que llega a la cooperativa con el fin de analizarlo y verificar que se cumplan con las cualidades físicas y organolépticas detalladas en la ficha técnica. Por su parte el departamento técnico se encarga de capacitar a los socios en todos los temas vinculados a sus cultivos de café y cacao (podas, realización de compost, cosecha, etc.) Por otro lado, caja maneja los temas de todo el movimiento económico (compras, ventas, generar facturas o boletas, liquidación de compras, etc.), además es el responsable de ordenar toda la documentación para la posterior verificación del contador y se realice la declaración mensual a la SUNAT. Almacén es el área encargado de pesar, almacenar, realizar reportes de productores, girar notas de entrada, generar la salida del almacén cuando corresponda, y las guías de remisión para los envíos. Finalmente, guardianía cuida del local, supervisando el ingreso y salida de productos, vehículos y personas a las instalaciones de la cooperativa.

d. Infraestructura de la empresa

Respecto a las actividades que no son primarias o de apoyo, pero que refuerzan el funcionamiento de toda la cadena, se tiene la gestión estratégica, gestión financiera y contabilidad.

La cooperativa definió su misión y visión al momento de su formación como organización. Sin embargo, en el 2002, cuando comercializaban sus productos a través de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA, decidieron actualizarlos con el apoyo del área de Educación Cooperativa de esta organización y, además, con el apoyo de un asesor en sistemas cooperativos llamado Alberto Alanocca. En este sentido, la visión y misión de la cooperativa son los siguientes:

- Visión

“Ser la Cooperativa con la agroindustria más grande en el rubro del acopio y comercialización de café y cacao en grano de la región, ofreciendo calidad, garantía, y cuidando el uso responsable de los recursos naturales” (CAC Alto Urubamba, 2020).

- Misión

“Contribuir a mejorar la calidad de vida, de nuestros socios cooperativistas y familias, asegurándoles los mejores canales de comercialización para sus productos en función de calidad y precio, así como un asesoramiento profesional y asistencia técnica para el mejor cuidado y rendimiento de sus cultivos. Nuestras acciones se orientan al mejoramiento continuo de nuestros procesos productivos y comerciales que permitan garantizar la calidad de nuestros productos, y generar en una experiencia satisfactoria del cliente con nuestra Empresa” (CAC Alto Urubamba, 2020).

Cabe resaltar que la CAC Alto Urubamba no tiene definidos los objetivos por área. De acuerdo a la información brindada por Karina Villafuerte, responsable del Departamento Técnico de la CAC Alto Urubamba, su objetivo principal como organización es el siguiente:

“Lograr estabilidad y crear lazos de mercado con una relación a largo plazo que garantice la producción y la estabilidad económica de los socios y la empresa” (comunicación personal, 15 de setiembre de 2020).

En relación a la gestión financiera, ello es manejado por la gerencia conjuntamente con el presidente del Consejo de Administración. Además, con el apoyo de las comisiones que se pueden establecer, evalúan inversiones. En los años 2016 y 2017 la cooperativa tuvo resultados del ejercicio negativo, es por ello que no ha habido pago de impuestos. Ello ha ido mejorando en los años 2018 y 2019 (ver Anexo L). La contabilidad de la cooperativa es manejada por un contador externo que se contrata anualmente. Asimismo, el consejo de vigilancia supervisa todos los movimientos de caja y almacén de manera inopinada, revisando existencias y haciendo un arqueo de caja.

Por otro lado, para la liquidez que debe tener la cooperativa al acopiar el cacao “con derecho a liquidación” (pagan al socio una parte al recoger el cacao, y otra a fin de año de acuerdo a los excedentes obtenidos en las ventas de cacao) obtienen créditos de entidades como “Caja Cusco” y BCP, además de cooperativas de ahorro y crédito como “QUILLACOO” y “El Amauta”.

Tras este análisis integral de la cadena de valor interna de la CAC Alto Urubamba, se observa que no gestionan compras consolidadas de las herramientas, insumos o víveres que les son entregados a los socios, de acuerdo a los volúmenes de compra, podrían acceder a descuentos.

Por otro lado, brindan beneficios a sus socios productores para fidelizarlos, como el acceso a capacitaciones, servicios de transporte, soporte para la obtención de certificaciones, entre otros, ello influye positivamente en como los socios se sienten respecto a su cooperativa. Asimismo, se tienen estándares y procedimientos establecidos para realizar la fermentación y el secado de los granos de cacao, de esta manera aseguran un nivel de calidad en el producto final. Sin embargo, como organización requiere del soporte de entidades externas para poder hacer visible su oferta y financiar ciertos proyectos internos. Además, podrían definirse los objetivos por áreas estratégicas, de manera que los aciertos que realizan en su gestión lleven a la CAC Alto Urubamba a consolidarse en el sector cacaotero nacional.

4. Factores de crecimiento de la CAC Alto Urubamba

En la presente sección se describe los factores de crecimiento de la CAC Alto Urubamba identificados en el trabajo de levantamiento de información. Estos factores deben ser gestionados adecuadamente para brindar sostenibilidad en la organización dado el contexto en el que se desempeña.

4.1. Decisiones críticas

Los factores han sido catalogados como decisiones críticas, pues han significado y significan, grandes esfuerzos para la gestión de la CAC Alto Urubamba. Asimismo, algunas de ellas son necesarias para asegurar una mejora continua en el producto y en la misma organización.

4.1.1. Beneficio centralizado

El beneficio centralizado viene siendo difundido en el territorio nacional, porque significa que los productores u organizaciones del sector tendrán un mejor producto que ofrecer al mercado. Como se mencionó al inicio de esta investigación, la CAC Alto Urubamba optó por el desarrollar este proceso hace 4 años. En este sentido, Karina Villafuerte comentó lo siguiente:

“Anteriormente los socios hacían su propia fermentación y algunos traían un buen fermento, otros traían sobre fermentado, y otros no lo fermentaban. Entonces, para hacer la mezcla para vender al consumidor o a los compradores, ellos notaban la mezcla y nos pagaban menos o, también rechazaban el producto... y con el acopio en baba lo que hemos logrado es que se uniformice [la calidad del grano]” (comunicación personal, 24 de junio, 2020).

Al respecto, Ronald Escobedo, miembro del Consejo de Administración de la CAC Alto Urubamba indicó que anteriormente cada socio manejaba el tema del fermento de manera

individual, por lo que decidieron apostar por la homogeneidad del producto y ahora acopian en baba (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Si bien el proceso se inició para tener una mejor calidad, también se tomó en consideración el trabajo de los socios, pues el entregar cacao en baba implicaba menos labor en un proceso delicado como lo es la postcosecha y les brindaba mayor beneficio económico. En este sentido, el socio cosechaba y realizaba el martajado o despepe, para que el equipo de recojo de la cooperativa pase por su unidad productiva, pese su producto y liquide una parte del total, pues la diferencia se entrega en diciembre-enero dependiendo del precio al que pudo ser comercializado el cacao y restando gastos administrativos.

Al respecto, Sonia Valverde, socia de la CAC Alto Urubamba confirmó que el acopio en baba le ha convenido, pues ya no tiene que encargarse de las actividades de fermentado y secado (comunicación personal, 28 de agosto, 2020).

Cabe resaltar que, una actividad que se fue realizando en aras de recoger un mejor producto, fue el capacitar a los socios productores en la selección de frutos. Actividad crítica, pues podrían mezclarse frutos sobre maduros, verdes, pintones⁵ o enfermos, con frutos maduros, afectando la calidad del lote al producir alteraciones del sabor, aroma y color del producto final, así como afectando el rendimiento en peso del grano posterior a la postcosecha.

Antes de centralizar el beneficio, como se ha mencionado anteriormente, cada socio fermentaba y secaba los granos, por lo que se veían tentados en mezclar frutos para ganar más peso. Fue un esfuerzo del personal de la cooperativa el capacitar a los socios productores sobre un mejor tratamiento para la variedad de cacao chuncho, ya que obtener mejores precios dependía de mejorar la cosecha y postcosecha, aunque en un primero momento se eligieran menos mazorcas y hubiera “menos peso”. El mercado donde estaban entrando, de cacao fino de aroma, pagaba más por calidad que por peso.

En este sentido, Sonia Valverde agregó que ahora las mazorcas que no cumplen con los estándares de la cooperativa, las selecciona aparte y las comercializa a través de algún acopiador independiente que realiza la postcosecha en su unidad productiva (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Cabe mencionar que uno de los compromisos del socio es vender el 100% de su producción a la cooperativa, pero ello hace referencia a la producción de calidad, sea de chuncho o de algún cacao convencional en caso lo tuviesen, aunque este último en menor cantidad. Al

⁵ Hace referencia a los frutos que no están verdes, pero tampoco maduros. Es como un punto intermedio entre ambos estados

respecto, Cirilo Quispe, miembro del Consejo de Administración, mencionó que “siempre hay algunos cacaos que se podría llamar de segunda, que no son de calidad. Esto se separa, algunos si lo venden al comerciante, pero el cacao de buena calidad va para la cooperativa” (comunicación personal, 22 de julio, 2020). Además, agregó que hay clientes que demandan cacaos convencionales para sus productos, por lo que adquieren ese tipo de cacao en algunas ocasiones (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Una acotación importante en cuanto al beneficio centralizado, y lo mencionado sobre el compromiso del socio de vender el 100% de su producción a su cooperativa, es que ello podría generar una tensión permanente por mantener la fidelidad de los socios productores. La cooperativa la maneja entregando precios más altos, y dando incentivos como las asistencias técnicas, y los servicios de transporte para los víveres e insumos que requieran.

El beneficio centralizado ayudó a la cooperativa a comercializar su cacao chuncho a un precio mayor. Al respecto, Karina Villafuerte comentó lo siguiente:

“Antes un quintal de cacao te costaba 200 soles o 180, lo máximo que podía llegar a 300 soles, en las mejores ventas que se han tenido, pero ahora el cacao fermentado cuando se acopia en baba llega a costar hasta 500 soles, la diferencia es buena. Nosotros tenemos un sistema de acopio que se llama “con derecho”, donde se le da al socio un adelanto de la venta y cuando se vende, al final [del año], se le reintegra lo que queda. Por supuesto, sacando los costos de producción, gastos administrativos” (comunicación personal, 27 de mayo, 2020).

Por su parte, David Condori indicó que:

“el hecho de hacer un beneficio [centralizado] maximiza el perfil [...] y hace que ese cacao exprese sabores y aromas que no los encuentras si ese mismo cacao no está fermentado y secado adecuadamente. Estoy seguro que ha pasado tanto a la cooperativa Alto Urubamba, como a otras instituciones, que a la hora de hacer un beneficio adecuado del cacao [...] en vez de venderlo a precio de bolsa, porque a precio de bolsa no es un cacao fino [...] puedes comercializar a mayor precio” (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

Definitivamente el mejorar la calidad del producto que se comercializa permite acceder a mejores precios, pues se entra a mercados diferenciados, especialmente los de chocolatería artesanal y chocolatería fina. Esta decisión también fue comentada por expertos del sector, quienes brindaron una acotación a tener en cuenta al momento de realizar el beneficio centralizado.

El ingeniero Javier Arenas, comentó que:

“Para las organizaciones, la mejor estrategia de comercialización es tener un módulo de beneficio centralizado, así como tienen los amigos de Alto Urubamba. Tener un módulo de beneficio centralizado es vital porque te permite estandarizar, te permite programar... en realidad todas las ventajas” (comunicación personal, 27 de junio, 2020). Sin embargo, añadió que ello debe evaluarse, debido a que el módulo de beneficio centralizado de la CAC Alto Urubamba está ubicado casi en el centro de Quillabamba, en su opinión podrían descentralizar esas operaciones (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

A propósito de ello, Wilton Céspedes indicó que es importante que haya plantas de beneficio de cacao en las áreas cacaoteras o muy cerca de ellas, pues con el paso del tiempo desde que se realizó el quiebre de la mazorca, se va deteriorando la calidad (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

El ingeniero Enrique Arévalo precisó que no deberían pasar más de 3 horas desde el acopio hasta que llega el cacao en baba al área de fermentado (comunicación personal, 13 de julio, 2020).

Es por ello, que el gerente de la CAC Alto Urubamba comentó que una de las sugerencias que se encuentra planteando es la apertura de un segundo centro de acopio, en la comunidad de Kiteni, ubicado en Echarate (José Florez, comunicación personal, 15 de setiembre, 2020).

Finalmente, si bien la CAC Alto Urubamba mejoró su oferta con el beneficio centralizado, también se apoyó en las certificaciones gestionadas (orgánica, comercio justo, pequeños productores). Asimismo, según lo comentado por el señor José Florez, se encuentran en el primer tramo para obtener una denominación de origen para el cacao chuncho de La Convención (comunicación personal, 15 de setiembre, 2020). Con ello pueden elevar un poco más sus precios.

4.1.2. Mejoramiento del cultivo de cacao

Una vez que los procesos de postcosecha están establecidos y la calidad del cacao en esta etapa ha sido mejorada, el personal de la CAC Alto Urubamba centró sus esfuerzos en el trabajo de campo. Este enfoque iba más allá de las capacitaciones sobre podas, fertilizantes o sistemas de riego, los cuales ayudan al rendimiento de los cacaotales y se realizan activamente de manera asistencial o preventiva.

La CAC Alto Urubamba decidió apostar por realizar un pequeño jardín clonal en base al mejor germoplasma de cacao chuncho de la zona, para poder propagar plantones de cacao a través de varas yemeras. De esta manera, podrían renovar cultivos que no estén rindiendo adecuadamente, ya sea que hayan sido afectados por plagas, enfermedades o sean de alguna otra variedad y el productor haya optado por dedicarse exclusivamente al cultivo del cacao chuncho.

A propósito de ello, José Florez, gerente de la cooperativa comentó que se encuentran priorizando el cacao chuncho con el fin de recuperar la variedad genética de este cacao nativo. En este sentido, su decisión sobre el jardín clonal y vivero también estuvo motivada por un tema de conservación y preservación de la variedad de cacao chuncho, la cual es oriunda de La Convención (comunicación personal, 15 de setiembre, 2020).

Lo mencionado anteriormente son prácticas que mejorarán los rendimientos y elevarán la calidad de los granos, los cuales conjuntamente con una postcosecha bien realizada, harán de su producción una de altísimo nivel. Con ello, podrían posicionarse en los mercados de especialidad.

Sin embargo, las empresas chocolateras consultadas comentaron que en la zona de La Convención ellos deben estar más pendientes del cacao que reciben. Motivo por el cual se involucran en los procesos para supervisar ciertas prácticas. Indicaron que han tenido en algún momento problemas con la mezcla de granos, es decir frutos maduros, con frutos verdes o incluso malogrados para ganar más peso, lo cual termina afectando el perfil del grano. Se ha comentado que no existiría una tecnificación del cultivo. Todo ello, en su experiencia con la adquisición de cacao chuncho en La Convención.

En este sentido, urge que se extiendan y mejoren las prácticas en campo, no solo como asistencia técnica, sino que se desarrollen procedimientos para el tratamiento efectivo de los cacaotales de variedad chuncho, dada las condiciones edafoclimáticas⁶ de la zona.

