

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE POSGRADO**



**PROPUESTA DE AGREGACIÓN DE VALOR EN LA CADENA DE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE LAMBAYEQUE,  
CAJAMARCA Y AMAZONAS PARA ACCEDER EN MEJORES  
CONDICIONES AL MERCADO INTERNACIONAL 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

**MILAGROS ISABEL CORONADO CALDERON  
JORGE ALBERTO GARCES ANGULO**

**ASESOR**

**CESAR WILDER RONCAL DIAZ**

**<https://orcid.org/0000-0002-6102-575X>**

**Chiclayo, 2020**

**PROPUESTA DE AGREGACIÓN DE VALOR EN LA CADENA DE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE LAMBAYEQUE,  
CAJAMARCA Y AMAZONAS PARA ACCEDER EN  
MEJORES CONDICIONES AL MERCADO  
INTERNACIONAL 2018**

PRESENTADA POR:

**MILAGROS ISABEL CORONADO CALDERON  
JORGE ALBERTO GARCES ANGULO**

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica  
Santo Toribio de Mogrovejo para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Jorge Augusto Mundaca Guerra  
PRESIDENTE

Linda Marita Cruz Pupuche  
SECRETARIO

Cesar Wilder Diaz Roncal  
ASESOR

## **Dedicatoria**

A mi hija y a mis padres, por ser mi motivación e inspiración.

Gracias Jasmin, Yolanda y Miguel.

***Milagros I.***

A mi familia, por ser mi fuerza  
interior y fuente de alegría.

Gracias Yeny, Stephany y Jesús

***Jorge A.***

## **Agradecimiento**

A Dios y a la Santísima Virgen María, por brindarnos sabiduría para llevar a cabo la presente investigación.

A las Organizaciones de Pequeños Productores de Café que han participado en esta tesis, y a quienes se debe la presente investigación.

## ***Los Autores***

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación analiza la situación de los pequeños productores de café de las zonas alto andinas del norte del Perú. El objetivo es proponer estrategias de agregación de valor en la cadena de café de las organizaciones de pequeños productores de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas para acceder en mejores condiciones al mercado internacional. La investigación tiene un enfoque cualitativo, a nivel descriptivo ya que sus objetivos están orientados a proponer estrategias para la resolución de una problemática concreta que afecta a una población identificada.

El desarrollo, se inicia con el análisis del mercado internacional y el diagnóstico de la cadena de valor mediante la herramienta Value Link (GIZ) tomando como muestra a tres organizaciones ubicadas en Cañaris - Lambayeque, Jaén y San Ignacio - Cajamarca y Utcubamba – Amazonas, llevando a cabo entrevistas a sus directivos, para diagnosticar la problemática a partir de la etapa de siembra, cosecha y comercialización, información que permitió definir una prospectiva de mejora haciendo uso de la metodología de agregación de valor del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la que propone acciones para pasar de una cadena productiva a una cadena de valor, estableciendo estrategias de acciones de conservación, transformación y etiquetado, certificaciones vinculadas al mercado y la necesidad de desarrollar procesos para usar los desechos y el aprovechamiento de los recursos de la zona.

Finalmente, como resultado se tiene una propuesta para fortalecer capacidades, brindar acompañamiento para la mejora de los procesos de producción, implementación de certificaciones, y la generación de nuevos productos, además se recomienda la necesidad de mejorar la gestión interna de las organizaciones, el fortalecimiento de los procesos de gestión de articulación interinstitucional y la conformación de redes o cluster en función a las políticas públicas priorizadas por el Estado para el desarrollo de la cadena de café. De esta manera, se espera que el pequeño productor acceda en mejores condiciones al mercado internacional ofreciendo un café de mejor calidad, certificado y diferenciado, aprovechando los desechos y recursos naturales de la zona para generar nuevos productos o servicios.

**Palabras claves:** Café, tendencias de consumo, cadena de valor, estrategia de agregación de valor.

**Clasificaciones JEL:** M10, M13, M0

## **Abstract**

This research work analyzes the situation of small coffee producers in the high Andean areas of northern Peru. The objective is to propose strategies for adding value in the coffee chain of the organizations of small producers of Lambayeque, Cajamarca and Amazonas to access the international market in better conditions. The research has a qualitative approach, at a descriptive level since its objectives are aimed at proposing strategies for the resolution of a specific problem that affects an identified population

The development begins with the analysis of the international market and the diagnosis of the value chain through the Value Link (GIZ) tool, taking as a sample three associations located in Cañaris - Lambayeque, Jaén and San Ignacio - Cajamarca and Utcubamba - Amazonas, conducting interviews with the managers of the organizations, to diagnose the problem from the sowing, harvesting and marketing stage, information that allowed defining an improvement prospect using the value-adding methodology of the Inter-American Institute for Cooperation to Agriculture (IICA), which proposes actions that make it possible to move from a production chain to a value chain, establishing strategies for conservation, transformation and product labeling actions as well as the management of certifications linked to the market and the need to develop processes for the use of waste and the use of resources in the area.

Finally, as a result, there is a proposal to strengthen capacities, provide support for the implementation of certifications, and the generation of new ventures, in addition, the need to improve the internal management of organizations is recommended, the strengthening of joint management processes and the creation of networks or clusters based on the public policies prioritized by the State for the development of the coffee chain. In this way, it is expected that the small producer will access the international market in better conditions by offering a certified and differentiated coffee, taking advantage of the waste and natural resources of the area.

**Keywords:** Coffee, consumption trends, value chain, value-adding strategy.

**JEL Classifications:** M10, M13, M0

## Índice

**Dedicatoria**

**Agradecimiento**

**Resumen**

**Abstract**

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1.	ANTECEDENTES.....	14
2.2.	BASE TEÓRICO CIENTÍFICAS.....	16
<b>III.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
3.1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	34
3.3.	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO .....	34
3.4.	CRITERIOS DE SELECCIÓN.....	34
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	35
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
3.7.	PROCEDIMIENTOS .....	37
3.8.	PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	37
3.9.	MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	38
3.10.	CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	38
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>40</b>
4.1.	RESULTADOS.....	40
4.2.	DISCUSIÓN.....	94
<b>V.</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>96</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>108</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>113</b>
<b>VIII.</b>	<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>115</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>120</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Formato para la formulación de estrategias agregación de valor.....	32
<b>Tabla 2.</b> Cuadro de factores de análisis.....	35
<b>Tabla 3.</b> Matriz de consistencia.....	38
<b>Tabla 4.</b> Clasificación de los grados de calidad del café según SCA.....	43
<b>Tabla 5.</b> Producción de café a nivel mundial (En miles de bolsas de 60 kg).....	44
<b>Tabla 6.</b> Principales países exportadores del mundo.....	45
<b>Tabla 7.</b> Producción nacional del café por Región en toneladas.....	47
<b>Tabla 8.</b> Principales exportaciones del café peruano en toneladas.....	48
<b>Tabla 9.</b> Exportaciones de café de Perú en miles de dólares americanos.....	49
<b>Tabla 10.</b> Principales empresas peruanas exportadoras de café grano verde en miles de dólares.....	51
<b>Tabla 11.</b> Principales empresas exportadoras macro nororiente – 2018 de café grano verde en miles de dólares americanos.....	52
<b>Tabla 12.</b> Principales países importadores del mundo en Toneladas.....	54
<b>Tabla 13.</b> Principales países importadores del mundo en Miles de Dólares.....	55
<b>Tabla 14.</b> Perú: Consumo interno por tipo de café 2010 - 2015.....	57
<b>Tabla 15.</b> Nivel de agregación de valor en los procesos del eslabón de pequeños productores de café.....	75
<b>Tabla 16.</b> Nivel de agregación de valor en los procesos de conservación, transformación y etiquetado en el eslabón de pequeños productores de café.....	76
<b>Tabla 17.</b> Agregación de valor en conservación, transformación y etiquetado por organización.....	77
<b>Tabla 18.</b> Nivel de agregación de valor en diferenciación en el eslabón de pequeños productores de café.....	78
<b>Tabla 19.</b> Agregación de valor en diferenciación por organización.....	78
<b>Tabla 20.</b> Nivel de agregación de valor en otros procesos en el eslabón de pequeños productores.....	79
<b>Tabla 21.</b> Agregación de valor en otros procesos en las organizaciones.....	80
<b>Tabla 22.</b> Puntos críticos en procesos de conservación, transformación y etiquetado del grano de café.....	83
<b>Tabla 23.</b> Acciones estratégicas de agregación de valor en los procesos de conservación, transformación y etiquetado para el grano de café.....	85

<b>Tabla 24.</b> Acciones operativas para la agregación de valor en los procesos de conservación, transformación y etiquetado del grano de café. ....	86
<b>Tabla 25</b> Puntos críticos en los procesos de diferenciación del grano de café.....	89
<b>Tabla 26.</b> Acciones estratégicas de agregación de valor en los procesos de diferenciación del grano de café. ....	90
<b>Tabla 27.</b> Acciones operativas para la agregación de valor en los procesos de diferenciación del grano de café. ....	90
<b>Tabla 28.</b> Puntos críticos en otros procesos agregación de valor .....	91
<b>Tabla 29.</b> Acciones estratégicas de agregación de valor en otros procesos de agregación de valor .....	92
<b>Tabla 30.</b> Acciones operativas para la agregación de valor en otros procesos de agregación de valor .....	93
<b>Tabla 31.</b> Estrategia de Agregación de Valor en Conservación, Transformación y Etiquetado .....	97
<b>Tabla 32.</b> Estrategia de Agregación de Valor de Diferenciación en el grano de café....	100
<b>Tabla 33.</b> Estrategias de Agregación en otros procesos de agregación de valor.....	101
<b>Tabla 34.</b> Políticas públicas que orientan al sector cafetalero en el desarrollo de Agregación de valor .....	103
<b>Tabla 35.</b> Descripción de las principales Instituciones prestadoras de servicios para mejorar las cadenas productivas. ....	104
<b>Tabla 36.</b> Instituciones que apoyan la cadena de café a nivel nacional .....	106

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Mapeo de la Cadena de Valor – Metodología Value Links (GIZ, 2018) .....	22
<b>Figura 2.</b> Puntos críticos del eslabón de pequeños productores.....	22
<b>Figura 3.</b> Sellos relacionados con la protección medioambiental .....	26
<b>Figura 4.</b> Principales certificaciones para productos orgánicos .....	27
<b>Figura 5.</b> Certificaciones relacionadas con la salud .....	28
<b>Figura 6.</b> Sello del Comercio Justo - Fairtrade .....	28
<b>Figura 7.</b> Modalidades de actividad de turismo rural.....	30
<b>Figura 8.</b> Puntos críticos del eslabón de productores en una cadena de valor .....	31
<b>Figura 9.</b> Proceso de análisis de la cadena de valor del café.....	33
<b>Figura 10.</b> Gráfico de tela de araña para determinar el puntaje de la taza de café.....	42
<b>Figura 11.</b> Participación de los países en la producción mundial de café.....	44
<b>Figura 12.</b> Participación de los países en la exportación mundial de café .....	46
<b>Figura 13.</b> Participación de las principales regiones productoras de café en el Perú.....	47
<b>Figura 14.</b> Participación de las principales regiones productoras de café en el Perú.....	50
<b>Figura 15.</b> Participación de las principales empresas exportadoras de café .....	51
<b>Figura 16.</b> Producción y exportaciones de café en toneladas de Cajamarca, Lambayeque y Amazonas – 2018 .....	53
<b>Figura 17.</b> Participación de los países importadores de café .....	56
<b>Figura 18.</b> Consumo per cápita por kilos de café - 2016 .....	57
<b>Figura 19.</b> Precio indicativo de café del 2018 al 2018 – US\$ (qq/46 kg) .....	61
<b>Figura 20.</b> Precio por tipo de café según OIC 2007 al 2018 – En US\$ (qq/46 kg).....	62
<b>Figura 21.</b> Precio del café tipo “otros suaves” OIC 2007 al 2018 – En US\$ (qq/46 kg)....	62
<b>Figura 22.</b> Mapeo de la cadena de Valor de Café .....	68
<b>Figura 23.</b> Puntos críticos en conservación, transformación y etiquetado para el eslabón de pequeños productores .....	77
<b>Figura 24.</b> Puntos críticos en diferenciación para el eslabón de pequeños productores .....	79
<b>Figura 25.</b> Puntos críticos en otros procesos para el eslabón de pequeños productores .....	80

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las cadenas de valor están conformadas por organizaciones de pequeños productores y empresas, que realizan actividades de producción y comercialización y añaden valor, a los productos alimentarios, que se comercializan a los clientes y consumidores finales, de forma que proporcione beneficios a los actores de la cadena y a la sociedad (FAO, 2015). La agricultura familiar (FAO, 2014), desarrollada por pequeños productores organizados o no organizados ha sido reconocida por organismos internacionales y reafirmada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dado su papel en la promoción y conservación de la cultura, de la biodiversidad, del medio ambiente, y de la seguridad alimentaria.

En el Perú existe gran diversidad ecológica que favorece al desarrollo del sector cafetalero, debido a los variados microclimas y pisos ecológicos. Los pequeños productores desarrollan sus actividades en diversos nichos altitudinales. La agricultura familiar no organizada cuenta con pequeñas cantidades de tierra, de donde la familia obtiene sus ingresos. En otros casos los pequeños productores organizados en Asociaciones o Cooperativas producen y comercializan con el trabajo de los asociados (Maletta, 2017).

A nivel mundial, las organizaciones de pequeños productores están conformadas por más de 1,000 millones de socios las que generan alrededor de 100 millones de puestos de trabajo. En Japón, el 91% de los pequeños productores están asociados a una organización agropecuaria, que en conjunto facturan al año USD 90 mil millones. En Colombia, uno de cada 8 pequeños productores forma parte de una organización (PRODUCE, 2017).

La producción de café en nuestro país es a través de pequeños productores de manera individual y organizada en cooperativas o asociaciones, siendo comercializado para los mercados internacionales en grano verde y es la empresa o la organización quien adapta el producto a las condiciones de calidad y exigencias de cliente final.

Según el Plan Nacional de Acción del Café (MINAGRI, 2018a) en el Perú aproximadamente 223,000 familias conducen 387,000 hectáreas de producción de café distribuidas en las zonas del centro, norte y sur. La zona del norte produce más del 40% de producción de café. El 85% son pequeños productores que tienen de 1 a 5 hectáreas; y sólo el 30% de ellos pertenece a una organización de pequeños productores.

Al Perú se le reconoce como productor de café de calidad media, con posibilidades de mejorar. A nivel internacional, se considera al café peruano como una opción más económica que el café de Colombia; a pesar de contar con ventajas agroecológicas y microclimas. Existen preferencias del café peruano en el mercado, ya sea porque es parte de las mezclas de los principales tostadores o porque se comercializa al mercado de comercio justo y orgánico (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017).

Los principales competidores del café peruano son Colombia y Honduras ya que cuentan con granos de café con características similares diferenciándose en la sostenibilidad del producto, originando que el café peruano sea visto como un complemento de la oferta (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017).

Las causas que originan que las organizaciones de pequeños productores de café de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas no accedan en mejores condiciones al mercado internacional se debe a que carecen de procesos y capacidades para adaptar el producto a las nuevas tendencias de los clientes y consumidores finales; - entendiéndose por tendencias a los patrones de comportamiento del consumidor (Fair Trade, 2009), así mismo entiéndase por cliente y consumidor final; al importador y al que consume el producto en el exterior - desaprovechando las oportunidades de mejores precios, participación y posicionamiento en el mercado internacional.

Actualmente las organizaciones de pequeños productores de café organizados ubicados en el nororiente del país están accediendo al mercado internacional de manera directa e indirecta. Sin embargo, el acceso es limitado ya que no están aprovechando su potencial para tener una mejor participación. Los pequeños productores organizados de Colombia han hecho del café su producto bandera y uno de los predilectos en el mercado internacional, posicionando su marca ligada a su cultura y a su propia historia (Miranda, 2014). Los pequeños productores de café en el Perú cuentan con condiciones de ventajas agroecológicas, al igual que los pequeños productores de Colombia, quienes acceden al mercado internacional en mejores condiciones de precio, participación y posicionamiento.

Ante esta situación se plantea la siguiente interrogante general: ¿Cómo acceden en mejores condiciones al mercado internacional los pequeños productores de café de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas? Además, de las preguntas específicas ¿Cómo

funciona el mercado internacional del café y cuáles son las tendencias de consumo?, ¿Cómo funciona la cadena de valor de café priorizando a los pequeños productores?, ¿Qué estrategias de agregación de valor se pueden formular?

De acuerdo con el anterior planteamiento a través de la presente investigación se propone una metodología para fomentar el desarrollo de cadenas productivas agrarias, como es la metodología Value Link (GIZ, 2018) y la metodología de estrategias de agregación de valor en la cadena (IICA, 2014a).

El objetivo principal es proponer estrategias de agregación de valor en la cadena de café de los pequeños productores de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas para acceder en mejores condiciones al mercado internacional, agregando valor a los procesos, lo que se traduce en oportunidades para generar más empleo, inversión y un mejor uso de los recursos naturales. Se han considerado objetivos específicos como: analizar el mercado y tendencias de consumo de café a nivel internacional; diagnosticar la cadena de valor priorizando a los pequeños productores y establecer estrategias de agregación de valor.

Con esta investigación se pretende mostrar la aplicación de metodologías de cooperación para alcanzar el desarrollo de un espacio territorial, para ello se han combinado dos metodologías bajo una perspectiva de análisis que delimite estrategias de agregación de valor, para llegar a propuestas de acciones específicas y alcanzar mejoras en los procesos de producción, comercialización, diferenciación, innovación y diversificación. Del mismo modo, esta investigación pretende contribuir a sentar las bases para desarrollar posteriores estudios, por otra parte, los datos recogidos pueden ayudar también a establecer las bases para una propuesta de intervención.

Así mismo, esta investigación se justifica a fin de que las organizaciones de pequeños productores de café puedan acceder en mejores condiciones al mercado internacional, adaptándose a las tendencias del cliente o consumidor final.

La investigación está estructurada en siete capítulos, capítulo I introducción; capítulo II marco teórico, capítulo III metodología; capítulo IV resultados y discusión, capítulo V propuesta, capítulo VI conclusiones y capítulo VII recomendaciones.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

Plan Nacional de Acción del Café Peruano (PNA-café) 2018 – 2030, del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2018a) frente a la problemática identificada en la línea base para el sector café en el Perú por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), tiene como objetivo incrementar la competitividad y sostenibilidad de la cadena de valor de café. El PNA-café se alinea a tres elementos: organización de los productores agrarios, incremento de la productividad, competitividad y sostenibilidad, y el acceso al mercado. Entre los resultados alcanzados fueron: empoderar a todos sus actores a partir de la construcción de una visión al 2030 de “ver convertido al Perú en un país que produce, exporta y consume café de calidad manejado bajo sistemas de producción sostenibles económica, social y ambientalmente”, además plantea las acciones estratégicas que permita alcanzar los siguientes objetivos: Incrementar la productividad, mejorar el nivel de calidad, promover el acceso a servicios financieros, aumentar el posicionamiento de nuestro café a nivel mundial e impulsar la articulación territorial y fortalecer la gobernanza e institucionalidad. El PNA-café propone actividades como base de desarrollo que agregan valor a las cadenas de producción de café para I+D+i, capacitación y asistencia técnica a productores, promoción, certificaciones, ferias, infraestructura y alianzas.

PNUD (2017) a través del Programa de Commodities Verdes (GCP) apoyado por la Cooperación Suiza-SECO, desarrollaron la Línea de diagnóstico del sector café en el país, contando con información de los pequeños agricultores de Tingo María (Huánuco), Moyobamba (San Martín), Quillabamba (Cuzco) y Jaén (Cajamarca), a fin de desarrollar una visión estratégica articulada a los sectores público y privado y a los agricultores, aplicando la metodología de cadena de valor Value Link (GIZ). Las conclusiones sobre la problemática de la cadena de café en el Perú fueron: Débil institucionalidad, niveles mínimos de producción y calidad, productores en situación de pobreza, deficientes servicios financieros y deficiente promoción del café peruano. Esta línea base recoge información necesaria para la elaboración del PNA-café 2018-2030 a nivel nacional.

Solidaridad en Perú (2016) apoyado por la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD), en el marco del Proyecto Caficultura, Conocimiento y Carbono en San Martín y con más de 1200 agricultores participantes agrupados en 60 parcelas. Los autores sostienen que la baja competitividad en la cadena de café se debe a la incapacidad de los productores para mejorar la fertilidad de sus terrenos y reducir la incidencia de plagas agravada con los impactos negativos del cambio climático. Los agricultores cafetaleros al ver que disminuyen los rendimientos de producción declinan en el cultivo y recurren a la deforestación de los bosques amazónicos. Ante esta realidad, el proyecto planteó la necesidad de fortalecer a los agricultores en la aplicación de buenas prácticas para el manejo de terrenos que, sumado a la calidad del grano del café peruano, permiten mejorar los rendimientos de producción y evitar que los productores recurran a actividades de deforestación. El estudio concluye en la necesidad de mejorar en tres líneas de acción de la cadena productiva: mejorar los sistemas de producción y los sistemas sociales, así como gestión del impacto ambiental.

Miranda (2014) busca explicar cómo el Estado colombiano ha hecho del café su producto bandera y uno de los predilectos en el mercado internacional. Para lograr este objetivo, desarrollaron estrategias integrales desde la producción, lo que implicó mejor calidad del grano, además una fuerte agremiación entre productores y el gobierno, lo que les permitió impulsar de manera conjunta políticas públicas a favor de la distribución del café a nivel internacional y, en materia comercial desarrollaron la marca denominada “100% Café de Colombia” ligada a su cultura y a su propia historia, posicionándose incluso en las clasificación de café en la bolsa de productos para hacer referencia a los precios de los granos más caros denominado “suaves colombianos”. Son éstas las principales estrategias con las que Colombia ha hecho de su café un producto favorito en el mercado internacional.

Fernández-Stark & Bamber (2012) basados en el proyecto de apoyo a la integración sostenible de los pequeños agricultores de café de El Salvador, Costa Rica, Honduras, Guatemala y Nicaragua, patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID para acceder a mercados especiales. En este proceso se seleccionó a un grupo de compradores que lograron incorporarse como participantes del proyecto, se seleccionó a un grupo inicial de 3000 productores que cultivarán café a más de 1200 msnm y que ya exportaban al menos el 10% de su producción. El siguiente proceso fue implementar a los

productores de infraestructura y equipos, así como brindar soporte técnico a fin de lograr el nivel de calidad que exigían los mercados, incluyendo el acompañamiento en el proceso de producción, fortalecimiento de capacidades y procesos de coordinación y colaboración. Esta estrategia al cabo de 6 años contaba con 6000 productores que lograron mejoras económicas, sociales y medio ambientales sostenibles logrando mayor precio por la comercialización de grandes volúmenes y aumento de los ingresos de las familias, mejoraron la formación educativa de los niños y disminuyeron la huella ambiental. Este proyecto desarrolló un modelo de agregación de valor en la calidad del producto en función a lo que requieren los compradores finales, basado en tres componentes principales: acceso al mercado, a la capacitación, coordinación y colaboración.

## **2.2. Base teórico científicas**

### **2.2.1. Pequeño productor agrario**

Según el Ministerio de Agricultura y Riesgo (MINAGRI, 2015) el pequeño productor agrario es una persona natural o jurídica que decide sobre la utilización de los recursos que dispone, del suelo con fines agrícolas, siendo responsable tanto técnica como económicamente del proceso de producción agrícola.

### **2.2.2. Mercado**

Según Mankiw (2012) está conformado por compradores y vendedores de un producto. Los mercados tienen formas diversas; algunas están organizados en el mismo lugar, y en otros tanto compradores como vendedores no se encuentran en la misma ciudad o país.

### **2.2.3. Oferta y demanda.**

Según Mankiw (2012) se refiere a las formas de comportamiento de los compradores y vendedores al momento de interactuar. Además, sostiene que los compradores determinan conjuntamente la cantidad que demandan de un bien que están dispuestos a adquirir, y los vendedores determinan la cantidad ofertada de un producto que quieren vender.

### **2.2.4. Segmentación de mercado**

Según Kotler (2013) consiste en partir un mercado en pequeños grupos de compradores que tienen comportamientos y características diferentes, los que requerirán estrategias de mercado diferenciadas.

### **2.2.5. Canales de distribución**

Según Kotler (2013) son organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial.

### **2.2.6. Precio**

Según Kotler (2013) es el monto en unidades monetaria que se cobra por un producto ofrecido. El precio, además de las percepciones de valor que tiene el cliente, considera elementos internos de costos, marketing, factores externos como el entorno del mercado y factores ambientales que afectan al precio.

### **2.2.7. Tendencias de consumo**

Según Fair Trade (2009) son los comportamientos de compra y decisiones del consumidor al momento de la adquisición o consumo de un bien o servicio. Según Euromonitor Internacional (citada por IICA, 2014a) la demanda de alimentos está marcada por las tendencias del consumidor en los gustos y preferencias en las características físicas del producto, en la salud, en la experiencia de consumo, y en el interés por la responsabilidad social.

### **2.2.8. Cadena Productiva**

Según Duruflé, Fabre & Young (1993) es la interacción de factores económicos que intervienen principalmente en los procesos productivos, de transformación y en la distribución del producto agrícola hasta el consumidor final.

### **2.2.9. Cadena de valor**

Según FAO (2015) son organizaciones agrícolas y empresas, que realizan actividades de producción y comercialización y añaden valor, a los productos alimentarios, que se comercializan a los clientes y consumidores finales, de forma que proporcione beneficios a los actores de la cadena y a la sociedad.

### **2.2.10. Desarrollo territorial**

Según GIZ (2018) es el fomento de las economías locales y regionales, basadas en establecer un marco conductor para el desarrollo de un territorio específico en función a las actividades productivas y comerciales, buscando aumentar la competitividad y la

generación de nuevas inversiones, permitiendo emprender iniciativas que promuevan el desarrollo económico de los diferentes actores de una región articulando con las instituciones público, privadas y la sociedad civil.

Entre las principales organizaciones vinculadas a la cadena de café se encuentra a:

- **Organización Internacional del Café (OIC, 2018).** Según su portal web, es una de las principales organizaciones a nivel internacional que busca el desarrollo sostenible del mercado cafetalero. Reúne a representantes de gobiernos de diferentes países exportadores e importadores para ser frente a los desafíos del sector cafetero mundial. El 98% de la producción mundial de café están Asociados a la OIC, así como más del 67% de los consumidores.
- **Asociación de Cafés Especiales – antes SCCA (SCA, 2018).** Según su portal web, es una asociación sin fines de lucro formada en base a la inclusión, apertura y el poder del conocimiento, conformada por productores de café hasta baristas y tostadores a nivel mundial, incluyendo a todos los actores de la cadena de valor del café. La SCA busca unificar la industria del café de especialidad y trabaja para mejorar el café al elevar los estándares en todo el mundo a través de un enfoque colaborativo y progresivo. Tiene como objetivo construir una industria justa, sostenible y enriquecedora que mantenga en circulación la información del cuidado de la calidad del café mediante certificaciones de catación.
- **Junta Nacional del Café (JNC, 2018).** Según su portal web, es una organización que concentra a los productores de café ante el Estado, cuya misión es incrementar las capacidades de gestión y negociación de sus asociados y tiene como objetivo desarrollar el sector cafetalero a nivel nacional como internacional, ofreciendo un café de calidad y apoyando el desarrollo económico y social.
- **Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2018b).** Según su portal web, es un organismo del Poder Ejecutivo regulador del sector agrario, encargado de administrar los recursos naturales y la biodiversidad de manera sostenible, aumentar la productividad agrícola, promover la inserción en el mercado nacional e internacional.

- **Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA, 2018).** Según su portal web, es un organismo público adscrito al MINAGRI responsable de la sanidad agraria en el país, calidad de insumos, procesos de producción orgánica e inocuidad de los productos agrícolas, así como promocionar la integración entre actores de la cadena agroalimentaria, de manera confiable, brindando los servicios de control y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria.
- **Organismo No Gubernamental – ONG.** Personas jurídicas sin fines de lucro encargados de promover y desarrollar intervenciones que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las comunidades impulsando la comercialización de sus productos, fomentado el turismo, el intercambio cultural, así como la participación activa de las mujeres, contando con el apoyo económico de la cooperación internacional (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI, 2018).
- **AGROIDEAS.** Unidad ejecutora del MINAGRI, tiene como misión lograr la sostenibilidad de los negocios rurales a nivel nacional, mejorando la gestión, fortaleciendo la asociatividad y proporcionando tecnología a los productores agrícolas proporcionando fondos no reembolsables a planes de negocios, que contribuyan a la competitividad y mejorar la calidad de vida de los productores (Agroideas, 2018).
- **Universidades.** Instituciones académicas de enseñanza superior e investigación que proporcionan conocimientos especializados para aplicarlos a la solución de problemas y necesidades en las zonas donde participan (Ley Universitaria 30220, 2014).
- **Gobiernos Regionales.** Organismos públicos con personería jurídica encargados de la gestión integral de los departamentos del Perú y cuentan con autonomía administrativa, política y económica en el ejercicio de sus funciones (MEF, 2018).
- **Cámaras de Comercio.** Son instituciones privadas sin fines de lucro conformadas por empresas, propietarios de pequeños, medianos o grandes negocios con la finalidad incrementar la productividad de una región (Cámara de Comercio de Lambayeque, 2018).