Es por ello, que los especialistas y el jefe de la planta de beneficio de “La Ibérica”, entrevistados mencionaron la importancia de los paquetes tecnológicos.

Al respecto, el ingeniero Javier Arenas los define como “los conocimientos para instalar un cultivo y hacerlo producir” (comunicación personal, 27 de junio, 2020). Asimismo, indicó que hay mucho desorden en el campo, porque cada actor u organización del sector tiene una manera particular de capacitar al agricultor y transferirle la tecnología. Detalló que el gobierno regional tiene una manera propia de realizar dichas labores. Lo mismo ocurre con la municipalidad, la cooperación internacional, entre otros. Esto solo termina desorientando al productor de cacao,

⁶ Características relacionadas al suelo y al clima

pues recibe diferentes conceptos o prácticas para realizar una misma actividad. En este sentido, indicó que el Estado no ha tomado el rol de ordenarlo a través de alguno de sus organismos. Por último, añadió que se debe tener en cuenta que algunos agricultores de cacao, antes se dedicaban a otros cultivos, como lo era la coca, y ello implica nuevos parámetros o criterios para definir un paquete tecnológico o programa de asistencia técnica (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

Por su parte, Luis Mendoza, comentó que no ha habido un cambio en lo que respecta a los paquetes tecnológicos, siendo estos muy obsoletos. Agregó que, en Cusco, por ejemplo, hay muy pocos productores que pueden injertar (comunicación personal, 1 de julio, 2020).

El ingeniero Wilton Céspedes indicó que existen paquetes tecnológicos elaborados “en escritorio”, los cuales coinciden en cómo se cultiva el cacao, cómo se cosecha, y fermenta, es decir plantean lineamientos o estándares, pero en la realidad cuando estos se entregan a los agricultores, difícilmente ellos lo pondrían en práctica. En ese sentido, agregó que en la transmisión de conocimiento entra a tallar la educación para mayores y la idiosincrasia propia del productor de cacao, por lo que se deben adaptar las prácticas a las tecnologías locales y a la realidad de la zona. Añadió que, también se debe tener en cuenta el tamaño promedio de las unidades productivas, porque los esfuerzos para trabajar 50 hectáreas son diferentes que, para trabajar una hectárea, en el entendido que quien maneja una gran extensión de terreno tiene más posibilidades de tener acceso a tecnología que un pequeño productor de cacao que probablemente cultiva para su sustento.

También comentó que hay un tema de desconfianza al aplicar ciertas sugerencias de terceros. Narró que es posible que un productor de cacao haya recibido la recomendación de un ingeniero hace 30 años para dejar el chuncho y cultivar un cacao trinitario; posteriormente otro ingeniero lo convenció para plantar CCN 51, y probablemente ahora lo quieran convencer de volver al chuncho. En su opinión, muchas veces el profesional agrónomo y el técnico de campo pueden tener diferentes perspectivas y el agricultor no está seguro de a quién hacerle caso (Wilton Céspedes, comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

Finalmente, el ingeniero Céspedes agregó que con asesoramiento suyo y de su equipo algunos productores han logrado rendimientos de 2,000 kilos por hectárea de cacao chuncho en la Convención (comunicación personal, 3 de agosto, 2020).

Sin embargo, Enrique Arévalo afirmó que existe un paquete tecnológico justamente desarrollado por la institución que dirige y este ha sido difundido en todo el territorio nacional, pero no es solamente cuestión de tener la tecnología, sino difundirla y adoptarla. Asimismo, agregó que el ICT ha capacitado a mucha gente sobre el manejo de este cultivo (comunicación personal, 13 de julio, 2020).

Por su parte, David Condori indicó que la adopción de paquetes tecnológicos, a veces, son mal llevadas técnicamente hablando, porque se realizan a manera de capacitación y entrega de alguna herramienta, tríptico o manual, con la expectativa que lo aprendido sea plasmado en el campo. No se toma en consideración que, en La Convención, el productor de cacao no se dedica exclusivamente a ese cultivo en su parcela, puede tener otros como café o banano, o incluso dedicarse también a trabajar en el municipio o alguna otra organización de la zona. De este modo, comentó, que con los 350 productores con los que trabaja “La Ibérica”, una práctica que les brinda resultados efectivos es la de capacitar a los agricultores a través de actividades de desarrollo presencial en campo, en conjunto con otros productores y personal técnico. Esto se realiza en grupos reducidos y se espera alcanzar la mayor cantidad de productores por año (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

En este sentido, es importante que se definan buenas prácticas en el campo considerando los aspectos propios de la zona, para su correcta difusión. Con ello se espera que los rendimientos sean aún mejores de los que se generan al tener capacitaciones teóricas o una asistencia técnica principalmente de soporte.

4.1.3. Agroindustria

Otra decisión crítica para la CAC Alto Urubamba fue la de apostar por la elaboración de productos terminados, como pasta de cacao o chocolates con alto porcentaje de cacao. Ello fue motivado por las siguientes razones:

En primer lugar, fue una cuestión económica, pues desde la proyección de la cooperativa, el comercializar productos industrializados garantiza la estabilidad de los precios, frente a la comercialización de solo materia prima (Karina Villafuerte, comunicación personal, 15 de setiembre, 2020).

En segundo lugar, de acuerdo a lo indicado por Ronald Escobedo, también influyó en la decisión de la cooperativa el reconocimiento que han ido ganando como organización productora del mejor cacao de la provincia de La Convención (comunicación personal, 10 de setiembre, 2020). Ello, en el entendido que podrían usar ese reconocimiento para promocionar sus chocolates y demás derivados.

Finalmente, en tercer lugar, es el hecho de tener a su disposición el cacao seco (José Florez, comunicación personal, 15 de setiembre, 2020). Con lo cual prácticamente no tendrían costos de transacción para adquirir insumos.

Al respecto, Daniella Barberis, Gerente Comercial de “Barberis by La Cholita”, planteó el desafío existente en cuando a industrialización y tecnología, pues al igual que en el campo, la

industria chocolatera no estaría tecnificada, por lo que los costos de producción son elevados (comunicación personal, 30 de julio, 2020).

Por otro lado, Gino Valdivia, agregó que la agroindustria en el mundo funciona con relación a lo que solicita el mercado. Esto es muy importante considerando que la mayor proporción del cacao producido en Perú se exporta. En este sentido, comentó que se debe tener en cuenta que es lo que demandan los clientes, en su opinión puede haber un sector de los chocolateros en el extranjero que para obtener productos diferenciados o nuevos sabores, combinan los granos de cacao de diferentes orígenes (comunicación personal, 27 de junio, 2020). De esta manera, se plantea también la posibilidad de que algunos chocolateros requieran de granos de cacao a diferencia de derivados.

El gerente de APPCACAO, Luis Mendoza, indicó que existe una tendencia de algunos importadores para ubicar centros de producción en países de donde proviene el cacao que adquieren (comunicación personal, 1 de julio, 2020). Con ello se tendría una alternativa de mantener la comercialización de materia prima, o la diversificación a derivados con altos estándares de calidad considerando que ciertos actores en el mercado internacional buscan productos procesados.

Por su parte, Javier Arenas comentó que en Sierra y Selva Exportadora tienen una política para el desarrollo de los agricultores que consiste en “descommoditizar” el cacao peruano, es decir negociarlos fuera de Bolsa de Valores. Para ello, en su opinión, existen dos alternativas: entrar a los mercados de especialidad, comercializando cacaos únicos; o promover la venta de derivados de cacao y productos intermedio de cacao. De esta manera, puso de ejemplo a una de las grandes exportadoras de cacao en Perú “Machu Picchu Foods S.A.C.”, quienes en los últimos años han aumentado notablemente la producción de derivados, enfocándose en la exportación de estos por encima de los granos de cacao. El ingeniero Arenas añadió que Perú podría convertirse en el centro de molienda de América (comunicación personal, 27 de junio, 2020).

José Ezeta, Presidente Ejecutivo de Sierra y Selva Exportadora, indicó que la industria del cacao viene avanzando poco a poco, pues existe presencia internacional de los derivados de cacao peruanos. Sin embargo, aún falta asistencia técnica para alcanzar estándares internacionales exigentes (comunicación personal, 29 de julio, 2020).

La agroindustria del cacao en Perú tiene un gran potencial, pero se deben establecer estándares y considerar la demanda del mercado internacional para diseñar un plan a seguir. Una gestión adecuada de los tres puntos críticos presentados asegurará una ventaja competitiva para la oferta nacional. Sin embargo, será necesaria una mayor articulación entre diferentes sectores.

Luego de haber realizado la descripción detallada de los hallazgos sobre los factores de desarrollo de la cadena de valor del cacao y de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba, se procede a realizar un análisis con la hipótesis de esta investigación, en resumen:

La demanda por un grano de cacao fino de aroma está en crecimiento, debido a que a las características de sabor y aroma que estos presentan a comparación de los granos de cacao tradicionales (o considerados *commodity*). Por este motivo, la CAC Alto Urubamba se viene esforzando para obtener mejores productos para ofertar a las empresas chocolateras que actualmente requieren de esta materia prima. De este modo, la cooperativa está priorizando la producción del cacao chuncho, que es considerado un cacao de fino de aroma, para lograr así una mejor participación en el mercado. Además, la producción de este tipo de grano genera una mayor rentabilidad que el tradicional. Asimismo, en la provincia de La Convención se empezó a revalorizar la producción del cacao chuncho, debido a su importancia dentro del mercado y porque es una variedad de cacao nativo de la zona.

Los eslabones de la cadena de valor del cacao para obtener mejores resultados en la producción del cacao chuncho, son los siguientes: provisión de insumos, como herramientas, fertilizantes, plántones de cacao para renovación del cultivo, e incluso acceso a créditos y capacitaciones. Por otro lado, como segunda actividad se tiene la producción, la cual se lleva a cabo por los productores, ya que son ellos los encargados de la instalación del cultivo, mantenimiento y cosecha de sus unidades productivas.

La siguiente actividad es el acopio de los cultivos, en la cual participan las cooperativas, empresas chocolateras, exportadoras y acopiadores independientes. Estos se encargan en la recolección de cacao seco y/o en baba. En el caso de recolectar el cacao seco, el proceso de postcosecha es realizado por los mismos productores de cacao, en cambio existen algunas organizaciones que recolectan el cacao en baba, debido a que implementaron la postcosecha a sus procesos interno, como es el caso de la CAC Alto Urubamba. De esta manera mantienen la calidad del grano y generan mayor rentabilidad. Una vez recolectado el cacao en baba, se realiza la actividad de la postcosecha. Este proceso abarca la fermentación y secado de los granos de cacao.

Las últimas actividades dentro de la cadena de valor del cacao son la comercialización y la transformación de la materia prima en un producto terminado, el cual es realizado por la industria chocolatera. La primera de estas, posee un gran impacto en la cadena de valor del cacao en La Convención. Especialmente para la variedad chuncho, debido a que los compradores han empezado a resaltar los atributos que aporta el elaborar chocolates finos. En este sentido, la preparación de productos terminado se enfoca, precisamente, en los atributos organolépticos que pueda tener del grano de cacao.

Una vez identificados los eslabones de la cadena de valor del cacao, se analizaron las principales actividades que desarrolla la CAC Alto Urubamba. Como actividades primarias, la cooperativa realiza el recojo directo del cacao en baba, entrega fertilizantes y plántones de cacao a sus socios productores. Asimismo, una vez que los socios cuenten con los insumos requeridos, y que la cooperativa haya recogido el cacao en baba, se realiza el proceso de postcosecha, principalmente el fermentado y el secado, según los requerimientos que dicta el comprador o se requiere para la elaboración del chocolate o pasta de cacao. Una vez los granos estén fermentados y secados, se colocan en sacos especiales al interior del almacén, hasta que sean enviados al cliente. Por otro lado, el área de marketing y ventas de la CAC Alto Urubamba se encarga de dar a conocer sus productos al mercado, mediante ferias nacionales e internacionales. Asimismo, informan a sus clientes sobre las certificaciones que poseen, los niveles de producción anuales, entre otras informaciones de interés.

Además, se identificaron a las actividades de apoyo de la cooperativa. La primera actividad es la de aprovisionamiento, que se orienta a obtener todos los inputs necesarios. La cooperativa se abastece de insumos y maquinarias. Además, la cooperativa posee camiones y camionetas que permiten el recojo del cacao en baba y la entrega de fertilizantes, plántones y víveres a los socios. Para la actividad de desarrollo de tecnología, la CAC Alto Urubamba realizó un proyecto para implementar un jardín clonal, para obtener un mejor material genético del cacao y obtener varas yemas para injertar plántones en el vivero, de manera que luego puedan distribuirse hacia sus socios proveedores. En la actividad de gestión de recursos humanos, la cooperativa se encuentra organizada por una asamblea general, un consejo de administración y vigilancia, un comité electoral, de educación y desarrollo de la mujer, y áreas de apoyo. La Gerencia es elegida por el Consejo Administrativo y supervisa diversas áreas de trabajo o áreas de apoyo. Por último, se encuentra la actividad secundaria vinculada a la infraestructura de la empresa. Esta actividad refuerza el funcionamiento de toda la cadena, desarrollando la gestión estratégica, gestión financiera y contabilidad de la cooperativa. La primera de estas, define la misión, visión y los objetivos de la cooperativa; la segunda, es manejada por la gerencia conjuntamente con el presidente del consejo de administración, donde se evalúan las inversiones futuras; por último, la contabilidad de la cooperativa es manejada por un contador externo que se contrata anualmente.

Por otro lado, se identificaron factores de crecimiento de la CAC Alto Urubamba en base al levantamiento de información. En este sentido, se determinó que algunas decisiones son críticas debido a que han significado y siguen significando grandes esfuerzos para la gestión de la organización estudiada. Entre estas se encuentran: (a) el beneficio centralizado, el cual consiste en el acopio del cacao en baba para ser procesado en una misma instalación, de manera que se

garantice una homogeneidad del lote de grano, pero que viene acompañado de capacitaciones constantes para que los socios proveedores puedan entregar el cacao bajo ciertos estándares (sin frutos muy maduros, verdes o malogrados); (b) el mejoramiento del cultivo de cacao para fomentar la renovación de cacaotales progresivamente entre los socios de la cooperativa y se mejore el rendimiento y calidad por hectárea; finalmente, (c) apostar por elaborar productos terminados como pasta de cacao o chocolates con alto porcentaje de cacao, puesto que comercializar productos industrializados garantiza la estabilidad de los precios respecto a la venta únicamente de materia prima.



CONCLUSIONES

En las siguientes líneas, se detallarán las principales conclusiones que sustentan la conclusión general. Estas fueron ordenadas de acuerdo a los hallazgos realizados.