- **PROMPERU.** Comisión especializada adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), que tiene como objetivo difundir y promocionar al Perú en el exterior en materia de imagen, turismo y exportaciones (PROMPERÚ, 2018).
- **Asociación de Exportadores.** Según su portal web, es un gremio empresarial líder del comercio exterior peruano. Trabaja por los intereses del sector y promoción de las exportaciones en los mercados internacionales (ADEX, 2018).

#### **2.2.11. Gobernanza en la cadena de valor:**

La gobernanza consiste en la coordinación de acciones entre las instituciones y actores con el propósito de contar con un marco democrático y participativo comprometidos en la gestión de conducir los espacios de coordinación intersectorial y multisectorial que promuevan el diálogo entre actores de la cadena de valor del café (Jorquera, 2011).

#### **2.2.12. Estrategia**

Según Hitt, Ireland & Hoskisson (2015) una estrategia está conformada por acciones y compromisos plenamente coordinados e integrados con el fin de desarrollar las competencias principales que permitan alcanzar una ventaja competitiva.

#### **2.2.13. Valor Agregado**

El Diccionario de Oxford (s.f.) es el monto que incrementa el valor de un bien o servicio en cada proceso productivo, menos los costos iniciales. Según FAO (2015), el valor agregado se ve reflejado, además, del producto mejorado para el consumidor, en mejores salarios para los trabajadores, incremento de la rentabilidad para la empresa y mayor recaudación tributaria para el Estado.

#### **2.2.14. Agregación de valor**

Según IICA (2014a) es el aumento del valor de un bien alcanzado en los procesos de acondicionamiento, conservación, transformación, empaquetado, desarrollo de atributos y distribución. Para llevar a cabo los procesos de agregación de valor y los territorios incrementen sus ingresos se requiere el interés de los productores y actores de la cadena.

### **2.2.15. Valor agregado vs agregación de valor**

IICA (2014a) establece la siguiente diferencia, mientras que el valor agregado se logra mediante la aplicación de estrategias de agregación de valor; la agregación de valor son los procesos que permite agregar valor a un determinado producto.

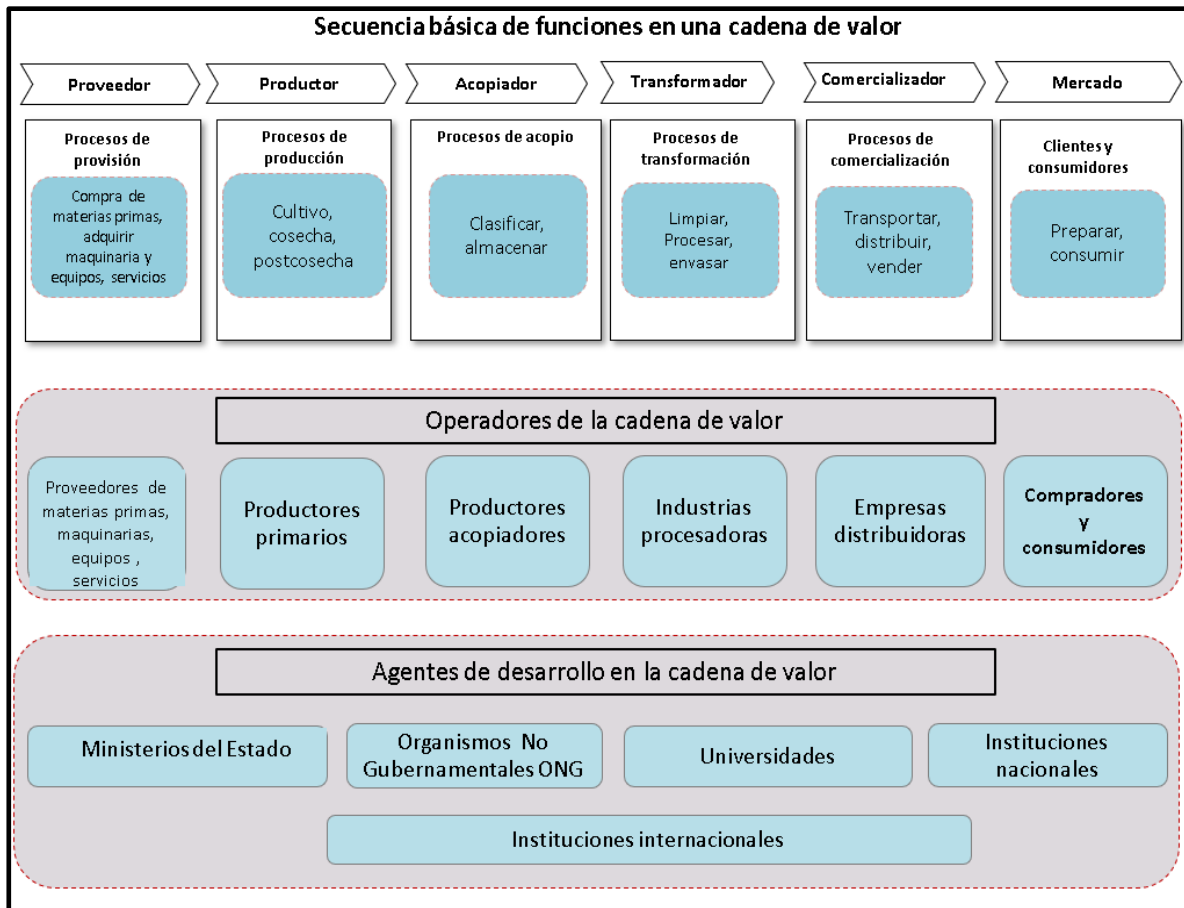
### **2.2.16. Metodología Value Links (Cadena de valor)**

Es una metodología de la Cooperación Alemana GIZ, diseñada para la acción que tiene como objetivo fomentar el desarrollo socio-económico con una visión de cadena de valor. Es un instrumento para visualizar y entender las cadenas sectoriales y comerciales a escala local o global. La GIZ ha formulado un manual y desde el año 2009 viene aplicando la metodología de cadena de valor.

Según Weiskopk & Landeras (2011) el objetivo de cadena de valor de acuerdo a la metodología de Value Links es reconocer las demandas del mercado con la finalidad de proveer ingresos, por ello el análisis del mercado constituye un criterio clave para identificar la existencia de una demanda potencial y agregación de valor en la cadena, a nivel de producto como a nivel de interacciones entre actores, promoviendo la definición de políticas sectoriales, posibilitando la creación de un tejido articulado de organizaciones a nivel de la localidad, regional, nacional o internacional. La metodología permite la identificación de puntos críticos de agregación de valor y las fortalezas para definir e impulsar estrategias de acción.

La metodología Value Links, es un proceso comprende siete pasos: análisis de la situación actual de la cadena, formulación de una visión conjunta, definir estrategias de mejora, desarrollo de un plan operativo, acuerdos sobre facilitación y gestión de procesos, implementación de proyecto de mejora; y replanificación.

El análisis de la cadena se inicia con un diagnóstico o mapeo que comprende el trazado de un mapa básico que gráfica los principales eslabones, mostrando la secuencia de funciones de los proveedores, productores, transformadores y comercializadores, además incluye los agentes de desarrollo que apoyan en la cadena tanto a nivel nacional como a nivel internacional, tal como se puede ver en la figura 1. En la medida de lo posible el mapeo debe extenderse hasta los consumidores finales (GIZ, 2018).



**Figura 1.** Mapeo de la Cadena de Valor – Metodología Value Links (GIZ, 2018)

El mapeo, además comprende el análisis de los puntos críticos de los actores principales, priorizando aquellos eslabones más débiles como lo muestra la figura 2, que por lo general comprende a los pequeños productores.



**Figura 2.** Puntos críticos del eslabón de pequeños productores.

Fuente: Metodología Value Links GIZ – 2018

### **2.2.17. Estrategias de agregación de valor a productos de origen agropecuario**

Según IICA (2014a) las estrategias se convierten en herramientas básicas para la agregación de valor a la producción agropecuaria, y los actores puedan tomar decisiones frente a las necesidades del mercado, teniendo en cuenta la importancia de mantener los beneficios en los territorios de origen. Para lo cual plantea las siguientes estrategias que a continuación se detallan.

#### **2.2.17.1. Estrategia de agregación de valor en conservación, transformación y etiquetado**

Incluye actividades para lograr que un producto fresco después de su poscosecha pase por operaciones de acopio o limpieza simples, u otras de mayor complejidad relacionadas al procesamiento o transformación del producto. El propósito es acondicionar los productos a las exigencias de los consumidores finales o clientes industriales. Las operaciones de agregación de valor deben garantizar la inocuidad y la calidad nutricional de los productos alimenticios, para ello se toma en cuenta:

##### **a. Niveles de procesamiento**

Existen dos grandes categorías de los productos agroalimentarios: frescos y procesados. Los frescos requieren de mínimos procesos, en cambio los productos procesados requieren a veces de procesos químicos o físicos para incrementar su conservación.

##### **b. Procesos agroindustriales**

Pueden tener un nivel mínimo ya sea en selección o en el lavado o un nivel más complejo relacionado con la conservación o envasado. Los niveles de procesamiento están en relación a las materias primas utilizadas y al nivel de calidad que se desee alcanzar, teniendo en cuenta el mercado de destino de dicho producto, las materias primas disponibles, asegurando que el precio cubra los costos adicionales de procesamiento y comercialización.

##### **c. Empaque y etiquetado**

El empaque permite contener, preservar, evita la contaminación y el deterioro de un producto, entre los que se usan están los de material plástico derivados del petróleo que tienden a extinguirse, los biodegradables que cuidan el medio ambiente y los empaques inteligentes que brindan información relacionada al producto que contienen.

Con respecto al etiquetado la FAO establece a través del Codex Alimentarius (1993) las normas internacionales que regulan la información nutricional y las cualidades de salubridad en el etiquetado. Los consumidores cada vez más desean información de cómo se produce y elaboran los productos.

### **2.2.17.2. Estrategia de agregación de valor de diferenciación**

Un producto alimenticio se considera diferenciado de otro, cuando sus cualidades superan las exigencias legales, sanitarias o de inocuidad. Los productos que se ofertan deben posicionarse en el mercado como poseedores de atributos únicos gracias a:

#### **a. La diferenciación por gestión de la calidad sanitaria**

Se basa en la inocuidad del producto garantizando que los alimentos no causen daño a la salud humana al momento de su preparación o al ingerirlos directamente. De acuerdo a lo establecido por el Codex Alimentarius (1993) las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MFS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) buscan garantizar la calidad e inocuidad de los productos en función a los criterios de inocuidad y no discriminación. Además, de las normas oficiales, existen certificaciones de organizaciones independientes que garantizan la calidad sanidad del producto en relación a las tendencias de los clientes y consumidores, como:

- **Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).** Sistema que busca garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental de los procesos de producción agrícola y la calidad e inocuidad de los productos alimenticios como no alimenticios. Contar con BPA implica cumplir normas, reglamentos directivas nacionales o internacionales relacionadas al uso de plaguicidas autorizados, niveles de contaminación máximos en los alimentos y reducción de riesgos por contaminación (FAO, 2003). Además, constituye mejores condiciones laborales de trabajo y el mejor tratamiento de los animales (Díaz, 2008).
- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).** Conjunto de recomendaciones técnicas y principios aplicados al proceso de producción de los alimentos para asegurar la inocuidad e impedir su adulteración. Su ámbito de aplicación abarca construcción, mantenimiento y saneamiento de las instalaciones, transportes y almacenamiento, cuidado e higiene en la elaboración e información de los productos alimenticios (Díaz y Uría, 2009, citado por IICA, 2014a).

- **Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)**

Contar con este sistema permite la identificación, evaluación y control de los peligros que ponen en riesgo la inocuidad de los productos alimenticios, logrando un mejor aprovechamiento de los recursos y soluciones más oportunas a los problemas. Se puede implementar a toda la cadena de producción alimentaria, logrando con su aplicación eliminar posibles riesgos para los consumidores (Codex Alimentarius, 1993).

Los costos de poner en práctica la diferenciación por gestión de la calidad sanitaria, dependen de las empresas privadas que brindan dichos servicios y pueden variar entre USD 2000 y USD 8000, el beneficio de implementarlos reside en vender en nuevos mercados (Piñeiro y Díaz, 2007, citado por IICA, 2014a).

- b. Diferenciación según atributos vinculados a la identidad territorial**

Los atributos vinculados a la identidad territorial están relacionada al origen geográfico, su historia, características del suelo, clima, u otros factores culturales o de tradición vinculados con la producción. El consumidor vincula la calidad aplicable a una identidad territorial de una localidad, región o país, para ello se cuenta con:

- **Indicación Geográfica.** Según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI, 2018) es un signo distintivo que identifica un producto que tiene un origen geográfico único y posee características o prestigio ganado fundamentalmente a su origen geográfico.
- **Denominación de Origen.** Resguarda a un producto único para que no sea reproducido en cualquier otro lugar. Según la OMPI, generalmente es un nombre geográfico o una denominación tradicional usada para distinguir a productos que poseen alguna característica particular atribuida fundamentalmente al entorno geográfico de producción.
- **Marca Colectiva.** Según el portal web de Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2018) es un nombre o signo distintivo, que comúnmente pertenece a un grupo de empresas y está reservado sólo a los miembros de la agrupación, permite distinguirlos en el mercado de aquellos bienes o servicios de terceros que no forman parte de dicho grupo.

### c. Diferenciación por protección medioambiental, salud y responsabilidad social

Está diferenciación orientada a segmentos de mercados que otorgan una valoración especial a productos que deciden voluntariamente acceder a certificaciones vinculadas a proteger el medio ambiente, reconocer los derechos de sus trabajadores, mejorar la equidad social y el desarrollo de las comunidades, y que brindan como contrapartida mejores beneficios para los productores. Estas certificaciones generalmente son sellos o logotipos que se adhieren a los productos finales.

- **Certificaciones de protección al medio ambiente:**

Entre las principales certificaciones medioambientales se tiene:

**Sello de certificación Rainforest Alliance.** Sello que promueve el trato justo a los trabajadores, uso adecuado de los recursos naturales y el cuidado de la vida silvestre. Los productores agrarios certificados con este sello ofrecen mejores condiciones de acceso a compradores especializados, condiciones contractuales diferentes, acceso a crédito y asistencia técnica. La certificación no necesariamente genera un sobreprecio o un beneficio económico (IICA, 2014a).

**Sello de certificación FSC del Consejo de Administración Forestal.** Sello que vela por los cultivos sostenibles de los bosques naturales y cuenta con procedimientos de gestión que garantizan el equilibrio en los bosques. Los productos agrícolas certificados con FSC garantizan que su origen es un bosque protegido (IICA, 2014a).

**Sello de certificación SMBC - Centro Migratorio de Aves Smithsonian.** Es una certificación de café 100 % orgánico y cultivado bajo sombra: Café Bird Friendly® garantiza la preservación de hábitats fundamentales de aves migratorias (IICA, 2014a).