1. Mercado nacional del cacao

- Se observa una tendencia de crecimiento en el mercado, lo cual abre una oportunidad para Perú de posicionarse como un país con una gran diversidad genética de cacaos de altísima calidad. Asimismo, convendría que se pueda procesar la materia prima, para no solo ofertar cacao en grano, sino productos procesados con más valor.
- Se está invirtiendo en investigación y poder seleccionar material genético importante para ser propagado, especialmente de cacaos nativos, como lo es el chuncho. Ello no solo ayuda con la preservación de variedades o ecotipos de cacao para futuras generaciones, sino es una actividad importante para realizar renovaciones o rehabilitaciones de cacaotales, con lo cual se puede mejorar los rendimientos de las unidades productivas y así acceder a nichos de mercados tanto a nivel nacional como el internacional.
- Como la demanda mundial va en aumento, hay una oportunidad en Perú por la gran biodiversidad existente, de revalorar las especies nativas. Especialmente, el mercado de chocolatería fina, empieza a mirar a los cacaos nativos por sus cualidades organolépticas, y porque permitirían el acceso a nuevos nichos de mercado. Ello está estrechamente ligado a las tendencias que se afirman entre los consumidores, los que esperan conocer más del chocolate o cacao que consumen.
- Para atender al nuevo perfil del consumidor del chocolate elaborado con alto porcentaje de cacao, y siendo la industria la que más cacao adquiere, se puede concluir que se informa más sobre lo que está detrás del producto adquirido, busca los orígenes, porcentajes y la experiencia detrás del consumo de un producto de especialidad. Asimismo, la tendencia de alimentación saludable, hace que se mire a los chocolates artesanales o finos porque estos poseen mayor porcentaje de cacao.
- Las certificaciones son una buena herramienta para que las organizaciones agrarias puedan obtener mejores precios dentro del mercado, debido a que se tangibilizan las buenas prácticas en el campo, o el trato justo con los agricultores. Sin embargo, aún se tenga un producto de altísima calidad y con varias certificaciones, se requiere una buena gestión comercial para poder colocar el producto con un cliente que valore sus atributos. Asimismo, si bien los consumidores nacionales están enfocándose lentamente en los chocolates con alto porcentaje de cacao, aún no se les brindan mucha atención a las certificaciones.

- Actualmente los cacaoteros y las organizaciones que comercializan cacao a nivel nacional se encuentran frente a una oportunidad, pues el mercado se encuentra creciendo tanto en Perú, como en el extranjero, y es que la oferta nacional no podría igualar a la de África si se trabaja con variedades de cacao convencionales, por lo que muchos optan por cultivar variedades nacionales. Asimismo, dado que el consumidor desea conocer más del producto o marca que va consumir o adquirir, las empresas tienen la oportunidad de explotar el lado histórico o cultural de las variedades nativas de cacao.

2. Sector cacaotero en La Convención

- La intervención de diferentes entidades y los programas de desarrollo alternativo frente a la coca hicieron que se propague el cultivo de cacao en varias regiones del país, incluyendo La Convención. Si bien al inicio se optó por propagar cultivares híbridos, especialmente el CCN 51 en territorio nacional, ello difundió el cultivo de cacao y demostró que era un sector con alto potencial. Por ello, en la búsqueda de mejorar la oferta de cacao, se han revalorado diversas variedades nativas, como el chuncho.
- La revalorización del cacao chuncho en La Convención se originó por la demanda de cultivos de alta calidad y con características diferenciadoras, como es el caso de este tipo de cacao con sus notas frutales, baja acidez y baja astringencia, el cual es catalogado como un cacao fino de aroma. Ello beneficia a todos los productores que cultivan esta variedad, debido a que genera mayor rentabilidad a comparación de cacaos híbridos o CCN 51.
- Las cooperativas y organizaciones productoras de cacao y otros cultivos están mirando más allá del beneficio económico de los socios, brindándoles una serie de beneficios que los apoyen en sus cultivos y actividades personales. La dimensión humana o social de este tipo de organizaciones está cobrando importancia. Además, ello es considerado como una herramienta para fidelizar a los socios productores, especialmente en CAC Alto Urubamba, pues reconocen que algunos beneficios como el recojo del cacao en baba y transporte de víveres se están convirtiendo en prácticas usuales en la región.
- En este sentido, para que una cooperativa tenga una relación sólida con su socio productor y proveedor, se debe enfatizar en la confianza entre las partes. Esto se fortalece mediante una comunicación directa y constante con el socio. Asimismo, es vital la confianza y transparencia en cooperativas de la zona por el desprestigio que tuvieron hace algunos años por temas vinculados a malos manejos económicos.

3. Cadena de valor del cacao

- La cadena de valor del cacao en La Convención está compuesta por seis eslabones: aprovisionamiento de insumos, producción, acopio, postcosecha, comercialización, y transformación industrial para el consumo. Para poder obtener un producto de calidad las organizaciones se centran en la producción y postcosecha. Sin embargo, es necesaria una visión más integral y sistémica, centrándose en los primeros eslabones para el sostenimiento de la cadena. En este sentido, las actividades más importantes son fertilizar y regar adecuadamente las unidades productivas, así como contar con las herramientas necesarias y el acceso a crédito que le permita al productor mejorar sus prácticas, especialmente la poda.
- La asistencia técnica y orientación promueven las buenas prácticas lo que permite obtener un mejor producto y en mayor cantidad. En este sentido, es posible acceder a asistencia en la que medida en que se asocian o vinculan a cooperativas de la zona o empresas chocolateras, para reducir los costos de transacción.
- Las organizaciones o cooperativas que están apostando por la venta de granos secos de cacao, o la fabricación de chocolates con alto porcentaje de cacao, están involucrándose en el acopio en baba, ya que realizando este proceso pueden manejar y controlar sus procesos de fermentación y de secado y conservar la calidad del grano que muchas veces se pierde si es que se compra cacao seco.
- El proceso de postcosecha es uno de los eslabones críticos, pues en este se definen cualidades y atributos del cacao buscados por empresas chocolateras. Para hacerlo en forma eficaz se requiere contar con infraestructura adecuada, lo que es una condición para acceder a mercados diferenciados.
- La capacidad de ofertar el cacao con un precio adecuado generará mayores ingresos a los productores, incentivándolos a seguir en su labor. Los vínculos comerciales sólidos y continuos, aseguran los ingresos. En caso contrario, el productor podría desanimarse y buscar alguna otra actividad económica que le sea más rentable.
- Actualmente los consumidores peruanos se vienen informando sobre la cadena del cacao y chocolate, aumentando su consumo. Sin embargo, aún queda parte de la imagen de chocolates como golosinas, que dañan el sector y desaceleran ventas.
- Perú por muchos años se enfocó en la comercialización del cacao en grano como materia prima. Sin embargo, cada vez más los diversos actores empiezan a resaltar los beneficios de vender un producto procesado para brindar más valor. Es así que el sector agrícola está enlazándose con la agroindustria. Esta estrategia también permite mantener buenos precios, los cuales benefician finalmente a los agricultores.

- La CAC Alto Urubamba está integrada verticalmente, por lo que participa en todos los eslabones de la cadena (en algunos de manera directa, en otros de manera indirecta). Esta organización comprende que es necesario el desarrollo de sus socios productores para el mejoramiento del producto que comercializan, por lo que en una primera etapa se enfocaron en desarrollar el beneficio centralizado, asegurando estándares en los procesos de postcosecha. Actualmente se encuentran apostando por la renovación de las plantas de cacao con plántones desarrollados en su vivero gracias al jardín clonal que poseen. Ellos quieren mejorar su oferta y fortalecer la parte comercial para asegurar el sostenimiento de su cadena. Asimismo, deben poner más atención, a la parte estratégica para fijar un rumbo claro como organización.

4. Factores de crecimiento de la CAC Alto Urubamba

- Posicionarse en el sector cacaotero con una oferta de cacao orgánico chuncho es un camino complicado, pues para obtener precios diferenciados, se debe comercializar un producto con una calidad notablemente superior y ser capaz de satisfacer las demandas del mercado. En este sentido, es correcta la decisión de invertir en una planta de beneficio centralizado, diferentes prácticas para el mejoramiento del cultivo e instalaciones para la elaboración de derivados de cacao, con los cuales incrementar el valor del cacao en grano. En la misma línea se destaca el inicio de gestiones para obtener una denominación de origen del cacao chuncho.
- El beneficio centralizado ayuda a que las organizaciones tengan un mejor control sobre el fermentado y secado de los granos de cacao, pues consiste en acopiar el cacao en baba para procesarlo en un mismo lugar. Es necesario que no pase mucho tiempo entre que se hace el quiebre de la mazorca (para extraer su contenido) y los granos entran a los cajones fermentadores. A fin de mejorar aún más el producto que se procesa, se debe seleccionar los frutos adecuados, es decir no realizar mezclas entre frutos verdes, malogrados y maduros.
- La aplicación de un paquete tecnológico, es decir todos los conocimientos requeridos para producir cacao, es la clave para sostener y profundizar la mejora de la producción en la provincia de La Convención. De acuerdo a la información recogida, no habría una articulación de información por parte de diferentes actores del sector, lo cual termina confundiendo al productor de cacao o generándole desconfianza. Para poder empatizar con este, los conocimientos deben transmitirse de una manera didáctica, que contemple los requerimientos propios de la educación para mayores y la realidad de la zona.

- La elaboración de productos terminados o intermedios de cacao brinda mayor rentabilidad en comparación a la comercialización de cacao en grano como materia prima. Sin embargo, se debe tener en cuenta la capacidad de la organización para atender los requerimientos de los clientes.

Como respuesta a la pregunta general de esta investigación, se ha concluido que para la CAC Alto Urubamba los factores críticos de gestión son los siguientes: la articulación comercial de su oferta con chocolaterías finas y artesanales, asegurando un precio justo al cacao que comercializan para garantizar el sostenimiento de la cadena; el establecimiento de objetivos de la organización para definir indicadores que los ayuden a cumplir con su visión, ser sostenibles en el tiempo, y aumentar su competitividad, todo ello identificado gracias a la aplicación de la herramienta de cadena de valor de Porter en un análisis integral del sujeto de estudio; y, por otro lado, la revalorización específica de una variedad local de cacao, conocida como Chunchu, pues ello permite que la organización posea una ventaja competitiva e ingrese a mercados especiales.



REFERENCIAS

- Abdel, G. & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México, Distrito Federal: Centro de estudios de competitividad.
- Aguirre, A., & Pinto, M. (2006). *Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales*. Universidad de Chile
- Andina. (2017). *Ministerio de Agricultura y Riego lanza programa para fortalecer cooperativas*. Recuperado de <https://andina.pe/Agencia/noticia-ministerio-agricultura-y-riego-lanza-programa-fortalecimiento-cooperativas-681688.aspx>
- Asociación Peruana de Productores de Cacao. (2020). *Alto Urubamba*. Recuperado 5 de agosto de 2020, de <http://appcacao.org/en/alto-urubamba2/>
- Arévalo, E., Obando, M., Zúñiga, L., Arévalo, C., Baligar, V., & He, Z. (2016). Metales pesados en suelos de plantaciones de cacao (*Theobroma cacao* L.) en tres regiones del Perú. *Ecología aplicada*, 15(2), 81-89. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/ecol/v15n2/a03v15n2.pdf>
- Arroyo, J. A. M., Jiménez, M. A. V., & Rodríguez, S. A. E. (2019). *El Recurso Humano como Factor de la Competitividad Sostenida en la Cadena de Valor del Aguacate Michoacano*. Capítulos-Los Recursos Humanos como Factor Detonador de la Competitividad, 1, 13-34. Recuperado de <http://rges.umich.mx/ecbooks/11/11.pdf#page=14>
- Arvelo, M. A., Delgado, T., Maroto, S., Rivera, J., Higuera, I., & Navarro, A. (2016). *Estado actual sobre la producción y el comercio del cacao en América* (No. IICA P31 2). IICA, San José (Costa Rica) Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, AC, Guadalajara (México). Recuperado de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/2793/1/BVE17048806e.pdf>
- Arvelo, M. A., González León, D., Delgado, T., Maroto, S., & Montoya López, P. (2017). *Manual técnico del cultivo de cacao prácticas latinoamericanas* (No. IICA F01). IICA, San José (Costa Rica).
- Astudillo, A. Y. V., Álvarez, J. C. E., & Zurita, I. N. (2020). *La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola*. Revista

- Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(10), 4-33. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439104>
- Baker, D., Shepherd, A. W., Jenane, C., & da Cruz, S. M. (2013). *Agroindustrias y desarrollo*. C. A. Da Silva (Ed.). FAO.
- Bamber, P., & Fernández, K. (2012). *Mejora en la cadena de valor del cacao orgánico en Perú*. Recuperado de http://infocafes.com/portal/wpcontent/uploads/2016/02/CACAO_Peru_FINAL2012_esp.pdf
- Barrera, A., Espejel, A., Herrera, B., & Cueva, V. (2016). *Asociatividad empresarial de organizaciones productoras de vainilla*. México: AGRO
- Barrientos, P. (2015). La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre Económico*, 18(37), 129-156. Recuperado de <https://doi.org/10.22395/seec.v18n37a5>
- Barriga, P. (2009). *Funcionamiento de Cooperativas Cafetaleras y su impacto en la vida familiar de sus asociados: casos de familias de dos sectores de la provincia de La Convención vinculadas a la Cooperativa Maranura y a la central de cooperativas COCLA* (tesis de licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1161>
- Batista, L. (2009). *Guía técnica: el cultivo de cacao*. Recuperado de <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/01/cacao-1.pdf>
- Cabrera-Martínez, A., López-López, P. & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Documentos de investigación. Administración de Empresas (Núm. 4). Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2016597
- CAC Alto Urubamba. (2020). *CAC Alto Urubamba*. Recuperado 5 de agosto de 2020, de <https://cacaltourubamba.com/nosotros/>
- CAF- Banco de Desarrollo de América Latina. (2019). *Observatorio del Cacao Fino y de Aroma para América Latina*. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1408/Iniciativa%20Latinoamericana%20del%20Cacao-Bolet%C3%ADn%205.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Cajavilca, O., Miranda, B. & Vega, O. (2018). *El rol de los gobiernos subnacionales en la promoción del desarrollo sostenible para el fortalecimiento de cadenas de valor agroindustriales: percepción de las asociaciones APOCH y MISHKI cacao del distrito de Chazuta, región de San Martín, en el período 2010-2016* (tesis de licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10159>
- Cayeros, S., Robles, F. & Soto, E. (2016). *Cadenas Productivas y Cadenas de Valor*. CONACYT. Recuperado de <http://dspace.uan.mx:8080/handle/123456789/1434>
- Charry, A. (agosto de 2020). *Estrategia integral para el fortalecimiento del plan de competitividad de la cadena de cacao y chocolate en Ucayali 2020 – 2030*. Conferencia llevada a cabo en el XI Salón del Cacao y Chocolate, Lima, Perú
- Collier, D. & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones: bienes, servicios y cadenas de valor*. Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores
- Cooperativas de las Américas. (2017). *Ministerio de Agricultura de Perú lanza un programa de fortalecimiento de las cooperativas agropecuarias*. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/Ministerio-de-Agricultura-de-Peru-lanza-un-programa-de-fortalecimiento-de-las>
- Comercio Justo. (2019). *COCLA – Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras*. Recuperado de <http://comerciojusto.org/productor/cocla-central-de-cooperativas-agrarias-cafetaleras/>
- Contipelli, E. (2016). *Estado constitucional cooperativo: perspectivas sobre solidaridad, desarrollo humano y gobernanza global*. Colombia: Universidad La Gran Colombia.
- Cracogna, D. (2013). Estado, cooperativas y legislación cooperativa en la hora actual. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (47), 111-127.
- Cuadros, C. R. C., & Samaniego, J. F. R. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería industrial*, (34), 165-174.
- Cuéllar Saavedra, Óscar, & Bolívar Espinoza, Gardy Augusto. (2009). Capital social hoy. *Polis* (Santiago), 8(22), 195-217. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682009000100012>

- Da Silva, C. L., & Salanek Filho, P. (2009). Capital social y cooperativismo agropecuario: una evaluación del funcionamiento de la cooperativa COPACOL/Paraná/Brasil. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 15(1), 50-67.
- Davis, P. (2002). *La gobernanza de cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura*. Instituto de Investigaciones Administrativas–Universidad de Buenos Aires, (English version: Corporate Governance, pp. 28–39).
- Decreto Supremo N 074-90-TR del 2011. *Ley General de las Cooperativas*. 13 de mayo del 2011. Diario el Peruano 639764-1.
- Dirección Regional de Agricultura y Riego Cusco (2019). *Producción regional agropecuaria 2018*. Recuperado de: <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/>
- Durston, J. (1999). *Construyendo capital social comunitario*. Revista de la CEPAL.
- Encinas, A.; Alonso, R & Pérez, A. (2008). *Historia de la Provincia de La Convención. Tomo II. Historia social y religiosa del siglo XX*. Lima: Centro Cultural Pio Aza, Centro Bartolomé de las Casas
- Euromonitor (2020). *Chocolate confectionery in Peru*. Recuperado de <https://www.portal.euromonitor.com/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (1997). *La Agroindustria y el Desarrollo Económico*. Recuperado de <https://goo.gl/FGubYQ>
- Food and Agriculture Organization Corporate Statistical Database. (2020). *Crops*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>
- Franco, J. (2009). *Asociatividad empresarial camino a la competitividad*.
- García, L. (2012). *Catálogo de Cultivares de Cacao del Perú*. Lima: MINAGRI & DEVIDA. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/catalogo_cultivares_cacao.pdf
- Gómez, H., & Danitza, L. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. *Estudios Agrarios*, 133-144. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/estudios-agrarios/articulo/asociatividad-empresarial-y->

apropiacion-de-la-cadena-productiva-como-factores-que-impulsan-la-competitividad-de-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-tres-estudios-de-caso

- González, M. E., Núñez, A. F., Basantes, R. A., Basantes, J. L., & Bonilla, E. M. (2016). La asociatividad y su incidencia en la economía familiar. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 8, 34-47.
- Gonzalo, J. (2002). Información contable, auditoría y gobernanza empresarial, *Revista Ekonomiaz*, (Nro. 50, 2º Cuatrimestre).
- Google. (s.f.). [Región de Cusco - La Convención] Recuperado el 15 de agosto del 2020 de <https://goo.gl/maps/dpAFgzpn8LQH5pBv9>
- Grueso, M. P., Gómez, J. H., & Quintero, L. G. (2012). *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. Editorial Universidad del Rosario.
- Guimarães, G. M., y Silveira, P. R. C. (2007). Por trás da falsa homogeneidade do termo agroindústria familiar rural: indefinição conceitual e incoerência das políticas públicas. *VII Congresso da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção*, Fortaleza, Brasil.
- Güiza Suárez, L., & Aristizabal, J. (2013). Mercury and gold mining in Colombia: a failed state. *Universitas Scientiarum*, 18(1), 33-49. Recuperado de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.SC18-1.mgmc>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGrawHill Education.
- Hernández, V., Ocón, B., Encinas, M., Pereira, J. & Winder, N. (2009): «Planificación Territorial Participativa en el entorno de las grandes ciudades. Madrid y sus relaciones urbano-rurales», en *Cohesión e inteligencia territorial. Dinámicas y procesos para una mejor planificación y toma de decisiones*. Valencia, Ediciones Universidad de Valencia, p. 19-34
- Iglesias, D. (2002). *Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

- Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente. (2006). *Plan base de ordenamiento territorial provincia de La Convención*. Recuperado de http://www.ima.org.pe/estudios/ot-convencion/PLAN_BASE_OT_LA_CONVENCION_FINAL.pdf
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2017). *Estado actual sobre la producción, el comercio y cultivo del cacao en américa*. San José, Costa Rica: BBA.
- Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2019). *Sistematización de los subproyectos de cacao financiados por el instituto nacional de innovación agraria a través del programa nacional de innovación agraria*. Instituto Nacional de Innovación Agraria.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Resultados preliminares del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro - VRAEN a nivel distrital*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1195/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perfil del productor agropecuario del valle de La Convención*. <https://www.devida.gob.pe/documents/20182/96750/perfil-productor-agropecuario-la-convencion.pdf/64328d46-3af3-4003-8f44-5250106c1703>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Censo Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/buscador/censos-nacionales-2017-xii-de-poblacion-vii-de-vivienda-y-iii-de-comunidades-indigenas-10944>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Censo Nacionales de cooperativas 2017*. Recuperado de <http://directoriocoop.produce.gob.pe/directorio-cooperativa.php>
- International Cocoa Organization. (2017). *Informe Anual*. Recuperado de <https://www.icco.org/about-us/icco-annual-report.html>
- International Cocoa Organization. (2019). *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*, (Volumen XLV). Recuperado de <https://www.icco.org/statistics/quarterly-bulletin-cocoa-statistics.html>
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*. *Omnia*, 13(2), 158-184.

- Merma, I., & Julca, A. (2012). *Descripción del medio y bases de zonificación del Alto Urubamba, Cusco*. *Ecología Aplicada*, 11(1). Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/ecol/v11n1/a02v11n1.pdf>
- Meter A., Atkinson R. & Laliberte B. (2019). *Cadmio en el cacao de América Latina y el Caribe – Análisis de la investigación y soluciones potenciales para la mitigación*. Bioersivity International, Roma, octubre 2019.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016a). *Estudio del cacao en el Perú*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal//download/pdf/herramientas/organizaciones/dgpa/documentos/estudio_cacao/4_5_2cuzco_informe_final.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016b). *Estudio del cacao en el Perú y en el Mundo: un análisis de la producción y el comercio*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016c). *Situación Actual y Perspectivas en el Mercado Nacional e Internacional al 2015*.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Análisis de la cadena productiva del cacao con enfoque en los pequeños productores de limitado acceso al mercado*. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2018/cadena_cacao_nov188.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *Minagri: En el Perú más de 100 mil familias se dedican al cultivo de cacao en 16 regiones*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/52030-minagri-en-el-peru-mas-de-100-mil-familias-se-dedican-al-cultivo-de-cacao-en-16-regiones>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2020a). *Boletín Estadístico Mensual “El Agro en Cifras”, Mes: abril 2020*. Recuperado de http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifra-abril020_020720.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2020b). *Boletín Estadístico Mensual “El Agro en Cifras”, Mes: junio 2020*. Recuperado de

<http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifra-Junio2020-170920.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Análisis integral de la logística en el Perú: 5 cadenas de exportación*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2011). *Seminario Internacional: Desarrollo cooperativo. Rol del Estado y perspectivas*. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/351579446/Memorias-Seminario-Internacional-de-Desarrollo-Cooperativo-2011>

Mior, L. C., (2005) *Agricultura familiar, agroindustria e redes no desenvolvimiento rural*. Chapecó, Argos.

Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.

Muñoz R. M. (2010). Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroindustriales. En *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural*. Aguilar A. J., J. R. Altamirano C., y R. Rendón M. (coord.). CIESTAAM-UACH. México. P. 103-168

Omont, H. (2001). *Information Sheet*. COCOA. Recuperado de http://www.fao.org/docs/eims/upload/216251/Infosheet_Cocoa.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019). *Programa conjunto FAO/OMS sobre normas alimentarias comité del codex sobre contaminantes de los alimentos*. Recuperado de http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FMeetings%252FCX-735-13%252FWDs%252Fcf13_06s.pdf

Pasco, M., & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- PNIA. (2019). *Sistematización de los subproyectos de cacao financiados por el instituto nacional de innovación agraria a través del programa nacional de innovación agraria*. Recuperado de <https://www.pnia.gob.pe/wp-content/uploads/2019/06/cacao.pdf>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.
- Prezotto, L. (2002). *Un concepto de agroindustria rural de pequeño porte*. *Revista de Ciencias Humanas*. Recuperado de <https://doi.org/10.5007/%x>
- Ramírez, E. (2013). *La competitividad de los agronegocios en Colombia: una reflexión académica*. Universidad Santo Tomas, Colombia
- Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J. & Rehpani C. (2017). *Estrategias país para la oferta de cacao especiales: Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana*. Fundación Swisscontact Colombia. Bogotá D. C. 140 p
- Rivera, C., & Labrador, O. (2013). Bases teóricas y metodológicas de la cooperación y el cooperativismo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 1(2), 143-154. Recuperado de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/50>
- Rodríguez, C. A. R., Machín, O. L., & Alemán, J. L. A. (2006). El cooperativismo. *Revista Idelcoop-Año*, 33(168).
- Rodríguez, F. T. S., & Hernández, M. L. (2013). *Capital social y desarrollo: origen, definiciones y dimensiones de análisis*. *Nósis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 22(43), 192-193
- Rojas, R., Rodríguez, C., Ruiz, C., Portales, R., Neyra, E., Patel, K., Mogrovejo, J., Salazar, G. & Hurtado, J. (2017). *Cacao Chuncho del Cusco*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322992031_CACAO_CHUNCHO_DEL_CU_ZCO
- Saavedra, M. y Milla, S. (2012). *La competitividad de la MIPYME mexicana en el nivel micro: el caso del estado de Querétaro*. *Memoria de la XXVIII Asamblea anual de la academia europea de economía de la empresa (AEDEM)*, Barcelona España, 5-7 junio

- Sánchez, H., Zambrano, J., & Iglesias, C. (Eds.). (2019). *La cadena de valor del cacao en América Latina y el Caribe*. Quito, Ecuador: INIAP.
- Serie de Estadísticas de Producción Agraria. (2020). *Consulta a la base de datos de la DGESEP (Cultivos)*. MINAGRI. Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult
- Sistema Integrado de Estadística Agraria. (2020). *Actividades Estadísticas*. MINAGRI. Recuperado de <http://sica.minagri.gob.pe/sica/?q=publicaciones/anuario-de-produccion-agricola>
- Sobrino, J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios demográficos y urbanos*, 311-361. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/312/31205003.pdf>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Suárez, M., Hernández, G., Roche, C., Freire, M., Alonso, O., & Campos, M. (2016). Cadenas de valor de productos agropecuarios en seis municipios de Cuba. I. Metodología para su diseño. *Pastos y forrajes*, 39(1), 56-63.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2020). *Operatividad Aduanera*. SUNAT. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>
- Trade Map. (2020). *Trade Map: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Centro de Comercio Internacional. Recuperado de <https://www.trademap.org/>
- Urtega, E. (2013). La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. *Reflexión política*, 15(29), 44-60.
- Vaca, S. (2020). La filosofía Lean en la cadena de valor: un componente esencial para crear ventajas competitivas. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 19(1), 125-139. Recuperado de <https://enlace.ueb.edu.ec/index.php/enlaceuniversitario/article/view/58/155>
- Villanueva, L. F. A. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de cultura Económica.

Wesz, V. (2009). Os reflexos das agroindústrias familiares para o desenvolvimento das áreas rurais no Sul do Brasil. Cuadernos de Desarrollo Rural, v. 6, p. 59-85.

Wesz, V. (2012). *Agroindustria rural en Brasil: oportunidades, desafíos y políticas públicas. Análisis del medio rural latinoamericano*. Recuperado de https://www.academia.edu/7355677/Agroindustria_rural_en_Brasil_oportunidades_desaf%C3%ADos_y_pol%C3%ADticas_p%C3%BAblicas_2012_

Yacamán, C., & Mata, R. (2014). La gobernanza territorial y alimentaria como base para la protección y dinamización del espacio agrario periurbano. Estudio de caso del parque agrario de Fuenlabrada (Comunidad de Madrid). XVII Coloquio de Geografía Rural. Revalorizando el espacio rural: leer el pasado para ganar el futuro, Girona, Documenta Universitaria, 275-288.



ANEXO A: Rendimiento mundial de cacao en grano (en Kg/Ha)

Tabla A1: Rendimiento mundial de cacao en grano (en Kg/Ha)

País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mundo	446	446	451	450	447	441	453	445	438	448	444
Tailandia	2,249	2,448	2,453	2,419	2,407	1,634	3,429	3,048	3,000	2,778	2,937
Guatemala	2,661	2,706	2,689	2,812	2,830	2,901	2,628	2,615	2,669	2,714	2,772
Santa Lucía	1,738	1,500	1,531	1,548	1,565	1,581	1,596	1,625	1,629	1,641	1,653
Togo	760	760	778	797	820	846	879	904	909	932	955
Sri Lanka	639	639	634	639	660	712	834	778	769	747	951
Madagascar	859	860	888	891	877	874	889	893	882	881	880
Perú	534	555	604	671	744	729	766	769	859	827	840
República Unida de Tanzania	700	705	709	702	704	705	710	713	707	708	708
Granada	500	500	500	636	640	698	698	662	634	662	664
Nicaragua	250	250	285	306	360	398	355	491	555	666	597
Bolivia	867	532	534	539	453	540	586	591	597	534	565
República Dominicana	296	359	381	354	479	451	463	500	538	574	556
Ghana	374	444	395	437	550	522	510	510	510	520	530
Vanuatu	600	600	532	511	514	514	513	514	516	516	516
Guinea	561	729	689	943	322	314	375	494	508	496	496
Costa de Marfil	601	562	571	563	541	531	535	526	509	499	489
Haití	488	488	489	487	486	486	488	488	487	487	487
México	633	632	577	554	536	511	452	474	457	465	487
Ecuador	250	303	367	561	342	319	419	417	391	441	469
Uganda	351	349	359	364	376	385	393	400	400	411	431
Sierra Leona	362	357	394	360	360	354	376	389	416	418	421
Guyana	377	382	387	392	402	409	408	411	411	415	418
Brasil	315	344	356	365	370	372	389	396	297	399	415

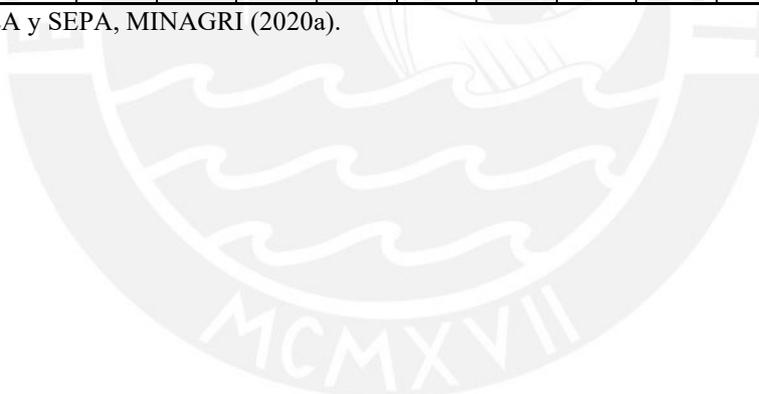
Adaptado de FAOSTAT (2020).