**Figura 3.** Sellos relacionados con la protección medioambiental

Fuente: [www.rainforest-alliance.org](http://www.rainforest-alliance.org); [www.eu.fsc.org](http://www.eu.fsc.org); [www.nationalzoo.si.edu](http://www.nationalzoo.si.edu)

- **Certificación de producción orgánica:**

Los cultivos de producción orgánica se sujetan a las reglas del Codex Alimentarius y agricultura orgánica. Es un sistema que evalúa las consecuencias ambientales y sociales, por ello busca erradicar el uso de agroquímicos sintéticos, medicamentos veterinarios, y semillas genéticamente modificadas.

Dentro de este tipo de sellos públicos y privados se tienen los sellos de certificación USDA Organic para Estados Unidos, el sello de certificación UE Organic para la Unión Europea y el sello de certificación JAS Organic para Japón y países asiáticos (IICA, 2014a).



*Figura 4.* Principales certificaciones para productos orgánicos

Fuente: [www.bio-siegel.de](http://www.bio-siegel.de); [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu); <http://imocert.bio/jas/>

- **Certificaciones relacionadas con la salud o de alimentos funcionales**

Los alimentos que se acogen a certificaciones vinculadas con la salud, deben ser rigurosos en cumplir normas y programas de salubridad, entre éstos se tiene a:

**Sello de certificación Food for specified healthuse - FOSHU.** Es un sello aprobado por el gobierno de Japón y está referido a productos alimenticios procesados que contienen ingredientes que desempeñan una función específica relacionada con reducir el riesgo frente a una enfermedad.

**Sello de certificación de alimentos funcionales AHA.** La Asociación Americana del Corazón (AHA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos certifica a alimentos saludables para el corazón, que cumplen con las normas nutricionales dada por la FDA o de la USDA, y además que incorporen un aviso saludable vinculado a enfermedades coronarias (IICA, 2014a).



**Figura 5.** Certificaciones relacionadas con la salud

Fuente: <http://www.heart.org>; [www.mhlw.go.jp](http://www.mhlw.go.jp)

- **Certificaciones relacionadas con la Responsabilidad Social: Fairtrade**

Según Fairtrade (2009) el Comercio Justo es el intercambio comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto. La certificación es otorgada por la Organización Internacional de Comercio Justo (FLO, por sus siglas en inglés) y promueve el acceso directo a los mercados internacionales y mejores condiciones de intercambio comercial de las organizaciones de pequeños productores y de sus trabajadores.

El Comercio Justo considera un precio mínimo asegurado al producto a exportar, más una prima monetaria que las organizaciones deben emplear en mejorar las condiciones de los pequeños productores. Los pequeños productores certificados con Comercio Justo exportan banano, café, azúcar, miel de abeja, cacao, otras frutas frescas y jugos de fruta.



**Figura 6.** Sello del Comercio Justo - Fairtrade

Fuente: <http://www.fairtrade.net>

### 2.2.17.3. Otras estrategias de agregación de valor

Existen estrategias orientadas al aprovechamiento de los desechos en los procesos de producción y uso de los recursos naturales que brindan las zonas de producción mediante la innovación y la generación de nuevos productos o servicios, entre ellas se tiene:

### **a. Aprovechamiento de los sub productos y desechos para la generación de energía y biocombustibles**

Los productos de desecho no solo pueden servir como alimento para ganado o abonos sin ninguna transformación, con la aplicación de tecnologías se pueden dar soluciones tangibles y reales, logrando así reducir el impacto ambiental obteniendo de los residuos vegetales: forrajes, compost y energía eléctrica de tal forma que les permita a los productores optimizar recursos, minimizar costos e incrementar su rentabilidad. Así mismo se pueden generar nuevos productos que se pueden comercializar para generar nuevos ingresos a través de diferentes tipos de biocombustibles como el bioetanol (alcohol etílico), el biodiésel (aceite combustible) y biogás (gas combustible).

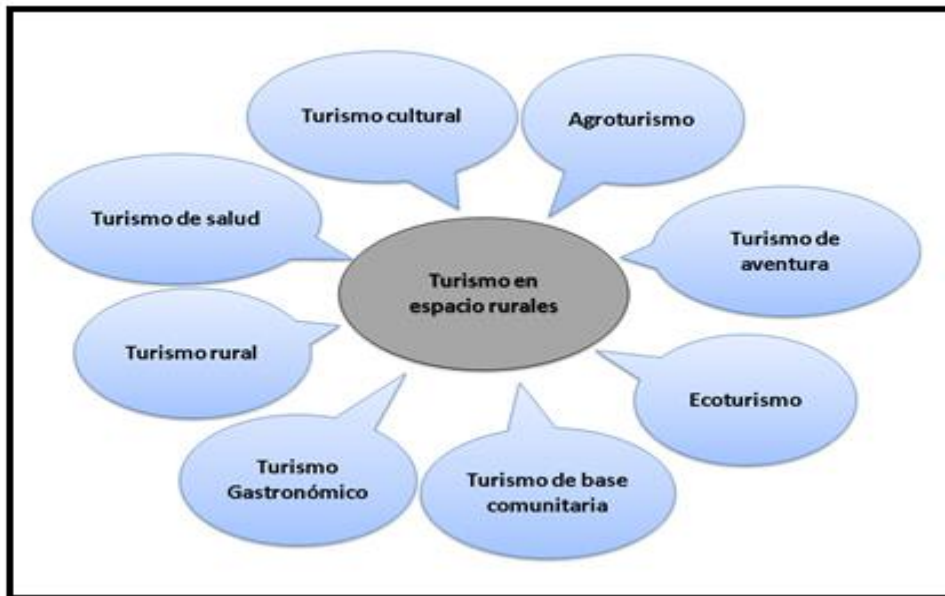
### **b. Aprovechamiento de la biodiversidad nativa (biocomercio)**

La biodiversidad nativa conformada por organismos vivos de un determinado lugar de la tierra adaptados hasta los ambientes más extremos. Mediante su aprovechamiento, las empresas acceden a nichos de mercados interesados en los productos nativos o poco explorados, como los productos nutraceuticos que contienen nutrientes y principios activos que se combinan con atributos nutricionales y farmacéuticos. Al tratarse de productos limitados su exportación no puede ser masiva, porque pone en riesgo la sostenibilidad del ecosistema (Gómez & Mejía, 2010, citado por IICA, 2014a).

### **c. Diversificación de la unidad agropecuaria**

La diversidad de la unidad agropecuaria generalmente está orientada a promover nuevos cultivos, pero además permite generar otras actividades como el turismo en espacios rurales para aumentar los ingresos de la finca del pequeño productor, capitalizando la unidad productiva y mejorando sus ingresos. La unidad agropecuaria para desarrollar actividades de agroturismo articula el turismo rural con procesos de producción agropecuaria, agroindustria, artesanía o gastronomía.

El turismo en espacios rurales, según la Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico del IICA (2014b), son actividades de distracción realizadas dentro del medio rural; incluye diferentes modalidades de turismo, como se muestra en la figura 7.



**Figura 7.** Modalidades de actividad de turismo rural

Fuente: IICA (2014 b)

- **Turismo rural:** conjunto de actividades desarrolladas en un área rural con la finalidad de revalorizar las tradiciones o costumbres gastronómicas, artísticas y culturales, y mejorar la autoestima y el bienestar de la población local.
- **Agroturismo:** actividad turística que además de los recursos propios de la zona (naturaleza, tradiciones, monumentos arqueológicos entre otros), pone en valor otros recursos allí presentes, donde incluye la participación del turista en actividades agrícolas y pecuarias, como alimentar directa a animales, siembra y cosecha de cultivos, procesamiento de productos, además servicios de alojamiento en la granja.
- **Ecoturismo:** viaje responsable a las áreas naturales para conservar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de la población local, aumentando el aprecio de los turistas hacia el país que los acoge.
- **Turismo de aventura:** incluye ciertos elementos de dificultad física y, en algunos casos, incluyen riesgos, como paseo en bote o canoa, escalada de montaña, pesca deportiva. Las personas que demandan este tipo de turismo buscan tener un contacto con la naturaleza bajo un riesgo controlado.
- **Turismo de base comunitaria:** enfoque altamente participativo, que incluye a la mayoría de la población de la comunidad en el desarrollo turístico y ofrece

oportunidades para generar intercambio cultural y de conocimiento entre los visitantes y los anfitriones.

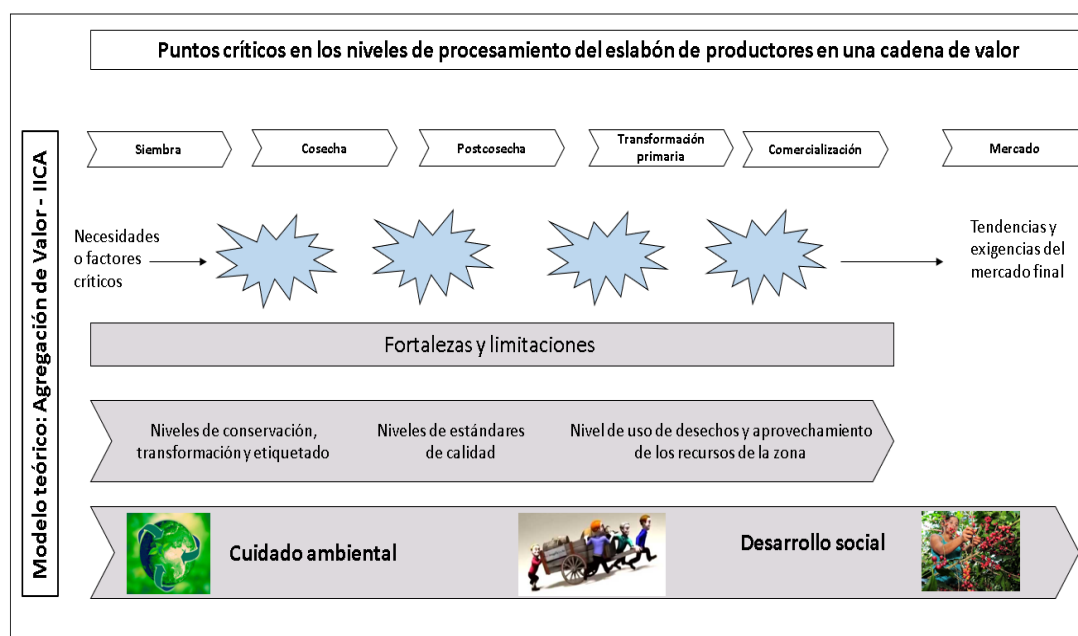
- **Turismo científico:** actividad complementaria en función a las riquezas naturales de la zona para realizar estudios de flora y fauna.

#### d. Servicios ambientales

Son servicios de los ecosistemas que resultan de procesos ecológicos de los recursos naturales como aire puro, agua limpia, suelos fértiles, alimentos nutritivos y saludables, generando beneficios económicos, sociales y ambientales. Los productores pueden recibir transferencia monetaria o en especie de manera voluntaria del sector privado o público por un servicio ambiental claramente definido (OSINFOR, 2018).

### 2.2.18. Cuadro para la formulación de estrategias de agregación de valor

Según la metodología del IICA (2014a) para formular estrategias de agregación de valor aplicadas al producto y sus derivados, éstas se obtienen como resultado del diagnóstico realizado en los diferentes niveles de procesos que lleva a cabo el eslabón de pequeños productores desde la siembra hasta comercialización como muestra la figura 8.



**Figura 8.** Puntos críticos del eslabón de productores en una cadena de valor

Fuente: IICA (2014a)

Una vez realizado el diagnóstico de los puntos críticos del eslabón de pequeños productores, el siguiente paso consiste en determinar su potencialidades y limitaciones para posteriormente llevar a cabo la formulación de estrategias, las cuales se construyen teniendo como punto de partida las tendencias de consumo del mercado, para luego determinar los procesos de agregación de valor necesarios en los niveles de siembra, cosecha, poscosecha, transformación y comercialización, que permitan aprovechar las oportunidades y acceder en mejores condiciones al mercado internacional determinando las necesidades y desafíos a superar, las mismas que se resumen en la tabla1: Formulación de estrategias de agregación de valor.

**Tabla 1**

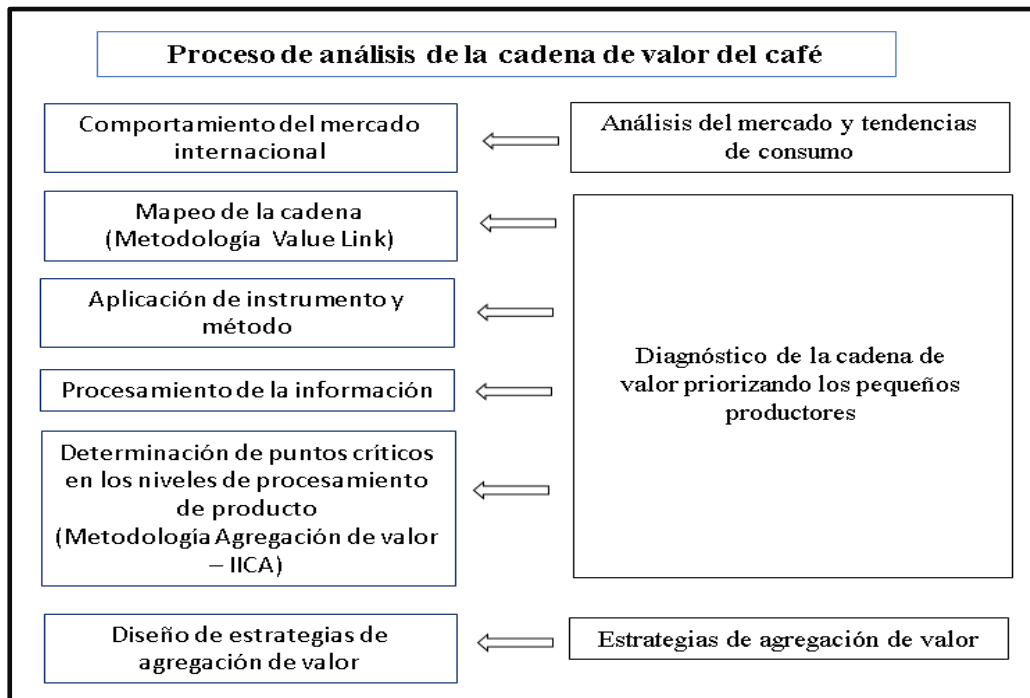
*Formato para la formulación de estrategias agregación de valor*

<b>Producto</b>	<b>Estrategia de agregación de valor</b>	<b>Tendencia de consumo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Desafíos</b>

Fuente: IICA (2014)

La figura 9 resume los pasos desarrollados en la presente investigación para proponer de estrategias de agregación de valor en la cadena de pequeños productores de café que incluye el análisis de la cadena actual, la formulación de una visión conjunta y la descripción de estrategias de mejora.

La Metodología Value Link, después de definir las estrategias plantea desarrollar un plan operativo, gestión de procesos, implementación del proyecto, monitoreo, evaluación y replanificación, cabe indicar que estos procesos no forman del alcance de la presente investigación, debido a que se encuentra en una fase de propuesta inicial para el desarrollo de proyectos de alcance territorial que impliquen su posterior implementación, monitoreo, evaluación y replanificación.



**Figura 9.** Proceso de análisis de la cadena de valor del café  
Fuente: IICA (2014)

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

Según Ander-Egg (2011) la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, a nivel descriptivo debido a que sus objetivos están orientados a proponer estrategias de agregación de valor para la resolución de una problemática concreta que afecta a una población plenamente identificada.

#### **3.2. Diseño de investigación**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) el diseño de la investigación es no experimental, debido a que los datos y factores obtenidos no se manipulan, es decir se describe la realidad tal y como se da en el contexto, para luego analizarlos y presentarlos en las conclusiones y recomendaciones. Así mismo la investigación es transversal, dado que involucra a la cadena de café de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas, priorizando a los pequeños productores.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

En la investigación la muestra no probabilística está conformada por tres organizaciones de pequeños productores de café: Asociación de productores de café de Cañaris en Lambayeque, la Cooperativa de productores de café de Jaén y San Ignacio en Cajamarca y la Cooperativa de productores de café de Utcubamba en Amazonas, se entrevistó a los directivos de las organizaciones, porque ellos son quienes poseen información integral y están en contacto con el mercado, los asociados son los pequeños productores quienes manejan información de manera individual, y en algunos casos desconocen aspectos de gestión empresarial, siendo en la mayoría de un nivel de instrucción bajo.

#### **3.4. Criterios de selección**

En la muestra poblacional se ha considerado a los pequeños productores organizados debido a que están formalizados y les permite tener posibilidades de acceso a mercados internacionales y que hayan tenido la experiencia de exportación de café de manera directa e indirecta, además se eligió la zona nororiental ya que representa más del 40% de la producción y exportación de café a nivel nacional (MINAGRI, 2018a). Se excluyeron de la investigación a los productores individuales que no se encuentran organizados para acceder a mercados internacionales.

### 3.5. Operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Cuadro de factores de análisis*

Factores	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Sub dimensión	Técnicas
Mercado y Tendencias de consumo	Grupo de compradores y vendedores de producto. (Mankiw, 2012)	Mercado del café	Interacción de vendedores que ofertan un producto y es demandado por consumidores que no siempre se encuentran en el mismo lugar y tienen diferentes necesidades, son los que buscan adquirir el producto a través de organizaciones interdependientes y están dispuestos a pagar una cantidad de dinero.  (Mankiw, 2012; Kotler 2013)	Producto (Preferencias físicas en grano y en taza)	Análisis documental y registro de páginas electrónicas
				Oferta y Demanda	
				Segmentación y formas de comercialización	
				Precio	
	Comportamientos de compra y decisiones del consumidor al momento de la adquisición o consumo de un bien o servicio. (FairTrade, 2009)	Tendencias de consumo de café a nivel mundial	Patrones basados en mega tendencias; gustos y preferencias, productos que garanticen salud e inocuidad, cuidado ambiental, responsabilidad social y consumo basado en la experiencia. (Shanahan, Blanco, citado por IICA 2014a)	Preferencias Sanitarias en conservación transformación y etiquetado	
Preferencias de Calidad y Diferenciación					
Preferencias en cuanto al origen, diversificación e Innovación					
Diagnóstico de la cadena de valor priorizando a los pequeños	Análisis de la situación actual de las organizaciones agrícolas y empresas que realizan actividades de producción y comercialización y añaden valor, a los	Mapeo de la cadena	Trazado de un mapa básico que gráfica los principales eslabones de la cadena y agentes de desarrollo. Además, identifica los puntos críticos de los pequeños productores para acceder en	Funciones de los actores y agentes de desarrollo en la cadena de valor	Guía de entrevista

productores	productos alimentarios. (FAO, 2015)		mejores condiciones al mercado internacional.  (Value Links, 2009)	Puntos críticos del eslabón de productores en los niveles de los procesos de producción y comercialización.	
				Potencialidades y limitaciones del eslabón de productores	
Estrategias de agregación de Valor	Herramientas básicas para la agregación de valor a la producción agropecuaria, y los actores tomar decisiones frente a las necesidades del mercado, teniendo en cuenta la importancia de mantener los beneficios en los territorios de origen.  (IICA, 2014a)	Estrategias y Acciones operativas de agregación de valor.	Acciones coordinadas vinculadas al proceso de producción, a los estándares de calidad y al aprovechamiento de los desechos y recursos naturales de las zonas de producción.  (IICA, 2014a)	Estrategias en conservación, transformación y etiquetado	Ficha bibliográfica
				Estrategias en diferenciación	
				Otras estrategias	

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el recojo de la información del mercado se utilizó la técnica de recolección de datos secundarios a través de documentos, y para la recolección de datos primarios de las organizaciones se realizaron entrevistas a los directivos utilizando la guía de entrevista que de consta de más de 20 preguntas agrupadas en dos categorías que considera información relacionada a las funciones de los actores y agentes de desarrollo de la cadena y a los puntos críticos del eslabón de productores en producción y cosecha, poscosecha, envasado estándares de calidad y otros procesos.

### **3.7. Procedimientos**

Se revisó información de fuentes secundarias basadas en investigaciones de mercado que muestran las tendencias, gustos y preferencias de consumo de alimentos y de café en los mercados internacionales. Se coordinó con los directivos de las organizaciones para que accedan a brindar información sobre los procesos de producción y las formas de cómo comercializan sus productos, aplicándoseles a cada uno de ellos la guía de entrevista previamente elaborada, las mismas que se llevaron a cabo en un ambiente de cordialidad y con un lenguaje adecuado a su realidad lo que permitió obtener información fiable.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos secundarios sobre el comportamiento del mercado del café y las tendencias de consumo se analizó el producto, la oferta, demanda, segmentación y formas de comercialización, precio y las tendencias de consumo a nivel internacional.

Para el mapeo de la cadena de valor se analizaron datos primarios brindados por los directivos de las organizaciones lo que permitió graficar los principales eslabones y sus respectivas funciones, a los operadores y agentes de desarrollo, para posteriormente determinar los puntos críticos priorizando al eslabón de los pequeños productores.

Para la obtención de datos primarios relacionados a los puntos críticos del eslabón de productores en los niveles de procesos de producción y cosecha, poscosecha, envasado, estándares de calidad, usos de desechos y biodiversidad nativa, y nuevos productos de los recursos propios de la zona, se llevó a cabo entrevistas a los directivos de las organizaciones, cuyos datos obtenidos se les asignó un valor de acuerdo a una escala de medición ordinaria, para determinar el nivel de agregación de valor en el que se encuentran los procesos que lleva a cabo cada una de las organizaciones; donde 0 = nivel deficiente; 0.5 = nivel en proceso y 1.0 = nivel alto.

Estos datos permitieron primero hallar el promedio del nivel de proceso en el que se encuentra el eslabón de pequeños productores y segundo hallar el promedio del nivel de proceso de agregación de valor de cada organización, utilizándose para ello una escala de medición por rangos donde: 0 = nivel deficiente; de 0.1 a 0.5 = nivel en proceso y de 0.6 a 1.0 = nivel alto.

El resultado de los datos obtenidos permite analizar qué acciones deben realizarse para revertir las limitaciones en cada uno de los niveles de procesos que llevan a cabo las organizaciones para agregar valor en conservación, transformación y etiquetado, diferenciación y otros procesos de agregación de valor.

### 3.9. Matriz de consistencia

**Tabla 3**

*Matriz de consistencia*

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Justificación</b>	<b>Factores</b>	<b>Diseño Metodológico</b>
¿Cómo acceden en mejores condiciones al mercado internacional los pequeños productores de café de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas?	<p><b>General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer estrategias de agregación de valor en la cadena de café de los pequeños productores de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas para acceder en mejores condiciones al mercado internacional.</li> </ul> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el mercado y las tendencias de consumo.</li> <li>• Diagnosticar la cadena de valor priorizando a los pequeños productores.</li> <li>• Establecer estrategias de agregación de valor.</li> </ul>	Las organizaciones de pequeños productores de café pueden acceder en mejores condiciones al mercado internacional adaptándose a las tendencias del cliente o consumidor final, proponiendo estrategias de agregación de valor que fomentan el desarrollo sostenible.	<p>Mercado y tendencias de consumo</p> <p>Diagnóstico de cadena de valor priorizando los pequeños productores</p> <p>Estrategias de agregación de valor.</p>	<p><b>Tipo y nivel</b></p> <p>Investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>No experimental, transversal</p> <p><b>Población y muestra</b></p> <p>Conformada por tres organizaciones de pequeños productores de café.</p> <p><b>Técnicas</b></p> <p>Documentación, entrevistas</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>Guía de entrevista</p>

### 3.10. Consideraciones éticas

La presente investigación se rige bajo los principios éticos básicos, generalmente aceptados en la ética de la investigación. El respeto a las personas por ser tratadas como agentes autónomos con derecho a protección y tratadas de una manera ética respetando

cada una de sus decisiones y cuidándoles de algún riesgo, además asegurando su bienestar y que los beneficios de la investigación retribuyan en ellas mismas.

A los entrevistados se les explicó los objetivos y los beneficios que les pueden brindar los resultados de la investigación para que puedan acceder en mejores condiciones al mercado internacional, brindando así su consentimiento voluntariamente para participar en la investigación.

Por otro lado, en cuanto a la bibliografía utilizada se cita bajo el estilo APA, respetando en cada momento los derechos del autor.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Análisis del mercado y las tendencias de consumo de café

##### 4.1.1.1. El producto

La planta del café denominada cafeto es un pequeño árbol, de tronco recto que puede alcanzar los 10 metros de altura en estado silvestre; en los cultivos se les mantiene normalmente en tamaño más reducido, alrededor de 3 metros. El fruto obtenido del cafeto es una especie de cerezo de superficie suave y brillante, de pulpa delgada fácilmente desprendible del pergamino. Los cerezos se tornan rojos o amarillos cuando están maduros, que contienen dos semillas conocidas como granos de café. Entre las clasificaciones básicas por especie están: café arábico, considerada la de mejor calidad y sabor, y le siguen de menor calidad café robusta, café liberica (Figueroa, Pérez & Godínez, 2016).

##### a. Calidad en físico basada en el grano de café

La calidad del café se obtiene teniendo en cuenta los procesos adecuados en cosecha y poscosecha:

- **Siembra.** Se inicia con la colocación de las semillas (plantines) en un terreno previamente preparado, tomando en cuenta las condiciones de suelo, altitud, clima para producir café
- **Cosecha.** La cosecha se inicia con el recojo de los cerezos maduros de café, los que se recolectan selectivamente a mano evitando mezclar los cerezos verdes y maduros, de modo que solo se recojan los cerezos que están en el punto más adecuado de madurez.
- **Poscosecha.** Son procesos primarios necesarios para obtener café en grano verde para la comercialización, que buscan conservar la calidad del café y comprende:

**Fermentación.** Conocido como el método de beneficio húmedo, el cual consiste en eliminar la pulpa del cerezo y fermentar los granos en tanques donde se lavan con grandes cantidades de agua. Este es uno de los pasos más importantes del procesamiento para determinar el sabor y el nivel de amargor del café.

**Secado.** Consiste en colocar los granos de café en una superficie limpia y extensa expuesta al sol.

**Clasificación.** Proceso donde se ordenan los granos en función al peso y tamaño.

**Selección.** Consiste en la verificación del color, formato y apariencia de los granos, para que un catador profesional determine la aprobación visual (Marín, 2012).

#### **b. Calidad en taza basada en la bebida de café**

Para determinar la calidad del café en taza hay que catarlo. La catación profesional de café es realizada por panelistas certificados por SCA y se lleva a cabo mediante el siguiente proceso:

- **Tostar:** Consiste en una muestra de 300 gramos de café en grano, eliminándose los granos “quakers” (granos de café defectuosos que no se tostaron adecuadamente, quedando tenazmente claros debido a que se recolectaron inmaduros).
- **Moler:** Consiste en moler el café tostado y se cata la fragancia del café recién molido antes de preparar la infusión.
- **Preparación:** La bebida de café debe ser preparada inmediatamente después de moler, puesto que después de 20 minutos ya no despedirá el mismo aroma.
- **Catación:** Cuando la bebida alcanza los 60° esta lista para la catación. El catador sorbe enérgicamente un poco de la bebida con el fin impregnar de sabor la lengua y el paladar para realizar la evaluación sensorial y determinar el nivel de taza del café. La figura 10 referente a la evaluación sensorial describe los sabores, cualidades propias del café, y de acuerdo a la clasificación de los granos de café según la SCA (2016) se agrupan en 10 aspectos:

**Fragancia/Aroma** es la intensidad de la fragancia agradable cuando son percibidos por el sentido del olfato atribuido a las esencias propias del café. El café por su aroma puede ser suave, discreto, aromático, limpio y fragante.

**Sabor** referido a la intensidad de todos los parámetros aromáticos percibidos del café recién preparado y para ser medido se utiliza una tabla de sabores.

**Sabor residual** consiste en la duración de los atributos positivos del sabor (sabor y aroma) que permanecen después de probado el café.

**Acidez** relacionada con el sabor claro y seco que da vida a la taza del café, y es originada por las sustancias ácidas propias del café. El café puede tener una acidez baja y sutil o un nivel alto de acidez.

**Uniformidad** referida a la firmeza del sabor en las tazas. Si estas saben diferentes, la evaluación de este aspecto sería bajo.

**Cuerpo** resulta de la combinación de varias impresiones captadas como la consistencia de la bebida y sensación de llenura o plenitud. El cuerpo es el carácter y fuerza de la bebida y puede ser fino, suave y fuerte.

**Dulzor** se refiere a la plenitud agradable del sabor y su percepción se debe a la presencia de algunos carbohidratos.

**Taza Limpia** relacionada con la ausencia de impresiones negativas en el sabor o en el resabio o gusto residual, es decir se trata una taza transparente o cristalina.

**Balance** (o Equilibrio) es la armonía de todos los aspectos de la muestra trabajando juntos y complementándose o contrastándose entre sí.

**Puntaje de Catador** referida a la evaluación personal del catador profesional que hace sobre la muestra percibida.

- **Puntuación.** Consiste en sumar los puntajes de cada uno de los atributos y construir, otorgando el puntaje de calidad en taza, y puede llegar a un total de 100 puntos (puntuando de 1 a 10 cada uno de los aspectos) entre los 10 aspectos considerados.