ANEXO B: Rendimiento nacional de cacao en grano (en Kg/Ha)

Tabla B1: Rendimiento nacional de cacao en grano (en Kg/Ha)

Región	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nacional	534	555	604	671	683	736	766	769	859	827	840	834
Lambayeque	413	483	844	667	407	552	933	700	841	484	958	2,173
Loreto	856	845	717	784	1,238	803	981	949	928	989	1,050	1,352
Junín	516	492	519	660	735	774	852	924	1,202	1,192	1,255	1,222
La Libertad	893	1,134	1,160	1,240	1,247	1,305	1,244	1,233	1,045	1,161	1,154	1,180
Tumbes	861	1,211	1,202	947	1,146	1,052	1,131	1,105	1,111	1,039	1,073	1,002
Piura	304	431	543	632	612	471	552	592	499	456	648	922
San Martín	804	793	856	891	921	927	946	931	942	950	933	904
Cajamarca	813	805	820	819	848	842	839	864	813	818	793	843
Puno	788	806	753	732	744	749	788	784	811	828	830	834
Madre de Dios	681	649	674	670	588	553	430	445	749	851	818	828
Ucayali	893	945	910	862	865	887	867	820	814	781	829	821
Pasco	770	759	966	704	1,515	996	961	1,154	1,291	1,087	846	820
Ayacucho	713	710	708	704	704	705	702	765	803	669	645	730
Amazonas	347	454	440	671	674	630	660	642	579	809	575	649
Huánuco	471	476	480	498	516	530	541	564	621	639	620	607
Cusco	326	330	335	372	364	474	474	392	595	412	476	541

Adaptado de SIEA y SEPA, MINAGRI (2020a).



ANEXO C: Mapa de la provincia de La Convención, Cusco

Figura C1: Mapa de la provincia de La Convención, Cusco



Fuente: Municipalidad de La Convención (2020).

ANEXO D: Directorio de cooperativas en La Convención (2017)

Tabla D1: Directorio de cooperativas en La Convención (2017)

DISTRITO	RUC	RAZON SOCIAL	AÑO
Huayopata	20132494666	Cooperativa Agraria de Usuarios Los Libertadores Huyro Ltda. N° 33	1916
Maranura	20132509876	Cooperativa Agraria Cafetalera Maranura Ltda. N° 129	1964
Santa Ana	20132509957	Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop	1964
Santa Ana	20132509019	Cooperativa Agraria Cafetalera Túpac Amaru Ltda. N° 115	1964
Santa Teresa	20132497410	Cooperativa Agraria Cafetalera Huadquiña Ltda. N° 109	1964
Santa Ana	20132517119	Cooperativa Agraria Cafetalera Mateo Pumacahua Ltda. N° 185	1965
Santa Ana	20136201213	Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA Ltda. N° 281	1966
Santa Ana	20132509795	Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252	1966
Santa Ana	20132491217	Cooperativa Agraria Cafetalera Chaco Huayanay L	1966
Santa Ana	20136201132	Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba Ltda. N° 239	1967
Maranura	20140282007	Cooperativa Agraria Cafetalera Manco Ii Ltda. N° 11	1970
Santa Ana	20132489824	Cooperativa Agraria Cafetalera Chancamayo Ltda. N° 008-B-Vii	1973
Santa Ana	20140274756	Cooperativa Agraria Cafetalera Tiobamba	1975
Santa Ana	20132505455	Cooperativa Agraria Cafetalera Aguilayoc Ltda. N° 084	1980
Santa Ana	20134461561	Cooperativa Agrícola Ganadera Alto Salkantay Ltda. N° 016-Vii	1985
Santa Ana	20140292657	Cooperativa Agraria Cafetalera Ccochapampa Ltda.	1991
Huayopata	20132490245	Cooperativa Agraria Cafetalera Huayopata Ltda. N° 110	1993
Santa Ana	20132526703	Cooperativa Agraria Cafetalera Santa Ana Ltda. N° 232	1993
Santa Teresa	20132489158	Cooperativa Agraria Cafetalera Chaupimayo Ltda.	1993
Vilcabamba	20187587337	Cooperativa Agraria Cafetalera Manco Inca Ltda.	1993
Ocobamba	20177421163	Cooperativa Agraria Cafetalera José Carlos Mariátegui Ltda. N° 036-Vii	1993
Ocobamba	20147443120	Cooperativa Agraria Cafetalera Tirijuay Pavayoc Ltda. N° 013-B-Vii	1993
Vilcabamba	20527181047	Cooperativa Agraria Cafetalera San Fernando Ltda.	2002
Santa Ana	20527263019	Cooperativa de Servicios Múltiples Sumaq Tanta Ltda.	2003
Santa Ana	20528077511	Cooperativa de Ahorro y Crédito El Amauta Ltda.	2008
Santa Ana	20490336487	Cooperativa de Consumo El Tambo Ltda.	2010
Santa Ana	20491067005	Cooperativa de Servicios De Comunicación e Información El Vocero Cooperativo Ltda.	2012
Kimbiri	20534524774	Cooperativa Agraria Tropical Ecológica de Kimbiri	2012

Adaptado de INEI (2017).

Tabla D1: Directorio de cooperativas en La Convención (2017) (continuación)

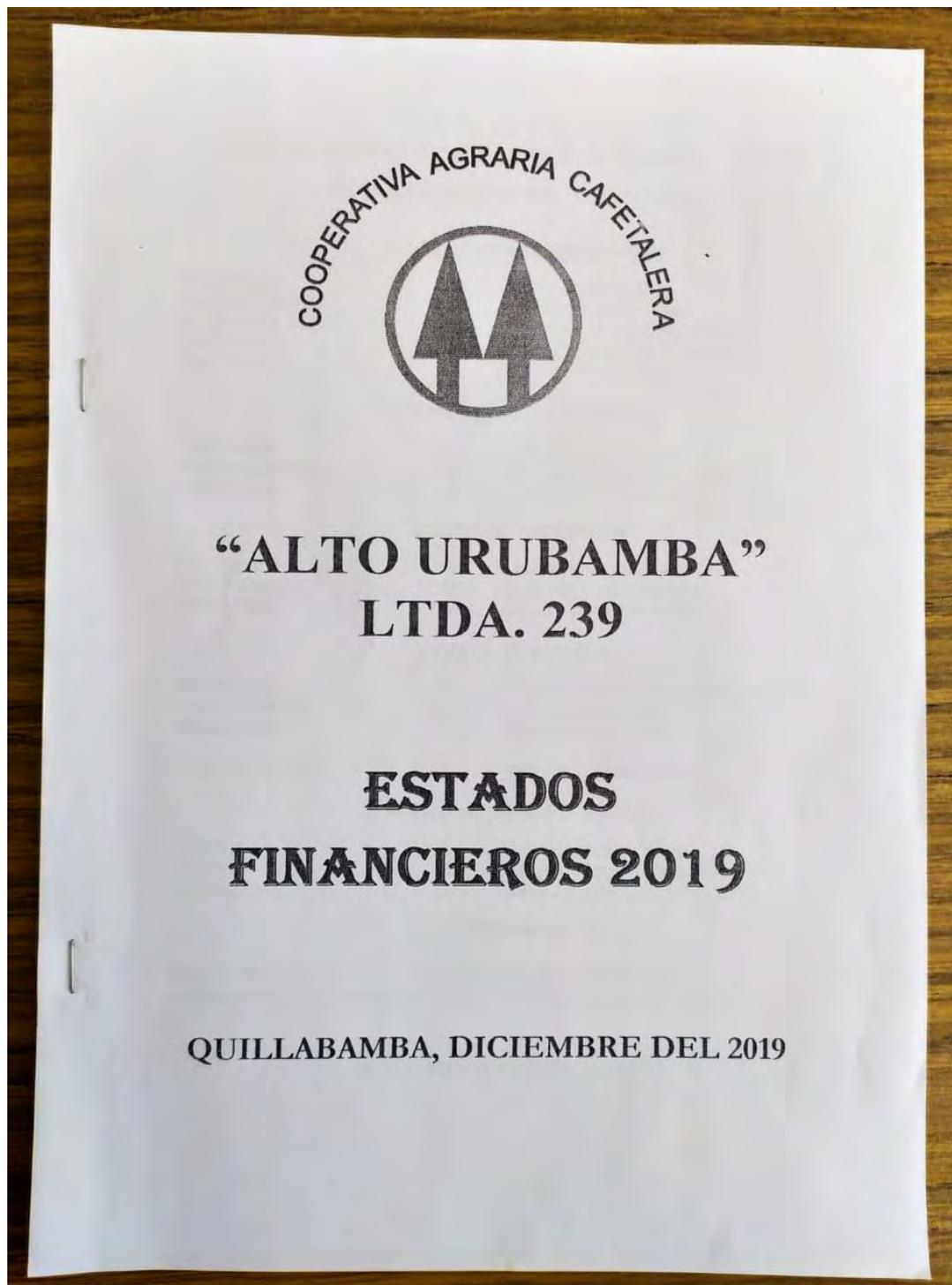
DISTRITO	RUC	RAZON SOCIAL	AÑO
Santa Ana	20564199266	Cooperativa Agraria Cafetalera Machupicchu Ltda. - C.A.C. Machupicchu Ltda.	2013
Huayopata	20600161378	Cooperativa Agraria de Agricultores Huyro	2015
Huayopata	20600610024	Cooperativa Agraria de Productores Tealeros Nueva Esperanza Te Huyro Amaybamba	2015
Santa Ana	20600750551	Cooperativa de Ahorro y Credito Arcangel	2015
Santa Ana	20600666151	Cooperativa de Ahorro y Credito Yayantsi	2015
Santa Ana	20601163226	Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples Puerto Huallana	2016

Adaptado de INEI (2017).



ANEXO E: Inmuebles de la CAC Alto Urubamba de acuerdo a Estados Financieros 2019

Figura E1: Portada de Estados Financieros 2019 CAC Alto Urubamba



Fuente: CAC Alto Urubamba.

Nota: Al tratarse de información reservada solo se tuvo acceso al detalle numérico de los inmuebles.

Figura E2: Detalle contable de los inmuebles de la CAC Alto Urubamba 2019

ANEXO 08			
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO			
DESCRIPCIÓN	VALOR ACTUALIZ. 31.12.2019	TOTAL DEPREC.	VALOR NETO 31.12.2019
TERRENOS			
Terrenos Urbanos			
1,777.50 M2 Local Central sito en Av. Francisca Zubiaga N° 427	36,773.60		36,773.60
4,559.75 M2 Terreno de Mote Mote en Av. Nicanor Larrea S/N	58,486.19		58,486.19
TOTAL	95,259.79		95,259.79
Terrenos Rurales			
187.66 M2 Almacenes Jr. Isaias Rosell L-07 Kiteni	1,039.56		1,039.56
420.23 M2 Almacenes Barrio San Martin Kiteni	3,998.31		3,998.31
Adquisición 2004			
1,095 m2 en el sector Kamonashiari	10,950.00		10,950.00
Adquisición diciembre 2014			
Un terreno de 2,572.03 m2 en Macamango	790,985.10		790,985.10
TOTAL	806,972.96	0.00	806,972.96
TOTAL VALOR DEL TERRENO	902,232.75	0.00	902,232.75
EDIFICACIONES Y OTRAS CONSTRUCCIONES			
LOCAL PRINCIPAL			
1,678 m2 Local central, 3 pisos y construcción interior de material noble en Av. Francisca Zubiaga	590,324.93	590,324.93	0.00
318.67 m2 Almacenes de una planta, material noble, techo de calamina con patio pavimento en Av. Nicanor Larrea	46,456.79	46,456.79	0.00
Remodelación del local principal (año 2005) Fca. Zubiaga	221,955.72	137,612.58	84,343.14
Un balcón metálico de tubo galvanizado, 6.30 mts. X 1.00 mts (nov-2011)	3,000.00	1,212.50	1,787.50
LOCAL MOTTE MOTTE			
Adquisición diciembre 2012			
Construcción de cerco perimétrico de local MOTTE MOTTE, 189.15 m.l.	134,508.65	47,077.84	87,430.81
Adquisición diciembre 2013			
186.50 m2 local en Kiteni, material noble, techo calamina	307,470.19	92,241.14	215,229.05
700 m2 almacén en Motte Motte, material noble	240,882.02	72,264.72	168,617.30
Adquisición diciembre 2013			
Instalación secadora eléctrica (materiales)	11,933.35	3,579.84	8,353.51
Adquisición diciembre 2015			
420.23 m2 de construcción de almacén, material noble con techo de calamina, barrio San Martin Kiteni	197,035.80	39,407.07	157,628.73
Conclusión almacén Kiteni (mano de obra)	32,638.94	6,255.96	26,382.98
Adquisición diciembre 2016			
27.82 m2 de construcción de servicios higiénicos en Motte Motte	21,085.29	3,162.85	17,922.44
Secadero de cacao (fitotoldo)	15,785.24	2,364.62	13,400.62
Adquisición diciembre 2019			
Secador solar donado por APPCACA O instalado en el 3er piso	27,755.20		27,755.20
Adecuación del local tienda para cafetería y cocina	19,661.35		19,661.35
TOTAL EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES	1,870,473.47	1,041,960.84	828,512.63

Fuente: CAC Alto Urubamba.

ANEXO F: Guías de entrevista a expertos

Figura F1: Guía de entrevista sobre cacao

Buenas tardes, somos Luis Mora y Almendra Brioso, estudiantes de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando nuestra tesis, cuyo título es el siguiente: "Factores de desarrollo de la cadena de valor del cultivo de cacao en La Convención, Cusco: Estudio de caso de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba". En este sentido, solicitamos su apoyo con una entrevista para obtener información relevante y opiniones, que ayuden a orientar nuestra investigación. Es importante resaltar que toda la información recabada será utilizada únicamente con fines académicos. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, solicitamos su confirmación para grabar la presente entrevista.

Datos Generales:

- ¿En qué institución labora actualmente?
- ¿Cuál es su cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en la investigación agraria y específicamente del cacao?