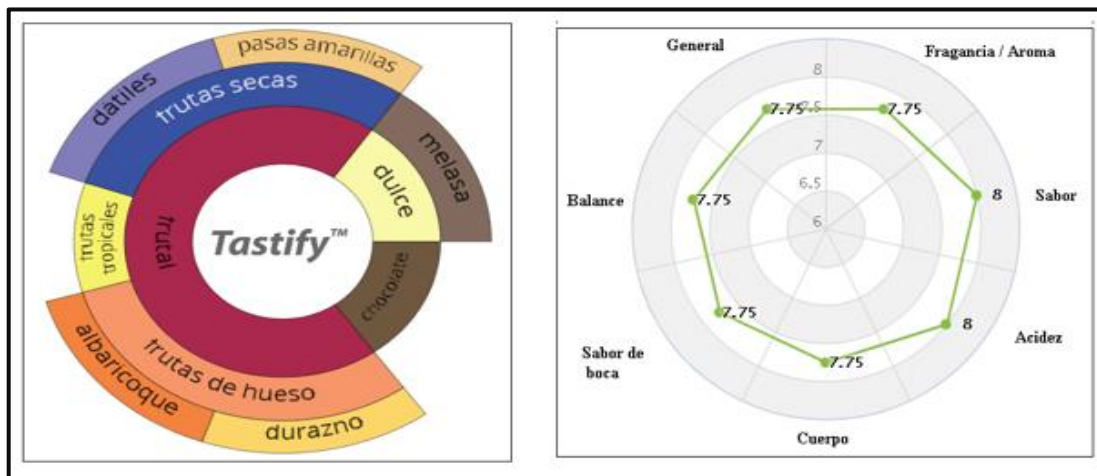


Figura 10 Gráfico de tela de araña para determinar el puntaje de la taza de café

Fuente: [www.tastify.com](http://www.tastify.com) - 2018

Luego de realizada la puntuación, las muestras de granos de café son clasificadas en función a la puntuación obtenida de acuerdo a la clasificación de la SCA (2016) que se resumen en tabla 4.

**Tabla 4**  
*Clasificación de los grados de calidad del café según SCA*

<b>Puntuación Total</b>	<b>Descripción del Grano de Calidad</b>	<b>Clasificación del Grano de Calidad</b>
95 – 100	Ejemplar o único	Especialidad Súper Premium
90 -94	Extraordinario	Especialidad Premium
84 – 89	Excelente	Especialidad
79 -83	Muy bueno	Premium
74 – 78	Bueno	Calidad Usual Buena
69 – 73	Pasable	Calidad Media
60 – 68		Grado de Mercado
50 – 59		Comercial
40 – 49		Debajo de Grado
< 40		Fuera de Grado

Fuente: Asociación de Cafés de Especialidad – SCA, 2016

#### **4.1.1.2. Oferta y demanda del café**

##### **a. Oferta del café a nivel mundial y nacional**

###### **a.1. Producción mundial de café**

Según la OIC (2018) existe una tendencia al alza en la producción mundial del café, pasando de 113.6 millones de sacos en el 2001 a 169 millones de sacos al 2018, es decir un incremento del 49% en dicho periodo. La oferta está centrada en dos especies: café arábico reconocidos en el mundo como cafés finos y de alta calidad que representa el 65% del café comercializado y la especie café robusta considerado como cafés más rústicos, fáciles de producir y representan el 35% restante.

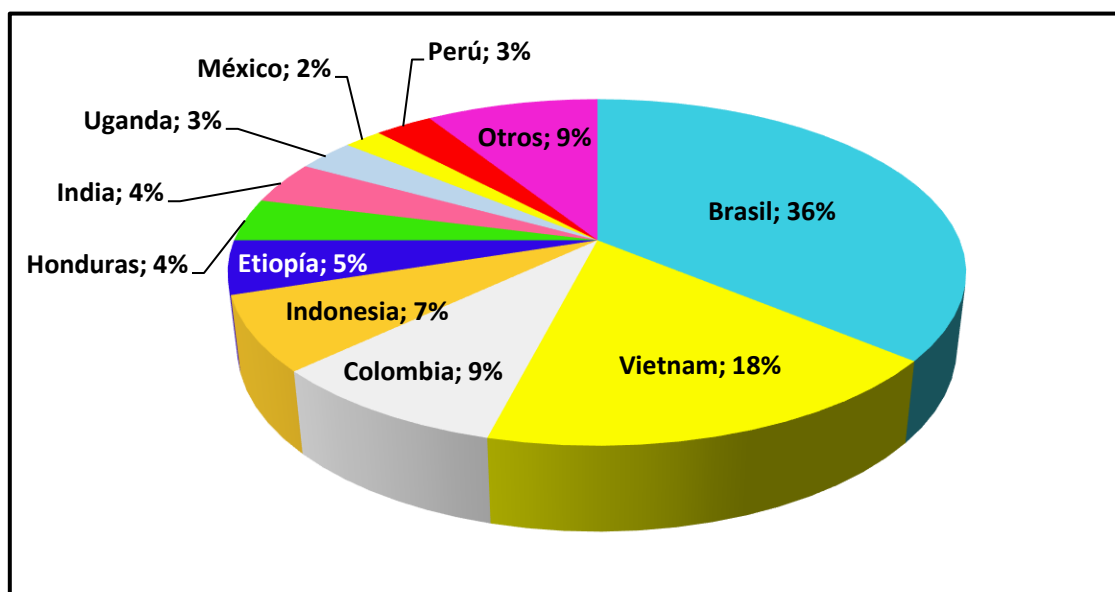
De acuerdo a la tabla 5 se observa que el crecimiento de la tendencia de la producción mundial de café se viene dando en mayor porcentaje en los países de México, Honduras, Perú, Brasil, Etiopia, Colombia, y entre los países que tienen una tendencia a la baja en producción están Indonesia e India de Asia.

**Tabla 5***Producción de café a nivel mundial (En miles de bolsas de 60 kg)*

País	2015	2016	2017	2018	% Participación	Tasa de crecimiento 2015 – 2018
Brasil	52,871	56,788	52,740	62,500	36%	18.2%
Vietnam	28,737	25,540	30,540	29,500	18%	2.7%
Colombia	14,009	14,634	13,824	14,200	9%	1.4%
Indonesia	12,585	11,541	10,802	10,200	7%	-19.0%
Etiopía	6,714	7,297	7,454	7,500	5%	11.7%
Honduras	5,786	7,457	7,560	7,450	4%	28.8%
India	5,830	6,161	5,813	5,200	4%	-10.8%
Uganda	3,650	4,962	4,797	4,900	3%	34.2%
México	2,903	3,781	4,392	4,500	2%	55.0%
Perú	3,304	4,223	4,279	4,400	3%	33.2%
Otros	14274	13974	14738	14813	9%	3.8%
<b>Total</b>	<b>154,073</b>	<b>160,042</b>	<b>160,796</b>	<b>169,063</b>	<b>100%</b>	<b>9.7%</b>

Fuente: Organización Internacional del Café OIC – 2018

De acuerdo a la figura 11 Brasil, Vietnam y Colombia son los países de mayor de producción de café a nivel mundial que representan el 63%, sin embargo, a nivel continental los países de América representan más del 50% de la producción a nivel mundial de café, seguida por Asia con el 29% y finalmente África con el 8% de participación mundial.

**Figura 11.** Participación de los países en la producción mundial de café

Fuente: Organización Internacional del Café OIC - 2018

## a.2. Exportación mundial de café

Las exportaciones a nivel mundial de café están en función a los países productores y los países que consumen y que además compran para exportar atendiendo así su demanda interna y la demanda de otros países.

De acuerdo a la tabla 6 se puede observar que la tendencia de crecimiento está disminuyendo en los últimos cinco años en los países productores, como Brasil, Vietnam y Colombia; y los países que han crecido en exportaciones en el mismo periodo se tiene a Alemania, Italia y Francia, a pesar de no ser países productores, siendo principalmente países compradores y consumidores de café.

**Tabla 6**  
*Principales países exportadores del mundo*

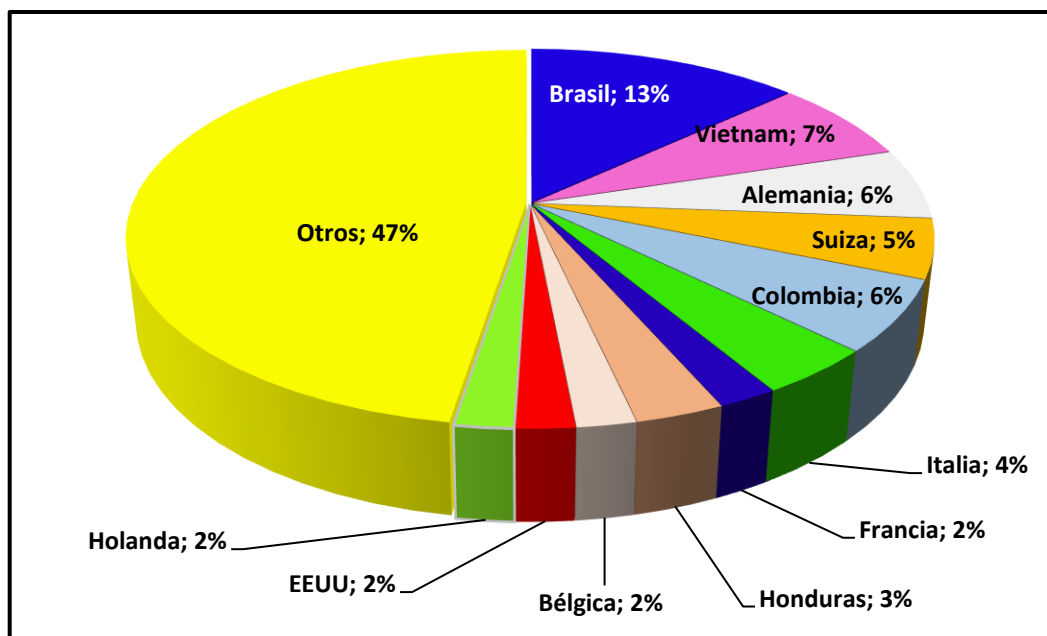
Exportadores	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	% Participación	Tasa de crecimiento 2015 - 2018
Brasil	6,053	5,566	4,856	4,613	4,371	13%	-27.8%
Vietnam	3,311	2,415	3,040	2,739	3,177	7%	-4.1%
Alemania	2,488	2,255	2,319	2,636	2,538	6%	2.0%
Suiza	2,211	2,032	2,059	2,250	2,350	5%	6.3%
Colombia	2,517	2,577	2,463	2,583	2,335	6%	-7.2%
Italia	1,505	1,400	1,537	1,630	1,695	4%	12.7%
Francia	803	707	744	1,065	1,165	2%	45.1%
Honduras	783	932	859	1,292	1,076	3%	37.3%
Bélgica	990	1,057	980	938	869	2%	-12.2%
EEUU	959	950	933	873	861	2%	-10.2%
Holanda	490	513	581	742	832	2%	69.8%
Otros	9,848	20,404	20,370	21,361	21,271	47%	116.0%
<b>Total</b>	<b>31,958</b>	<b>40,807</b>	<b>40,740</b>	<b>42,721</b>	<b>42,541</b>	<b>100%</b>	<b>33.1%</b>

Fuente: Trade Map – 2018

Nota: Producto: 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café  
En Millones de Dólares Americanos

De acuerdo a la figura 12 entre los principales exportadores café están Brasil, Vietnam, Alemania, Suiza y Colombia, siendo Brasil, Vietnam y Colombia los que representan el 26% de las exportaciones de café a nivel mundial siendo países productores.

Asimismo, se puede observar que países de Europa como Alemania, Suiza, Italia, Francia, Bélgica y Países Bajos representan el 22% de las exportaciones; a pesar de no ser productores; son consumidores y exportadores.



**Figura 12.** Participación de los países en la exportación mundial de café

Fuente: Trade Map - 2018

### **a.3. Producción nacional de café**

En cuanto a la producción nacional de café según el PNA-Café 2018-2030 (MINAGRI, 2018) la superficie nacional cosechada es de 387,421 hectáreas con 281 mil toneladas de producción al 2016, y según el Censo Nacional Agrario laboran 233 mil familias. El 91% se concentra en las regiones de Cajamarca, San Martín, Junín, Cusco, Amazonas, Pasco y Huánuco. La cadena productiva de café involucra a cerca de 3 millones de personas. La especie comercial más cultivada y comercializada a nivel nacional es la arábica con las variedades de Típica, Caturra, Catimor y Bourbon. El cultivo del café peruano se da principalmente en la vertiente oriental de la Cordillera de los Andes, en zonas climáticas andinas y de selva alta en valles de altura superior a los 1,000 MSNM.

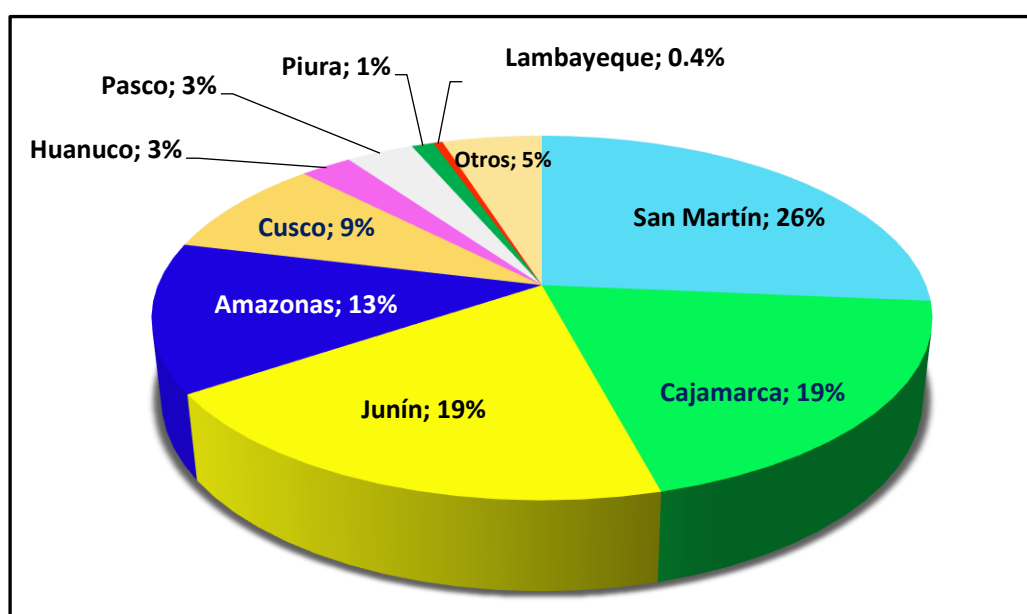
De acuerdo a la tabla 7 se puede observar que la tasa de crecimiento promedio de la producción nacional de café entre los años 2014 y 2018 es de 56% pasando de 236,810 a 369,622 tn, observándose mayor crecimiento en Lambayeque, Huánuco, Junín y Pasco.