Sobre el sector cacaotero:

1. ¿Qué oportunidades implica para la producción nacional las familias genéticas de cacao que se pueden encontrar en Perú?
2. ¿Qué puede decir de su fortaleza sanitaria y de su rendimiento por hectárea?
3. ¿Conoce de proyectos articulados que desarrollen la propagación de plántones de cacao nativos?
4. ¿Cuál es la importancia de los bancos de germoplasma? ¿Existe alguno dedicado al cacao?
5. ¿Qué beneficios se logran con la implementación de jardines clonales? ¿qué tan rentable es el mantenimiento del jardín clonal o vivero para una organización?
6. ¿De qué manera impactó la introducción del CCN 51 al cultivo nacional?
7. ¿Cuáles serían los tres principales factores que considera estarían limitando la producción de cacao en el Perú?
8. ¿Existe un paquete tecnológico apropiado para el cultivo de cacao en el Perú? ¿Es aplicado por los agricultores?
9. ¿Cuál es la importancia del cacao fino de aroma?
10. Desde su experiencia ¿qué atributos posee el cacao chuncho?
11. ¿Qué nos podría comentar sobre sus cualidades químico-sensoriales?
12. ¿Cómo se diferencia de otras variedades nativas?

Figura F1: Guía de entrevista sobre cacao (continuación)

13. ¿Existe algún proyecto que desarrolle el fortalecimiento la semilla del cacao chuncho en particular?
14. ¿Qué ventajas tiene para el pequeño productor el cacao frente a otros cultivos?
15. ¿Existe un periodo idóneo para la renovación/rehabilitación de los cacaotales?
16. ¿Cómo debería realizarse el reemplazo de plántones de cacao?
17. ¿Cómo se puede mejorar la calidad del cacao? ¿Qué se requiere para que esta calidad sea sostenible? ¿Es rentable para una cooperativa o asociación?
18. La cooperativa sobre la cual estamos desarrollando nuestro trabajo de investigación (CAC Alto Urubamba) inició la recolección de cacao en baba hace unos seis años aproximadamente, de manera que puedan estandarizar el proceso de post cosecha ¿considera adecuada esta decisión? ¿Qué se necesita para que la postcosecha sea exitosa?
19. ¿Qué atributos considera debería tener el grano de cacao para apuntar al mercado internacional o consolidarse a nivel nacional?
20. Dado el panorama actual de la agroindustria del cacao, ¿qué podría decirnos sobre los diferentes actores como las entidades asociativas y los productores independientes?

Figura F2: Guía de entrevista sobre asociatividad

Buenas tardes, somos Luis Mora y Almendra Brioso, estudiantes de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando nuestra tesis, cuyo título es el siguiente: "Factores de desarrollo de la cadena de valor del cultivo de cacao en La Convención, Cusco: Estudio de caso de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba". En este sentido, solicitamos su apoyo con una entrevista para obtener información relevante y opiniones, que ayuden a orientar nuestra investigación. Es importante resaltar que toda la información recabada será utilizada únicamente con fines académicos. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, solicitamos su confirmación para grabar la presente entrevista.

Datos Generales:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿En qué institución labora actualmente?
- ¿Cuál es su cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en el sector agropecuario?

Preguntas específicas:

1. De acuerdo con su experiencia, ¿cuál es la importancia de la asociatividad para la pequeña agricultura o agricultura familiar?
2. Siendo las cooperativas son una forma de asociatividad ¿cuál es la ventaja de formar cooperativas?
3. ¿Qué limita la formación de asociaciones de productores o cooperativas agrícolas?
4. ¿En qué aspectos la gestión puede contribuir a desarrollar las cooperativas agrícolas?
5. ¿Qué conocimientos de gestión deberían tener los líderes de la cooperativa para un manejo eficiente?
6. ¿Cuáles son los principales competidores que tienen las asociaciones o cooperativas agrícolas?
7. En su experiencia ¿qué tipo de mercado están priorizando (nacional o internacional) las cooperativas? ¿Por qué?
8. ¿Qué limitaciones pueden surgir para el desarrollo comercial de las cooperativas en el mercado nacional e internacional?
9. ¿Cómo el surgimiento de una cooperativa puede impulsar el desarrollo rural?
10. ¿El desarrollo de nuevos productos al interior de una cooperativa puede afectar la relación entre los socios?
11. Considerando el panorama actual del cacao, ¿qué papel están cumpliendo las cooperativas o asociaciones de productores dentro de este sector?

Figura F2: Guía de entrevista sobre asociatividad (continuación)

12. ¿Cómo el desarrollo de la agroindustria del cacao podría impulsar el desarrollo de las cooperativas y asociaciones?
13. ¿Cómo las cooperativas pueden contribuir a tecnificar, mejorar la calidad y competitividad de los productores de cacao?
14. ¿Considera importante la trazabilidad de los granos de cacao ya sea para su venta directa como materia prima, o como algún derivado?
15. ¿Cómo influye el desarrollo de la cadena de valor (entendida como la articulación de las partes interesadas) en el fortalecimiento de la cooperativa agrícola dentro de su mercado?
16. ¿Qué beneficio proporciona a la cooperativa las certificaciones de *Fair Trade*, agricultura orgánica, pequeños productores, entre otras?



Figura F3: Guía de entrevista sobre agroindustria del comercio exterior

Buenas tardes, somos Luis Mora y Almendra Brioso, estudiantes de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando nuestra tesis, cuyo título es el siguiente: "Factores de desarrollo de la cadena de valor del cultivo de cacao en La Convención, Cusco: Estudio de caso de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba". En este sentido, solicitamos su apoyo con una entrevista para obtener información relevante y opiniones, que ayuden a orientar nuestra investigación. Es importante resaltar que toda la información recabada será utilizada únicamente con fines académicos. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, solicitamos su confirmación para grabar la presente entrevista.

Datos Generales:

- ¿En qué institución labora actualmente?
- ¿Cuál es su cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en la agroindustria?

Sobre la agroindustria peruana:

La agroindustria peruana, especialmente la exportadora, ha tenido un importante desarrollo reciente:

1. ¿Cuál cree Ud. que serían los factores que explicarían su desarrollo?
2. ¿Cuáles de estos factores provienen del Estado (normas, acciones promocionales)?
3. ¿Este desarrollo agroindustrial alcanza a los pequeños productores?
4. ¿También hay promoción desde el sector privado?
5. ¿Cuál sería la contribución de la gestión a competitividad de la agroindustria?
6. ¿Qué conocimientos considera vitales para los líderes de organizaciones agroindustriales?
7. ¿Cuáles son los principales sectores agroindustriales actualmente?

Sobre la agroindustria peruana del cacao:

8. ¿En qué estado considera que se encuentra la agroindustria del cacao?
9. ¿Considera que la producción de cacao y sus derivados tiene potencial?
10. ¿Considera una ventaja la diferenciación por variedades nativas del cacao?
11. ¿Cómo se percibe ello en el mercado internacional?
12. ¿Identifica oportunidades de mejora en la agroindustria peruana del cacao?
13. Dado el panorama actual de la agroindustria del cacao, ¿cómo se están desarrollando las cooperativas o asociaciones de productores dentro de este sector?
14. ¿Cómo podrían las asociaciones o cooperativas impulsar la agroindustria del cacao?
15. ¿Considera que el desarrollo de la cadena de valor, entendida como la articulación de las partes interesadas, podría impulsar la agroindustria del cacao?

Figura F3: Guía de entrevista sobre agroindustria del comercio exterior (continuación)

16. ¿Qué atributos considera debería tener un chocolate o algún otro derivado del cacao para apuntar al mercado internacional o consolidarse a nivel nacional?
17. ¿Considera importante que una organización posea certificaciones de *Fair Trade*, agricultura orgánica, pequeños productores, entre otras?
18. ¿Cuál es la importancia de la trazabilidad de los granos de cacao ya sea para su venta directa como materia prima, o como algún derivado?
19. ¿Cuál es la importancia del grado de estandarización del proceso productivo de una organización en la calidad del producto de los agricultores orgánicos?



ANEXO G: Guías de entrevista a actores de la cadena

Figura G1: Guía de entrevista para socios productores de la CAC Alto Urubamba

Buenas tardes, somos Luis Mora y Almendra Brioso, estudiantes de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando nuestra tesis, cuyo título es el siguiente: "Factores de desarrollo de la cadena de valor del cultivo de cacao en La Convención, Cusco: Estudio de caso de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba". En este sentido, solicitamos su apoyo con una entrevista para obtener información relevante y opiniones, que ayuden a orientar nuestra investigación. Es importante resaltar que toda la información recabada será utilizada únicamente con fines académicos. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, solicitamos su confirmación para grabar la presente entrevista.

Datos Generales:

- Lugar de nacimiento
- Edad
- ¿Cuándo se asoció a la Cooperativa Alto Urubamba?

Sobre su producción

1. ¿Cuántas hectáreas de cultivo Ud. conduce en su unidad productiva?
2. ¿Cuál es su principal cultivo en área?
3. ¿Cuál cultivo le proporciona regularmente mayores ingresos?
4. ¿Cuántas hectáreas de las que cultiva se dedican al cacao?
5. ¿Qué tipo de cacao cultiva?
6. ¿Qué volumen de cacao en baba comercializó en la última cosecha?
7. ¿Qué otros cultivos tienen instalados o siembra en su unidad productiva?
8. ¿Cuántos años lleva en la producción de cacao?
9. Antes de producir cacao, ¿qué sembraba en esa área?
10. En su experiencia con el cultivo de cacao ¿ha desarrollado todas las etapas de su producción? (sembrar semillas, injertar, cultivar o mantener, abonar, cosechar, fermentar, secar)
11. ¿Cómo aprendió a desarrollar esas actividades?
12. ¿Cuál cree Ud. que es la etapa que maneja con mayor pericia?
13. De tener alguna duda con el cultivo del cacao ¿a quién consulta para resolverla?
14. ¿Quién o quiénes lo apoyan en las diferentes etapas de producción?
15. ¿Es Ud. un productor orgánico, está certificado?

Figura G1: Guía de entrevista para socios productores de la CAC Alto Urubamba (continuación)

Sobre la Cooperativa Alto Urubamba

16. ¿Cuál diría Ud. que es el principal beneficio que obtiene por ser asociado?
17. ¿Cuál diría Ud. que es la principal responsabilidad que asume como asociado?
18. ¿Cambió su dinámica de trabajo desde que se asoció?
19. ¿Por qué decidió asociarse?
20. ¿Qué proporción del cacao recolectado fue vendido a la Cooperativa Alto Urubamba?
21. ¿Le vende a alguien fuera de la Cooperativa?
22. ¿Cómo describiría su relación con la Cooperativa?



Figura G2: Guía de entrevista para Gerente y cuadro dirigenal de la CAC Alto Urubamba

1. Respecto a la producción de cacao de los socios, ¿se está priorizando alguna variedad de cacao? ¿por qué?
2. ¿Cuál el proceso que realiza la cooperativa para obtener el grano seco de cacao?
3. ¿Cómo observa o percibe el mercado de cacao fino de aroma? ¿considera que tiene potencial?
4. ¿Cómo la cooperativa apoya la preservación y conservación del cacao chuncho?
5. ¿Qué beneficios obtiene el socio y la cooperativa al poseer las certificaciones orgánicas, comercio justo y/o pequeños productores?
6. ¿Cómo describiría al consumidor de chocolate hecho con cacao chuncho?
7. ¿Qué motivó a la cooperativa a sacar la línea “Kampaq” de chocolates?
8. ¿Han considerado gestionar una denominación de origen para el cacao que comercializan? De ser así ¿en qué etapa del proceso se encuentran y qué beneficios considera que le traerá a la Cooperativa?
9. ¿Qué potencialidades identifica en la Cooperativa y en su cadena de valor?
10. Desde su perspectiva, ¿qué sugerencias brindaría para mejorar los resultados actuales?

Nota: Este cuestionario fue remitido por correo al Gerente. Al ser aplicado como entrevista se le solicitó la confirmación para la grabación.

Figura G3: Guía de entrevista para representantes de empresas chocolateras

Buenas tardes, somos Luis Mora y Almendra Briosó, estudiantes de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando nuestra tesis, cuyo título es el siguiente: "Factores de desarrollo de la cadena de valor del cultivo de cacao en La Convención, Cusco: Estudio de caso de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba". En este sentido, solicitamos su apoyo con una entrevista para obtener información relevante y opiniones, que ayuden a orientar nuestra investigación. Es importante resaltar que toda la información recabada será utilizada únicamente con fines académicos. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, solicitamos su confirmación para grabar la presente entrevista.

Datos Generales:

- ¿En qué organización labora actualmente?
- ¿Cuál es su cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en este sector?

Sobre el sector:

1. ¿Cuál es la importancia del cacao fino de aroma?
2. ¿Por qué su organización decidió trabajar con variedades nativas?
3. ¿Qué atributos considera poseen las variedades nacionales, específicamente el cacao Chunchó?
4. ¿Considera usted que las variedades nativas, y especialmente el Chunchó son apreciadas por las empresas chocolateras?
5. ¿A qué mercado se enfocan las empresas chocolateras peruanas, nacional o internacional?
6. ¿Cómo ve usted ambos mercados?
7. ¿Qué perspectivas encuentra para la producción de cacao y sus derivados?
8. Desde su punto de vista ¿cómo se han ido desarrollando los productos derivados de cacao en los últimos años?

Sobre el cliente nacional:

9. ¿Considera que el consumidor nacional se ha desarrollado de la misma manera?
10. ¿Cuáles son las preferencias del consumidor actual?
11. ¿Considera que las certificaciones y la trazabilidad del cacao influyen en la decisión de compra?
12. ¿A qué atribuye el nivel de consumo per cápita de chocolate en Perú?
13. ¿Qué desafíos y oportunidades implica el nivel de consumo per cápita de chocolate para las empresas chocolateras?

Figura G3: Guía de entrevista para representantes de empresas chocolateras (continuación)

Sobre los insumos para la elaboración del chocolate:

14. Respecto a la compra de cacao en grano para la elaboración del chocolate ¿adquieren el cacao directamente de productores o a través de una cooperativa/asociación de productores?
15. ¿Cómo es su relación con ellos?
16. ¿Qué requerimientos debe cumplir un productor para proveerles de cacao en grano?
17. En su experiencia ¿cuáles son las principales dificultades que pueden surgir con el proveedor?
18. ¿Considera que el desarrollo de la cadena de valor entendida como la articulación de las partes interesadas, podría impulsar al sector cacaotero?