**Tabla 7**  
*Producción nacional del café por Región en toneladas*

Región	2014	2015	2016	2017	2018	% Participación	Tasa de crecimiento 2014 – 2018
Amazonas	34,202	35,201	34,966	41,438	43,946	13%	28%
Cajamarca	44,889	54,120	48,182	67,897	63,893	19%	42%
Cusco	22,586	18,948	27,163	26,615	30,754	9%	36%
Huánuco	3,503	5,109	7,850	9,427	10,782	3%	208%
Lambayeque	533	863	1,703	1,553	1,748	0.4%	228%
Junín	31,510	39,275	46,692	75,100	89,837	19%	185%
Pasco	5,434	6,898	10,094	11,669	13,610	3%	150%
Piura	2,334	2,677	3,044	4,050	3,660	1%	57%
Puno	4,750	6,504	6,940	7,754	7,784	2%	64%
San Martín	54,682	58,365	82,319	91,197	91,423	26%	67%
Otros	32,387	8,850	8,807	8,210	12,184	5%	-62%
Total	236,810	236,810	277,760	344,910	369,622	100%	56%

Fuente: INEI - 2018

De acuerdo a la figura 13 las regiones de San Martín, Cajamarca, Junín, Amazonas y Cuzco son las principales regiones productoras de café a nivel nacional alcanzado el 86%, sin embargo, a nivel de la zona norte del Perú, representadas por San Martín, Cajamarca, Amazonas, Piura y Lambayeque concentran el 59% de la producción nacional.



**Figura 13.** Participación de las principales regiones productoras de café en el Perú

Fuente: INEI - 2018

#### a.4. Exportación del café peruano

Según el Mincetur (2018) en las dos últimas décadas las exportaciones de café han representado el principal producto de agro exportación peruano, y declarado “Producto Bandera”, llegando a más de 40 países.

Entre las partidas arancelarias de café que se exportan a nivel nacional según el Boletín de la Dirección General de Competitividad Agraria están: café sin descafeinar, sin tostar; café tostado, sin descafeinar, en grano; café tostado descafeinado; y los demás cafés; cascara y cascarilla, siendo el *grano de café verde*, la partida arancelaria más exportada.

La tabla 8 muestra las exportaciones del café peruano en toneladas, las que se han incrementado en 38%, es decir paso de 185,411 tn en 2014 a 256,361 tn en 2018 las que representan más de 70,000 Tn de incremento. Colombia es el destino con mayor tasa de crecimiento de 236%, es decir pasó de 6,915 a 23,232 tn en el mismo periodo. También se observa que se ha incrementado el volumen exportado a todos los principales destinos.

**Tabla 8**  
*Principales exportaciones del café peruano en toneladas*

Importadores	Toneladas exportadas 2014	Toneladas exportadas 2015	Toneladas exportadas 2016	Toneladas exportadas 2017	Toneladas exportadas 2018	Tasa de crecimiento 2014 – 2018
EE UU	44.297	44.143	65.283	58.798	62.977	42%
Alemania	50.988	54.454	59.343	54.626	57.064	12%
Bélgica	20.582	20.057	23.692	22.713	28.41	38%
Colombia	6.915	2.182	8.834	16.253	23.232	236%
Suecia	9.217	9.692	11.431	14.004	14.201	54%
Canadá	6.287	8.956	9.543	11.423	11.504	83%
Italia	6.415	3.607	7.958	10.241	8.824	38%
R Unido	4.581	4.596	6.337	6.843	8.422	84%
Francia	5.263	6.079	7.123	4.065	6.9	31%
Otros	30.873	31.161	41.716	45.998	34.827	13%
<b>Total Mundo</b>	<b>185.418</b>	<b>184.927</b>	<b>241.26</b>	<b>244.964</b>	<b>256.361</b>	<b>38%</b>

Fuente: SUNAT - 2018

Nota: Producto: 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café

La tabla 9 muestra los destinos de Alemania, Bélgica, Francia, Italia y Estados Unidos presentan la tendencia de mayor disminución en monto en dólares, pese a que las exportaciones en toneladas se han incrementado. En el caso del destino Colombia, tiene un crecimiento de 268% de las exportaciones en dólares, similar al crecimiento en toneladas de 236% en dicho periodo que se muestra en la tabla 8.

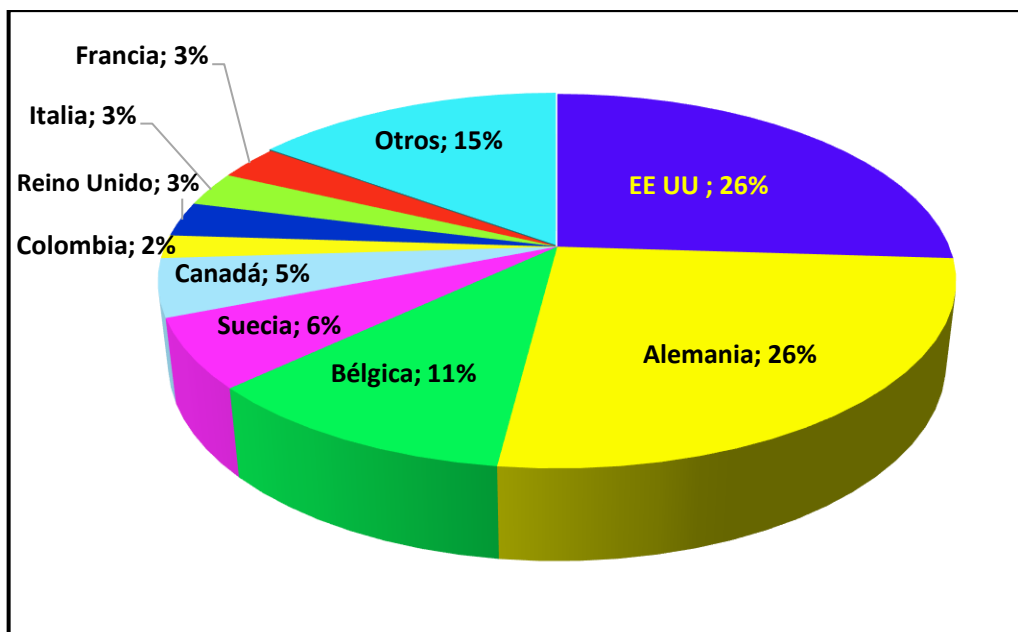
**Tabla 9**  
*Exportaciones de café de Perú en miles de dólares americanos*

Importadores	Valor exportado 2014	Valor exportado 2015	Valor exportado 2016	Valor exportado 2017	Valor exportado 2018	% Participación	Tasa de crecimiento 2014 – 2018
EE UU	178,909	152,356	217,416	181,731	178,760	26%	-0.1%
Alemania	214,517	177,071	193,479	167,821	153,095	26%	-28.6%
Bélgica	86,476	69,463	80,613	71,648	77,170	11%	-10.8%
Suecia	40,829	34,398	40,737	44,157	39,825	6%	-2.5%
Canadá	29,187	34,402	35,521	37,603	33,604	5%	15.1%
Colombia	8,706	2,939	9,365	18,538	32,115	2%	268.9%
Reino Unido	21,345	16,828	23,337	22,276	24,820	3%	16.3%
Italia	24,721	11,081	24,502	27,340	22,139	3%	-10.4%
Francia	22,451	18,675	22,528	12,747	17,572	3%	-21.7%
Otros	120,699	91,550	113,526	122,079	88,234	15%	-26.9%
<b>Total</b>	<b>747,840</b>	<b>608,763</b>	<b>761,024</b>	<b>705,940</b>	<b>667,334</b>	<b>100%</b>	<b>-10.8%</b>

Fuente: SUNAT – 2018

Nota: Producto: 090111 Café sin tostar ni descafeinar

Por otro lado, de acuerdo a la figura 14 entre los principales destinos del café peruano están Bélgica, Suiza, Estados Unidos, Alemania y Canadá con 74% de las exportaciones de café peruano. Como se puede observar Estados Unidos de América y Alemania en Europa son los dos destinos más importantes cada uno el 26% de participación de las exportaciones peruanas. Asimismo, se puede apreciar que el destino con mayor participación es el mercado europeo.



**Figura 14** Participación de las principales regiones productoras de café en el Perú

Fuente: Trade Map – 2018

#### **a.5. Empresas nacionales exportadoras del café peruano**

Las exportaciones del café peruano se realizan a través de organizaciones de productores como cooperativas que realizan sus exportaciones de manera directa a los mercados internacionales y a través de empresas privadas que comercializan como intermediarios para los mercados internacionales.

La tabla 10 muestra que la tasa de crecimiento de las exportaciones de las principales empresas de café del 2015 al 2018 ha sido del 12%, entre ellas las empresas con mayor tasa de participación están Perales Huancaruna SAC, Olam Agro Perú SAC, Cía. Internacional del Café SAC y Cooperativa de Servicios Múltiples CENFROCAFE; también se puede observar las empresas que han disminuido en su tasa de crecimiento entre ellas está Perales Huancaruna SAC, a pesar de ser la empresa que más exporta y H.V.C. Exportaciones SAC.

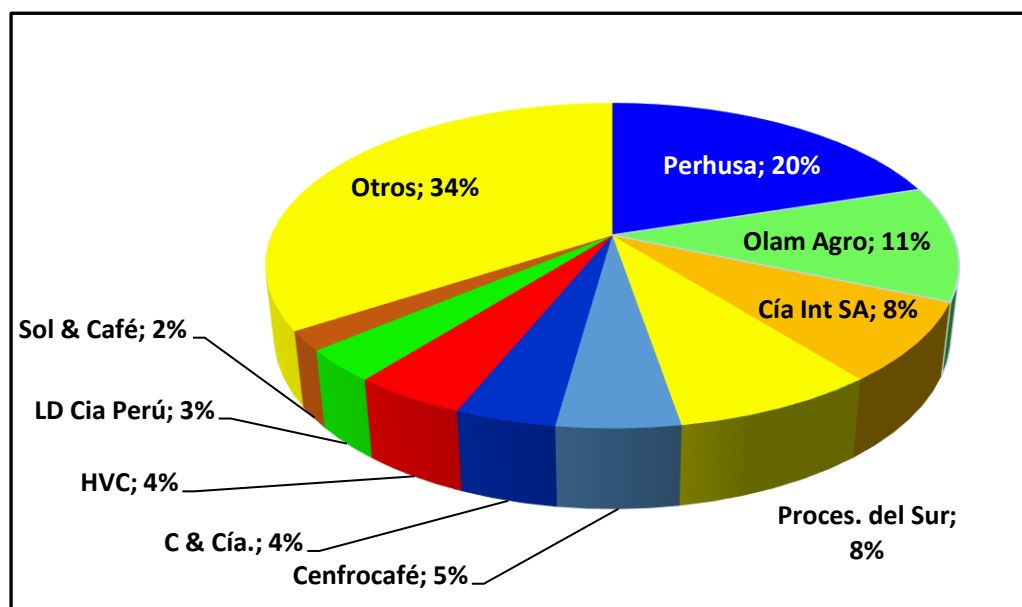
**Tabla 10**

*Principales empresas peruanas exportadoras de café grano verde en miles de dólares*

Empresa	Valor Exportado 2015	Valor Exportado 2016	Valor Exportado 2017	Valor Exportado 2018	% Participación	Tasa de Crecimiento 2015 - 2018
Perhusa	165,178,067	143,238,257	121,744,281	122,133,237	20%	-26%
Olam Agro Perú	46,540,284	90,405,604	95,441,250	82,821,937	11%	78%
Cía. Intern. Café SA	31,599,225	71,208,019	58,060,171	55,714,292	8%	76%
Procesadora del Sur	48,105,742	61,550,994	60,989,332	50,866,730	8%	6%
Cenfrocafé Perú	27,766,569	38,048,843	30,245,480	37,321,231	5%	34%
Comercio & Cía.	24,597,597	23,064,859	31,973,754	29,816,398	4%	21%
H.V.C. Exportac.	30,950,660	33,862,140	31,156,016	27,725,348	4%	-10%
L.Dreyfus Cía. Perú	13,061,652	40,900,660	17,449,087	16,611,329	3%	27%
C. Serv. Sol & Café	12,355,610	14,634,788	14,075,263	12,342,307	2%	0%
Otros	205,501,255	244,088,460	251,068,337	243,438,678	34%	18%
<b>Total</b>	<b>605,656,661</b>	<b>761,002,624</b>	<b>712,202,971</b>	<b>678,791,487</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>

Fuente: PROMPERÚ & SIICEX 2018

De acuerdo a la figura 15 las empresas Perales Huancaruna SAC, Olam Agro Perú SAC, Compañía Internacional del Café SAC y Procesadora del Sur S.A. son las empresas que más exportaciones de café han realizado, 47% en el periodo del año 2015 al 2018.



**Figura 15.** Participación de las principales empresas exportadoras de café

Fuente: Promperú & SIICEX 2018

## a.6. Empresas regionales exportadoras del café

Las exportaciones del café en la zona nor oriental están representadas empresa privadas y organizaciones de pequeños productores de café.