ANEXO H: Matriz de codificación

Tabla H1: Lista de códigos de acuerdo a los objetivos específicos

Objetivos específicos	LISTA DE CÓDIGOS						
	Códigos de segundo nivel	Códigos de primer nivel					
Describir y analizar las perspectivas del mercado nacional del cacao	1. Perspectivas del mercado nacional del cacao						
	1.1. Demanda y oferta	CESP	DERCA				
	1.2. Revalorización de variedades nativas	VVRO	JCLO				
	1.3. Perfil del consumidor	CONIN	ALSAL				
	1.4. Certificaciones	CORG	CJUST				
Describir el sector cacaoero y el entorno en el que se desenvuelve la CAC Alto Urubamba en La Convención, Cusco	2. Sector cacaoero y entorno en La Convención						
	2.1 Introducción del CC51	CANON	REND	COCA			
	2.2. Importancia del chuncho	PREC	CALID				
	2.3. Beneficios socios	VIVERS	CAPAC	PLANT	SOC	COMERC	
	2.4. Confianza	ENORG					
Analizar cómo está conformada la cadena de valor del cacao de La Convención y el rol de la CAC Alto Urubamba	3. Conformación de la Cadena de Valor						
	3.1. Eslabones de la cadena	PROVIN	PROD	ACOP	POSTC	COMC	INCH
Establecer los factores de crecimiento de la CAC Alto Urubamba	4. Factores de crecimiento						
	4.1. Decisiones críticas	BENCEN	MJCL	AGROIN			

Tabla H2: Detalle de los códigos de primer nivel descritos en la Tabla H1

Objetivo Específico	Detalle códigos de primer nivel	
OE1	CESP: Cacao de especialidad	DERCA: Derivados de cacao
	VVRO: Vivero	JCLO: Jardín clonal
	CONIN: Consumidor informado	ALSAL: Alimentación
	CORG: Certificación orgánica	CJUST: Comercio justo
OE2	CANON: Canon de hidrocarburos	REND: rendimiento de la planta
	COCA: cultivo alternativo a la coca	PREC: precio
	CALID: Calidad	VIVERS: Viveres
	CAPAC: Capacitaciones o asistencias técnicas	COMERC: Comercialización de sus productos
	PLANT: Plantones	SOC: Social
	ENORG: En la organización	
OE3	PROVIN: Provisión de insumos	PORD: Producción
	ACOP: Acopio	POST: Postcosecha
	COMC: Comercialización del cacao	INCH: Industria chocolatera
OE4	BENCEN: Beneficio centralizado	MJCL: Mejoramiento del cultivo
	AGROIN: Agroindustria	

ANEXO I: Matriz de sistematización de entrevistas

Tabla I1: fragmentos de citas sobre el primer objetivo específico

1. Perspectivas del mercado internacional y nacional del cacao		Fragmentos citas
1.1. Demanda y oferta	RE	"La única variedad que nosotros estamos priorizando es el cacao chuncho [...] [El mercado del cacao fino de
	KV	"En cuanto al cultivo de cacao se está priorizando el Chuncho con sus diferentes ecotipos, por la calidad del
	KV	"El más rentable ahora, por el momento, es el cacao porque hay mercados especiales que requieren más que
	KV	"La mayor parte de nuestra producción se va al mercado nacional [...] a la chocolatería fina"
	SA	"Sí hay un crecimiento, pero no a la velocidad que quisiéramos [...] supongo que ya ha visto que hay un
	SG	"El mundo, así como el del vino, así como el de aceite de oliva, así como el café, le empieza a importarle de
	RY	"La producción fina y de aroma más o menos está entre el 5 y 7% de la producción mundial, pero de ese 5 a
	DC	"[...] tenemos entre el 50, 60% de diversidad de cacaos nativos, en nuestra región. Si bien es cierto que esta
	LM	"[...] en el Perú tenemos para fomentar, promocionar, para posicionar no solo como centro de biodiversidad,
	JA	"[...] contar con un producto de calidad. Creo que ahí es donde nosotros podemos sacarle mucha ventaja a
	HQ	"[...] tú te tienes que adecuar a las tendencias de mercado actual y tú no sabes producir y solamente vas a
1.2. Revalorización de variedades nativas	JF	"Al priorizar el cultivo del cacao chuncho e instalar un vivero de cacao chucho, estamos colaborando con un
	RE	"[...] nosotros como cooperativa hemos aperturado un vivero exclusivamente para los socios. Tenemos un
	KV	"Las municipalidades sí han estado haciendo viveros, a través de los programas de cacao. Pero había una
	LM	"En los últimos 5 años ha cambiado el panorama del cacao chuncho del Cusco, porque ahora si tienen un gran
	JA	"Al chuncho necesitamos revalorarlo, necesitamos darle un tratamiento especial, un paquete tecnológico
	JE	"Nuestro país goza de ventajas comparativas y una buena gestión desarrolla ventajas competitivas. La
	WC	"[...] hay árboles de cacao chuncho que son similares en sus características morfológicas, anatómicas, o
	WC	"[...] la colección germoplasma, la utilidad es que nos va a permitir hacer estudios de reconocimiento de la
	EA	"[...] en ese jardín clonal el objetivo no es producir cacao si es producir material vegetativo para poder hacer la
	JI	"Tenemos un nativo que hay que poner en valor... que es donde ahí tienen que entrar las cooperativas, porque

Nota: Se puede ver el detalle completo de las citas en el Excel Adjunto

Tabla 11: fragmentos de citas sobre el primer objetivo específico (continuación)

1. Perspectivas del mercado internacional y nacional del cacao		Fragmentos citas
1.3. Perfil del consumidor	RE	"[...] los consumidores se fijan en la calidad, en el aroma, en el sabor del cacao [...] lo que ellos quieren es que
	RE	"[...] ahorita las empresas o consumidores europeos están priorizando a empresas o asociaciones o empresa
	JF	"Lo describo como un consumidor de élite, no todos podemos consumir un buen cacao, primero porque no
	KV	"Al consumidor de cacao Chunchu lo describiría como un consumidor de élite. No todos tienen la posibilidad
	SG	"[...] a los consumidores les interesa calidad y están dispuestos a pagar más por calidad, y sobre todo están
	SG	"[...] la tendencia a buscar lo saludable ha hecho que la gente mire hacia el chocolate oscuro, ¿ya? más que un
	DB	"[...] antes el consumidor nacional no valoraba los productos con altos porcentajes de cacao. Incluso no
	SA	"[...] la gente está usando nuestro producto un montón, ¿no? Sobre todo, en el área vegana, orgánica, saludable,
	JA	"[...] el mercado se transparenta más, entonces el comprador quiere saber de dónde viene su... el chocolate que
	GV	"[...] el mundo el mercado va evolucionando y en la medida que va evolucionando el mercado, se va volviendo
	DC	"[...] orgánico, hoy en día... mucho de los consumidores... tanto que fuera del Perú como dentro del Perú...
	HQ	"[...] si tu consumes un sublime acá en el Perú a ti te va a parecer apetecible... pero si ese mismo producto
1.4. Certificaciones	KV	"Aparte de que la cooperativa tiene certificación orgánica para cacao y comercio justo, pero por encima del
	CQ	"Entonces durante esos años se cumplen que exige el programa orgánico, bueno si cumplimos pasamos a ser
	JF	"Si se vende con estas certificaciones, se puede obtener buenos precios lo que repercute en los socios."
	HQ	"La tendencia en el mercado es eso... tú tienes que adecuar tu producción, pensando siempre en las
	DB	"Considero que en el consumidor peruano esta influencia es mínima, pero en el caso del mercado internacional
	LM	"[...] si tengo certificación orgánica y comercio justo, yo tengo 540 dólares adicionales por encima del precio
	JE	"El comercio justo o las certificaciones de productos limpios de contaminación constituyen ventajas que
	JA	"[...] el 80% de productores, como te decía... no tienen capacidad económica o no aplica paquetes
	GV	"[...] la empresa cooperativa tiene que nacer y crecer para ser competitiva en el mercado convencional... si

Nota: Se puede ver el detalle completo de las citas en el Excel Adjunto

Tabla I2: fragmentos de citas sobre el segundo objetivo específico

2. Sector cacaoero y entorno en La Convención		Fragmentos citas
2.1. Variedades de cacao	KV	"Hace años se estaba prácticamente eliminando este cultivo [cacao chuncho] y se trajeron cacaos de afuera,
	RE	"[...] apareció el famoso Canon donde a través de la municipalidad y a través del desarrollo económico y con
	DC	"[...] hablando de La Convención habido bastante introducción de cacao ccn51, a tal punto que, en la
	WC	"En la provincia de La Convención hubo el boom del canon, el canon que viene de los hidrocarburos de
	EA	"[...] el Perú es cacaoero gracias a la coca gracias a que el gobierno o alguien se preocupó por el cacao no ha
	WC	"Es recién ahora último que surge el cacao chuncho y se le da mayor importancia, y ya se exige que los nuevos
2.2 Importancia del chuncho	RE	"Como cooperativa nosotros siempre estamos enfocados en que los productores cultiven el cacao chuncho [...]
	DB	"Los granos de cacao fino de aroma reciben precios más altos en el mercado que los granos de cacao híbrido,
	DC	"Yo diría que en el caso el cacao chuncho sus virtudes... virtudes positivas es tener baja astringencia y bajo
	WC	"Entonces, el cacao chuncho da un perfil sensorial extraordinario, y eso lo catapulta, y cambian los conceptos
	JA	"El cacao es un cultivo que, en Perú, como digo, que desde el 2003 que se dio el Boom del cacao... antes
2.3. Beneficios para los socios	KV	"[...] nosotros comercializamos el café y cacao en los mercados. Cuando se va a recoger el producto, los carros
	CQ	"Antes de estar en la Cooperativa, como cualquier productor uno trabaja tradicionalmente, como mejor le
	RE	"[...]yo como socio me enfermo, por ejemplo, sufro un malestar o accidente, como cooperativa nosotros
	RE	"[...] Nosotros individualmente nos especializamos en campo, el tema de manejo, de poda, control sanitario.
	SV	"Si nos dan capacitación, más raro estos años no tenemos capacitación, sí tenemos capacitación [...] Cómo
	KV	"Más que todo el beneficio para el agricultor va ser económico, ellos lo quieren ver es económico. Si yo vendo
	RE	"[...] digamos que yo entrego 1 quintal de cacao de baba, ya convertido a seco 1 quintal, la cooperativa me da
	HQ	"[...] lo que hacían las cooperativas desarrollaban su transferencia tecnológica directamente de la mano del
	DC	"[...] Terminada la campaña... de la campaña de acopio y beneficio son las que continúa la fase de trabajo de
2.4. Confianza	KV	"[...] Cuando se baja al campo a traer el producto, tal vez, se pudo haber perdido un saco de cacao, un saco de
	CQ	"Estamos trabajando para recuperar la confianza de nuestros socios, y creemos que si estamos en buen camino.
	HQ	"[...] lamentablemente han tenido que dejar de trabajar en las cooperativas porque estaban perdiendo confianza
	JA	"Bajos niveles asociativos, hay que entender la asociatividad, hay que manejar otro paradigmas en la sociedad,

Nota: Se puede ver el detalle completo de las citas en el Excel Adjunto

Tabla I3: fragmentos de citas sobre el tercer objetivo específico

3. Conformación de la Cadena de Valor		Fragmentos citas
3.1. Eslabones de la Cadena	KV	"[...] se le lleva productos, como víveres, eso se les lleva a costo de la ciudad, no se les cobra nada extra por el
Provisión de insumos	SV	"Con AGRORURAL hemos estado para riego, entonces mangueras no más nos han dado y ahora que hemos
	EA	"[...] el cacao es una planta perenne, a los 50 años es joven; para considerarla vieja tienen que pasar bastantes
	WC	"[...] durante el boom del canon hubo mucho de esto, incluso mucha gente ha plantado este cacao CCN 51, y al
	KV	"Las municipalidades sí han estado haciendo viveros [...] han introducido cacaos híbridos"
	JI	"El productor no lo quiere hacer [solicitar financiamiento para adquirir fertilizantes] porque tiene temor al
	KV	"Se hizo hace 5 años atrás, más o menos. Se trabajaba de esa manera. El problema es que a veces el socio no
Producción	CQ	Sí, es que no es recomendable por el mismo tema de la productividad, la humedad del aire y por todo eso es
	WC	"[...] el éxito de la post cosecha, no inicia en la cosecha... inicia mucho más antes, entonces inicia con la
	LM	"no hay accesos a financiamiento, es decir el sector agrario no..., si cuenta con financiamiento es con
	JA	"Mira en el mundo de cacao, tenemos agricultores... Organizados e independientes... Los agricultores
	RE	"Cualquier problema en el tema del cultivo se consulta, en este caso como cooperativista, a los técnicos de la
	SV	"[...] yo consulto a un señor que está trabajando con APP Cacao, al señor Yurden Cuchilla, a veces al señor
	DC	"[...] el gobierno local, regional, gobierno nacional, atravesó de entidades como Promperú, Sierra Exportadora,
	RE	"Aparte de la cooperativa, yo siempre traigo personal de afuera, personal de apoyo para la cosecha y limpieza.
Acopio	WC	"[...] la segunda parte del éxito de la calidad, entonces el agricultor ya sabe... que debe cosechar solo los frutos
	JF	"La cooperativa es uno de los pioneros en el acopio de cacao en baba, este trabajo se realiza con la finalidad de
	RE	"Nosotros más antes entregábamos a comerciantes terceros. Entonces te pagaban al precio que querían, no
	DC	"Nosotros trabajamos... De enero hasta el mes de junio hacemos el acopio en baba muy similar a lo que hace la
Postcosecha	JA	"[...] Machu Picchu, Romex que son las que más venden... productos transformados, Machu Picchu el año
	KV	"El cacao en baba se va a recoger, como le digo, programado por días [...] Entonces, se hace ese tipo de
	KV	"[...] ingresa a la sala de fermento, donde pasa dos días en una caja y se le toma la temperatura y se ve cómo
	DC	"Los precios de un cacao fermentado adecuadamente son mayores que un cacao no fermentado así sea chuncho
	WC	"Entonces el proceso de quiebre de despintado o de sacar las semillas lo tengo que hacer cuidadosamente y en
	EA	"Mira la calidad del cacao no depende, o sea tú puedes tener la mejor variedad, mejor genotipo con sabor,
JI	"Es muy importante para homogenizar la calidad del cacao que se centralice la compra, entonces que se	

Nota: Se puede ver el detalle completo de las citas en el Excel Adjunto

Tabla I3: fragmentos de citas sobre el tercer objetivo específico (continuación)

3. Conformación de la Cadena de Valor	Fragmentos citas	
3.1. Eslabones de la Cadena	KV	"Los compradores [...] han visto que el cacao chuncho es un buen cacao, pero no le hacíamos un buen proceso
Comercialización	KV	"[...]debes buscar mercados y tener un contrato dónde te vayan a pagar cómo orgánico y comercio justo, esa es
	RE	"[...] yo recuerdo pues cuando vino un comprador que ganó el segundo puesto a nivel mundial con nuestro
	DB	"Para lograr esto, debe existir y persistir el comercio justo, para que gran parte del producto final vaya al
	SG	"Las empresas pequeñas hacen micro lotes de cacaos especiales y son las que aprecian esto y los que lo
	RY	"[...] una de las dificultades es el transporte [...] en nuestro caso nosotros no pedimos un camión entero de
	RY	"La Convención, donde se cultiva el Chuncho, todavía la forma de obtener el grano no está tan tecnificada y
	SA	"Los chocolateros que se aprecian de hacer chocolates premium como nosotros están dispuestos a pagar ese
	HQ	"Me comentabas que Alto Urubamba reciben apoyos de otras entidades y eso ha contribuido mucho al
	JE	"En algunos casos esa promoción [comercial] es sostenible en los mercados externos a pesar de sus costos,
	JE	"En términos generales [el desarrollo agroindustrial] no alcanza a la mayoría de los pequeños productores;
	GV	"la cooperativa en sí es un modelo de empresa, que permite unirse a los pequeños productores, para mejorar su
	EA	"[...] hay actores independientes que compiten con la cooperativa no solo en precios sino en volumen
	JA	"[...] el precio como te decía estaba casi a 3,000 dólares, ahora llega a 2,300 dólares [...] en algún momento, el
	JI	"El 85% del cacao producido en el Perú se exporta... y un proceso interesante que está pasando en estos
Industria chocolatera	RE	"[...] sacamos conclusión de que de un quintal de cacao que nos paga ahorita un consumidor supongamos 700
	KV	"[...] los precios del café y cacao como grano o materia prima no siempre se mantienen estables en el mercado,
	SG	"[...] cuando nosotros salimos, Cacaosuyo salió, no había ni un chocolate que costaba 20 soles [...] entonces
	SA	"[...] cuando iniciamos, la gente toda una vida había estado acostumbrada, engañada a consumir una golosina
	RY	"[...] el peruano está acostumbrado anteriormente a que nosotros por un chocolate pagábamos 2 o 3 soles por
	DC	"[...] informar más al consumidor e indudablemente ahí está el hecho que podamos trabajar con la mano del
	DC	"[...] el octógono que es dónde describe... ciertos productos alto en azúcar, en grasas saturadas, en grasas trans,
	WC	"[...] mucha gente comercializa chuncho y no es chuncho, lo mezclan o si hacen chocolate, la etiqueta no más

Nota: Se puede ver el detalle completo de las citas en el Excel Adjunto

Tabla I4: fragmentos de citas sobre el cuarto objetivo específico

4. Factores de crecimiento		Fragmentos citas
4.1. Decisiones críticas	KV	"Anteriormente los socios hacían su propia fermentación y algunos traían un buen fermento, otros traían sobre
Beneficio centralizado	KV	"[...] cuando hacen fermentar los agricultores no todos lo fermentan igual, y no es parejo. Lo que buscamos al
	KV	"Antes, un quintal de cacao te costaba 200 soles o 180, lo máximo que podía llegar a 300 soles, en las mejores
	RE	"[...] nosotros como Cooperativa tomamos la decisión de fermentar y acopiamos en baba por la homogeneidad
	SV	"[...] eso también me ha convenido porque ya no estoy haciendo secar, no estoy mirando de las gallinas, ya no
	CQ	"Siempre hay algunos cacaos que se podría llamar de segunda, que no son de calidad. Esto se separa, algunos
	JF	"[...] estamos en el primer tramo [para obtener la denominación de origen] [...] Sugeriría que se construya un
	DC	"[...] el hecho de hacer un beneficio... maximiza el perfil y mejora el perfil y hace que ese cacao exprese
	JA	"Para las organizaciones, la mejor estrategia de comercialización es tener un módulo de beneficio centralizado,
	WC	"Entonces de ahí urge y es importante que haya plantas de cosecha de postcosecha o de beneficio de cacao
	EA	"[...] ahora el centro de acopio debe de estar cerca a los centros de producción, cuanto más cerca mejor, porque
Mejoramiento del cultivo	JF	"La cooperativa prioriza el cacao Chunchu, con la finalidad de recuperar toda la variedad genética de cacaos
	SG	"Bueno, por ejemplo, hay zonas donde estamos como Piura que tenemos año tenemos relaciones ya personales
	RY	"[...] el grano que va llegar del chunchu que es el que nos envían le decimos que es para producción pura, ellos
	DB	"[los proveedores de la zona] No siempre entregan el cacao que ofrecieron en la muestra inicial. No cumplen
	JA	"Cada actor tecnológico tiene su propia manera, o su propio paquete tecnológico, su propia manera de
	LM	"[...] nos hemos quedado con un paquete tecnológico muy obsoleto entonces creo que no habido un cambio en
	WC	"Existen paquetes tecnológicos que básicamente lo han elaborado en escritorio. Si nosotros revisamos los
	WC	"El agricultor te desconfía, además. Tal vez tenga ya 10 manuales de cacao o más y posiblemente hace 20, 30
	WC	"[...] es urgente y necesario que el agricultor adopte las nuevas tecnologías para cultivar y logre mejores
	EA	"[...] si hay un paquete, claro que hay... ese paquete justamente... el CITE es donde se ha generado y validado
Agroindustria	DC	"La adopción de paquetes tecnológicos a veces es un poquito mal llevadas técnicamente hablando... solo es
	RE	"[...] como a nosotros nos habían estado reconociendo como la cooperativa que produce el mejor cacao a nivel
	JF	"Al tener la materia prima [...] se fue consolidando con la aprobación de todos los socios, comenzando con un
	DB	"Otro gran desafío, es la industrialización y tecnología, nuestro país no tiene tecnificación. Y esto encarece los
	GV	"[...] la agroindustria en el mundo funciona en relación a lo que te pide el mercado mundial y si tú lo combinas
	LM	"[...] las empresas que logran posicionar una buena relación comercial en grano, bien que continúen en grano,
	JA	"Nosotros en Sierra y Selva Exportadora tenemos una política para desarrollar con los agricultores de
JE	"En el Perú la industria del cacao viene avanzando poco a poco. Ya se ha logrado a menor escala destacar en la	

ANEXO J: Matriz de consistencia

Tabla J1: Matriz de consistencia con pregunta general y primera pregunta específica de investigación

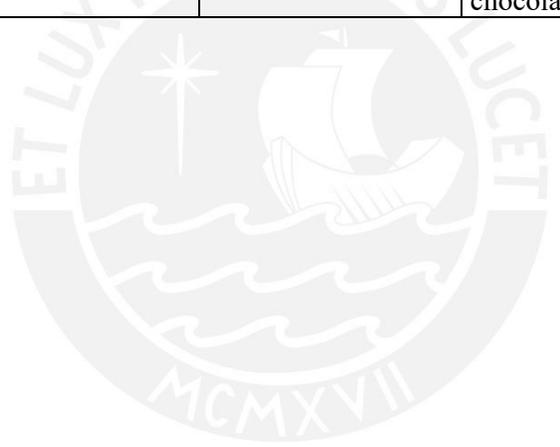
Pregunta de investigación	Objetivo	Metodología			Conclusiones
		Fuentes de Información	VARIABLES	Subvariables	
¿Cuáles son los factores críticos en la gestión de la CAC Alto Urubamba respecto a su producción de cacao?	Identificar los factores críticos en la gestión de la CAC Alto Urubamba respecto a la producción de cacao.	Entrevistas a expertos y actores de la cadena de valor			Los factores críticos de gestión para la CAC Alto Urubamba son: la articulación comercial de su oferta con chocolaterías finas y artesanales; el establecimiento de objetivos de la organización para definir indicadores que los ayuden a cumplir con su visión, ser sostenibles en el tiempo y aumentar su competitividad; y, por otro lado, la revalorización de la variedad local conocida como cacao chuncho.
		Revisión bibliográfica			
¿Cuáles son las perspectivas de la producción nacional del cacao?	Describir y analizar las perspectivas de la producción nacional del cacao.	Revisión bibliográfica	Perspectivas del mercado nacional del cacao	Demanda	Se observa una tendencia de crecimiento en el mercado. A nivel nacional crece el interés por consumir chocolates elaborados con alto porcentaje de cacao, conociendo su origen e historia. Por otro lado, las certificaciones ayudan a los socios proveedores a evidenciar buenas prácticas en campo, otorgándoles mejores condiciones para negociar precios.
				Oferta	
		Revalorización de variedades nativas			
		Perfil del consumidor			
		Entrevistas a expertos		Certificaciones	

Tabla J2: Matriz de consistencia con segunda y tercera pregunta específica de investigación

Pregunta de investigación	Objetivo	Metodología			Conclusiones
		Fuentes de Información	Variables	Subvariables	
¿Cómo es el sector cacaoero y el entorno en el que se desenvuelve la CAC Alto Urubamba en La Convención, Cusco?	Describir el sector cacaoero y el entorno en el que se desenvuelve la CAC Alto Urubamba en La Convención, Cusco.	Revisión bibliográfica	Sector cacaoero en La Convención	Características geográficas	Se está revalorizando al cacao chuncho debido a la demanda de cultivos de alta calidad y con características diferenciadoras (por ejemplo: notas frutales, baja acidez y baja astringencia). Ello beneficia a todos los socios proveedores que cultivan esta variedad, puesto que obtienen un mejor precio por su cacao. Por otro lado, la dimensión humana o social de las cooperativas y organizaciones productoras está cobrando más importancia, otorgando diversos beneficios a los socios.
				Variedades de cacao	
		Entrevistas a expertos y actores de la cadena de valor		Beneficios otorgados a socios proveedores	
				Confianza de socios proveedores en su organización	
¿Cómo está conformada la cadena de valor del cacao en La Convención? y ¿cuál es el rol la CAC Alto Urubamba?	Analizar cómo está conformada la cadena de valor del cacao de La Convención y el rol de la CAC Alto Urubamba.	Revisión bibliográfica	Cadena de valor	Provisión de insumos	La cadena de valor del cacao en La Convención está compuesta por seis eslabones: aprovisionamiento de insumos, producción, acopio, postcosecha, comercialización, y transformación industrial para el consumo. Para poder obtener un producto de calidad las organizaciones se centran en la producción y postcosecha. Sin embargo, es necesaria una visión más integral y sistémica, centrándose en los primeros eslabones para el sostenimiento de la cadena. En este sentido, las actividades más importantes son fertilizar y regar adecuadamente las unidades productivas, así como contar con las herramientas necesarias y el acceso a crédito que le permita al socio proveedor mejorar sus prácticas, especialmente la poda. Por otro lado, la CAC Alto Urubamba está integrada verticalmente, por lo que participa en todos los eslabones de la cadena (en algunos de manera directa, en otros de manera indirecta).
				Producción	
				Acopio	
		Entrevistas a expertos y actores de la cadena de valor		Postcosecha	
				Comercialización	
				Industria chocolatera	

Tabla J2: Matriz de consistencia cuarta pregunta específica de investigación

Pregunta de investigación	Objetivo	Metodología			Conclusiones
		Fuentes de Información	Variables	Subvariables	
¿Qué factores influyen en el crecimiento de la CAC Alto Urubamba?	Establecer los factores de crecimiento de la CAC Alto Urubamba.	Entrevistas a expertos y actores de la cadena de valor	Factores de crecimiento	Beneficio centralizado	A fin de comercializar un producto con una calidad notablemente superior y ser capaz de satisfacer las demandas del mercado, la CAC Alto Urubamba apostó por el beneficio centralizado, la realización de un jardín clonal para la renovación de plántones de cacao y la implementación de equipos para la elaboración de chocolates.
				Mejoramiento del cacaotal	
				Agroindustria	



ANEXO K: Organigrama de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba

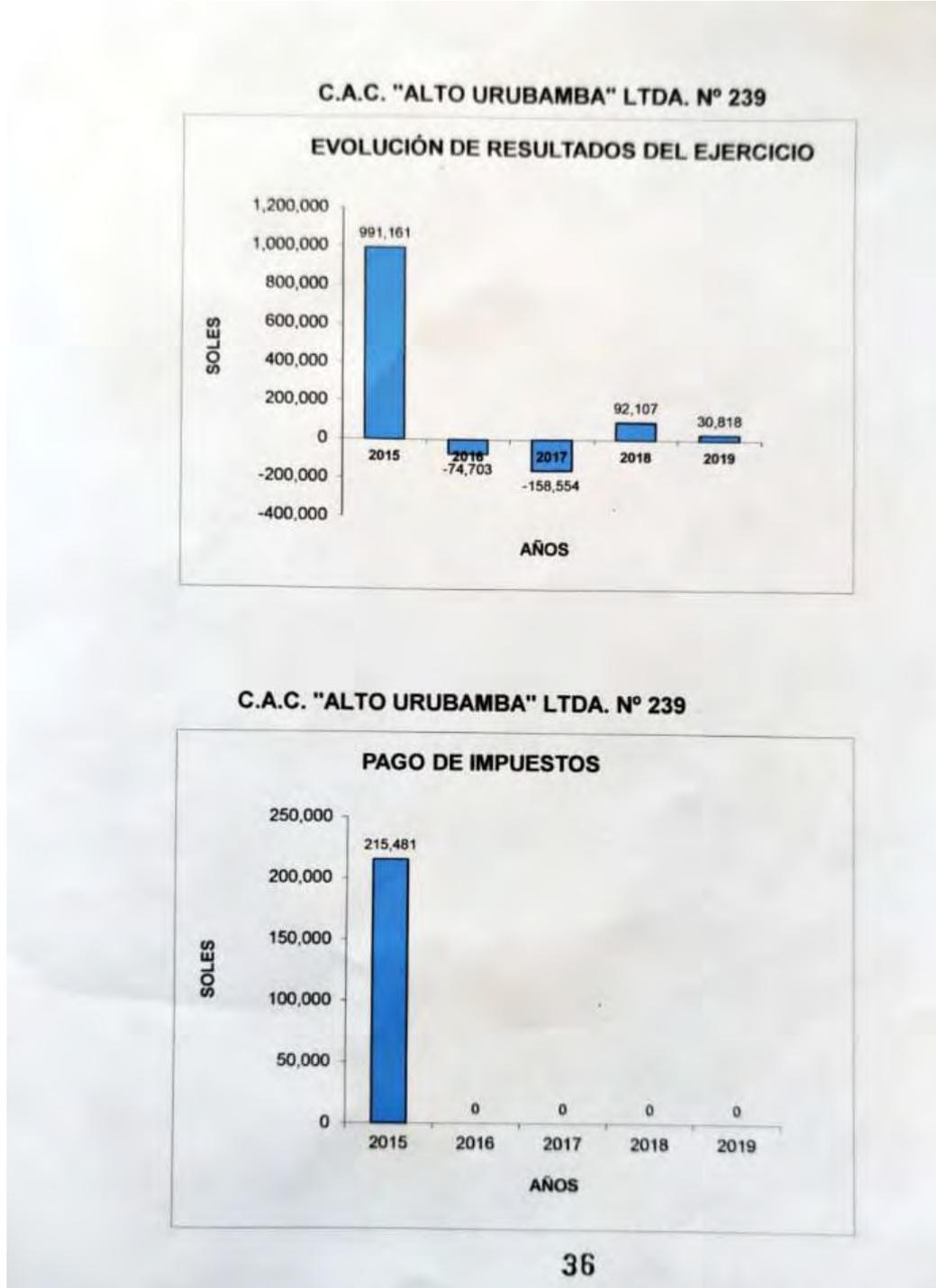
Figura K1: Organigrama de la CAC Alto Urubamba



Fuente: Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba.

ANEXO L: Resultado del ejercicio y pago de impuestos de la CAC Alto Urubamba

Figura L1: Evolución de resultados del ejercicio y pago de impuestos de la CAC Alto Urubamba, periodo 2015-2019



Fuente: Cooperativa Agraria Cafetalera Alto Urubamba.

Nota: Al tratarse de información reservada solo se tuvo acceso a esta gráfica, mas no a los detalles de las cuentas.