La tabla 11 muestra las empresas exportadoras de café de la zona nor oriental es decir, de Amazonas, Cajamarca, Lambayeque y San Martín, observándose que las exportaciones de Lambayeque están representadas por empresas privadas como Perales Huancaruna SAC y PRONATUR EIRL; que con respecto a las demás empresas de esta zona, éstas representan el mayor porcentaje de exportaciones y en menor proporción las exportaciones son realizadas por organizaciones de pequeños productores que vienen exportando de manera directa. Los destinos principalmente son Estados Unidos

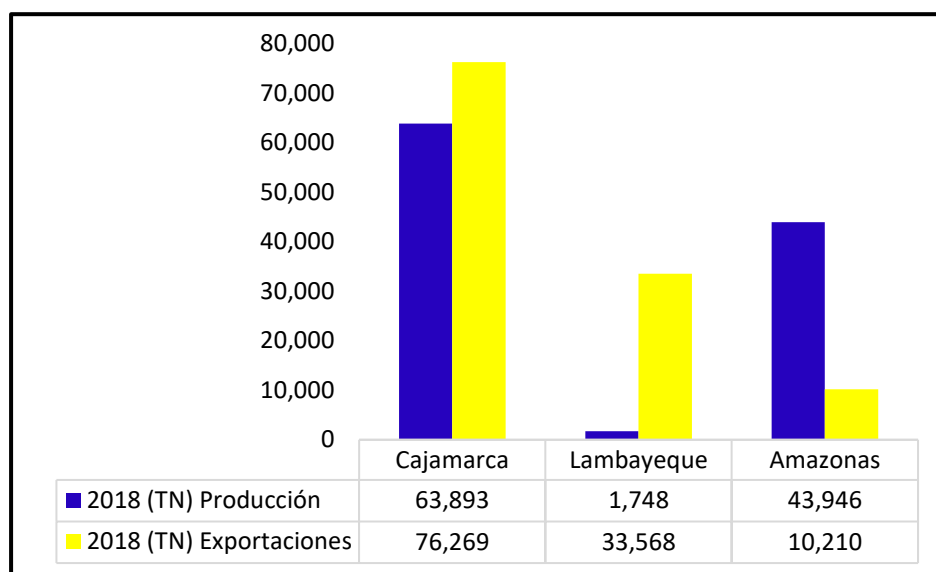
**Tabla 11**

*Principales empresas exportadoras macro nororiental – 2018 de café grano verde en miles de dólares americanos*

Empresas	Región	Valor Exportado 2018	Peso (QQ)	Mercados
Perales Huancaruna SAC	Lambayeque	122,133,237	1,081,692	Alemania, EEUU, Bélgica, Federación Rusa, Colombia, Suecia, Francia, Japón, Finlandia
PRONATUR EIRL	Lambayeque	11,305,652	87,949	Alemania, Suecia, Reino Unido, EEUU, Bélgica, Suiza, Italia, Holanda, Canadá
Café Monteverde	Amazonas	6,735,604	46,996	EEUU y Suecia
Coop. Agraria Ecológica Cafet. de Lonya Grande	Amazonas	6,042,204	41,716	Suecia, EEUU, Alemania, Reino Unido, Dinamarca, México
Coop. Agraria Cafet. La Prosperidad de Chirinos	Cajamarca	5,994,402	41,394	EEUU, Suecia, Bélgica, México
Coop. Agraria Rodríguez de Mendoza	Amazonas	4,341,925	28,969	Alemania, Bélgica, EEUU
PROAS S.A.	Lambayeque	2,227,215	14,882	EEUU, Canadá, Reino Unido, Australia, Bulgaria, Bélgica
Asociación de productores de Cafet. Juan Marco El Palto (A.P.C.J.U.M.A.R.P)	Amazonas	2,040,681	15,140	EEUU, Canadá, Reino Unido
Central de Cafetaleros del Nor Oriente	Lambayeque	776,405	5,363	EEUU, Canadá, Holanda, Reino Unido
Nor Café	Lambayeque	739,451	7,053	Chile, Colombia, Bélgica
Asoc. Prod. Agro pecuaria La Flor del Bosque	Amazonas	71,114	413	Suecia, Alemania, Bélgica, México, EEUU

Fuente: SUNAT 2018

La figura 16 muestra la producción y exportaciones de café en toneladas de Cajamarca, Lambayeque y Amazonas – 2018, observándose que Lambayeque cuenta con una producción de 1,748 tn sin embargo, exporta 33,568 tn esto debido a que existen empresas intermediarias que se proveen de la producción de las regiones cercanas de Cajamarca y Amazonas para atender el mercado internacional. Además, se observa que Cajamarca tiene una producción significativa la cual logra exportarla abasteciendo incluso de otras regiones, y en el caso de la región Amazonas también cuenta con una producción significativa, pero no tiene los mismos niveles de exportación.



**Figura 16.** Producción y exportaciones de café en toneladas de Cajamarca, Lambayeque y Amazonas – 2018

Fuente: PROMPERÚ (SIICEX) & INEI 2018

## **b. Demanda de café a nivel mundial y nacional**

### **b.1. Importación mundial de café en toneladas**

Las importaciones de café a nivel mundial están representadas principalmente por los países que no son productores para abastecer su demanda interna y para atender a mercados internacionales.

La tabla 12 muestra las importaciones de café en toneladas, observándose un incremento del 5.5% de las importaciones a nivel mundial, donde los principales países de Reino Unido, Bélgica, Países Bajos e Italia son quienes tienen una tendencia de mayor crecimiento con respecto a los demás países, asimismo se observa países como Japón que ha disminuido sus importaciones en 2% mientras que Estados Unidos ha tenido un crecimiento mínimo del 3.7% en el mismo periodo, pese a que es uno de los que más importa.

**Tabla 12**  
*Principales países importadores del mundo en Toneladas*

<b>Importadores</b>	<b>Toneladas importadas 2014</b>	<b>Toneladas importadas 2015</b>	<b>Toneladas importadas 2016</b>	<b>Toneladas importadas 2017</b>	<b>Toneladas importadas 2018</b>	<b>Tasa de crecimiento 2014-2018</b>
EE UU	1,524,987	1,538,552	1,603,574	1,624,476	1,582,021	3.7%
Alemania	1,162,073	1,155,859	1,197,360	1,122,087	1,206,593	3.8%
Italia	546,763	546,885	557,234	585,786	623,441	14.0%
Japón	416,845	442,186	442,648	414,075	408,329	-2.0%
Francia	356,850	343,815	343,438	352,861	390,899	9.5%
Bélgica	281,244	307,084	320,527	314,993	322,895	14.8%
España	302,254	310,004	320,547	321,984	321,480	6.4%
Países Bajos	232,303	239,404	251,027	266,655	277,914	19.6%
Canadá	254,442	255,876	249,790	264,630	262,169	3.0%
Reino Unido	188,304	218,952	245,086	256,789	302,891	60.9%
Otros	2,525,304	2,447,009	2,316,122	2,200,795	2,518,195	-0.3%
<b>Total</b>	<b>7,791,369</b>	<b>7,805,626</b>	<b>7,847,353</b>	<b>7,725,131</b>	<b>8,216,827</b>	<b>5.5%</b>

Fuente: Trade Map – 2108

Nota: Producto: 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café

## **b.2. Importación mundial de café en Dólares**

La tabla 13 muestra las importaciones de café a nivel mundial en millones de dólares americanos entre 2014 al 2018, observándose que el promedio de las importaciones a nivel mundial ha experimentado un incremento del 0.3% en dicho periodo, comparado con el 5.5% de crecimiento de las importaciones en toneladas de café (tabla 12), debido a que los precios del café han disminuido, lo que ha originado que los montos en dólares de las importaciones se vean reducidas frente a las toneladas de café importadas.

Los países de Reino Unido, Países Bajos, Francia e Italia presentan la tendencia de mayor crecimiento en monto en dólares importado. Asimismo, se observa que países como Canadá, Japón, Alemania, y Estados Unidos han disminuido sus importaciones en dólares, pese a que sus importaciones en toneladas se han incrementado, esto debido a que los precios del café han disminuido en dicho periodo.

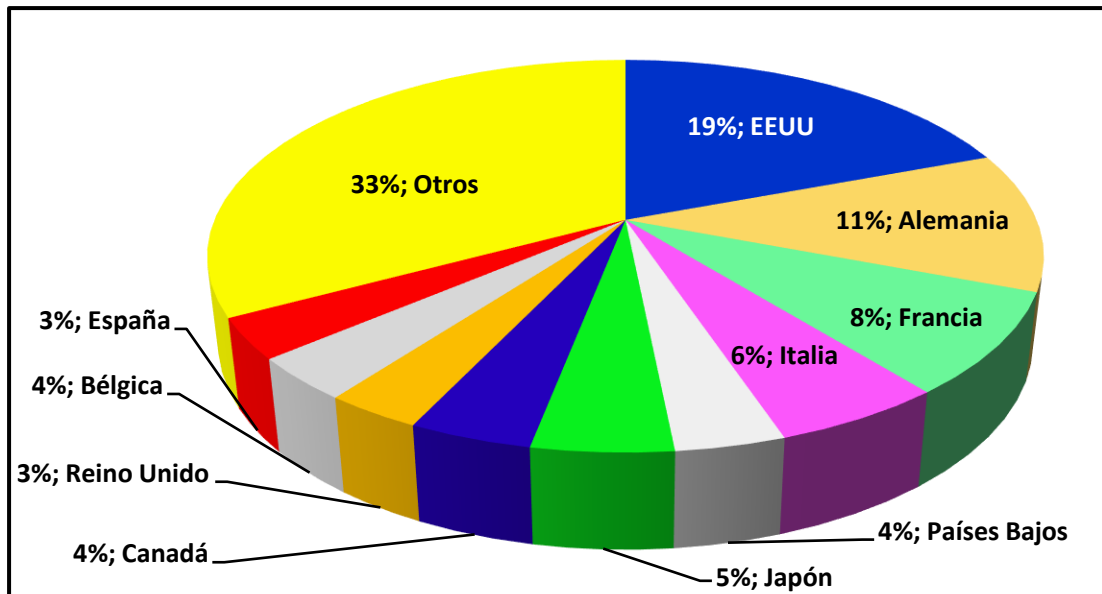
**Tabla 13***Principales países importadores del mundo en Miles de Dólares*

Importadores	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	% Participación	Tasa de crecimiento 2014-2018
EEUU de América	6,013	6,034	5,747	6,315	5,721	19%	-4.9%
Alemania	4,018	3,407	3,371	3,514	3,458	11%	-13.9%
Francia	2,655	2,391	2,357	2,753	2,831	8%	6.6%
Italia	1,709	1,779	1,674	1,795	1,748	6%	2.3%
Países Bajos	1,017	960	1,032	1,247	1,301	4%	27.8%
Japón	1,442	1,581	1,415	1,433	1,262	5%	-12.5%
Canadá	1,305	1,238	1,192	1,289	1,207	4%	-7.5%
Reino Unido	833	940	1,010	1,057	1,079	3%	29.5%
Bélgica	1,094	1,099	1,062	1,157	1,069	4%	-2.3%
España	1,072	1,012	989	1,081	1,032	3%	-3.6%
Otros	9,990	10,326	10,313	11,124	10,549	33%	5.6%
<b>Total</b>	<b>31,148</b>	<b>30,768</b>	<b>30,163</b>	<b>32,764</b>	<b>31,256</b>	<b>100%</b>	<b>0.3%</b>

Fuente: Trade Map – 2018

Notas: Producto: 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café

De acuerdo a la figura 17 entre los principales países que más importan café a nivel mundial están Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, Japón, Holanda, Canadá y Bélgica. Se puede observar que Estados Unidos de América y Canadá tienen el 23% de las importaciones, seguido de los países de Europa con el 39% y Asia con el 5% de las importaciones a nivel mundial.



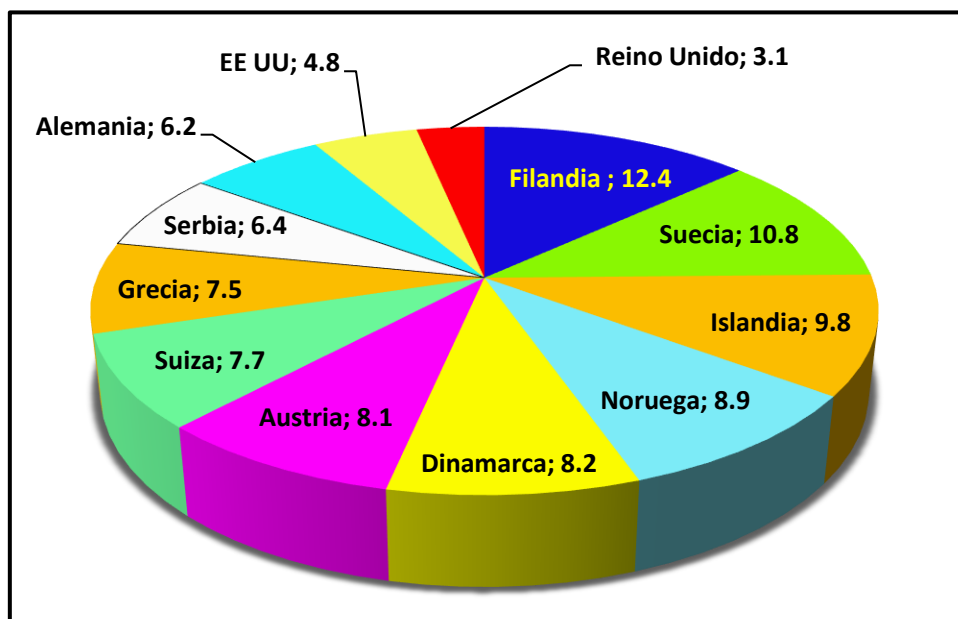
**Figura 17.** Participación de los países importadores de café

Fuente: Trade Mad - 2018

### **b.3. Principales países consumidores de café per cápita**

Según OIC (2018) el consumo mundial en 2018 creció en 1.7%, tasa menor al promedio de los 10 últimos años de 2.1% debido a que la demanda mundial de café está afectada por una disminución del crecimiento económico mundial. Según MINAGRI (2018) el 85% del consumo mundial abarca cafés comunes mientras que el otro 15% está dirigido a mercados certificados reconocidos mediante sellos o certificaciones de calidad.

La figura 18 muestra el consumo de kilos de café anualmente por persona, siendo Finlandia el país con mayor consumo a nivel mundial con 12.4 kg al año, seguido de Suecia con 10.8 Kg. Como se puede apreciar, los países de Europa representan el mayor consumo de café, seguido de Estados Unidos en América y Asia.



**Figura 18.** Consumo per cápita por kilos de café - 2016

Fuente: OIC - 2018

#### **b.4. Consumo de Café a nivel nacional**

Según la Cámara Peruana del Café y Cacao (2017) revela que pese a que el Perú lidera las agroexportaciones de café pasa por una serie de problemas a nivel de consumo interno. El 95% del café se exporta debido a la mínima cultura cafetalera. En el país, 70% del consumo de café es instantáneo e importado, 28% es de segundas y descartes y solo un 2% de la oferta de café tostado tiene algún estándar de calidad. El café soluble o instantáneo es el polvo o granulado que resulta de retirar el agua al extracto de café (ver Tabla 14).

**Tabla 14**

*Perú: Consumo interno por tipo de café 2010 - 2015*

Tipo de Café	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%
Café tostado grano	361	372	402	404	391	389	3.49%
Café tostado molido	5,304	5,400	5,753	5,843	5,538	5,682	51.03%
<b>Total café para pasar</b>	<b>5,665</b>	<b>5,772</b>	<b>6,155</b>	<b>6,247</b>	<b>5,929</b>	<b>6,071</b>	<b>54.52%</b>
Café instantáneo	3,676	3,948	4,328	4,459	4,639	4,934	44.31%
Café instantáneo descafeinado	119	126	131	132	136	130	1.10%
<b>Total café instantáneo</b>	<b>3,795</b>	<b>4,074</b>	<b>4,459</b>	<b>4,591</b>	<b>4,775</b>	<b>5,064</b>	<b>45.48%</b>
<b>Total tostado e instantáneo</b>	<b>9,460</b>	<b>9,846</b>	<b>10,614</b>	<b>10,838</b>	<b>10,704</b>	<b>11,135</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Citado por Cámara Peruana del Café y Cacao - Solidaridad (2017).

El consumo de café en el país carece de información estadística oficial debido a que su consumo es mínimo y poco significativo. Según cifras del Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI, la Junta nacional del Café - JNC y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas - SUNAT el consumo de café verde a nivel nacional, es de aquel café que no ha logrado exportarse, por tanto, es de mala calidad. Según la Cámara Peruana del Café y Cacao – Solidaridad (2017) en el Perú un habitante consume tan solo 650 gramos al año de café para pasar. Así mismo la Central Café y Cacao del Perú (2018) determina que en promedio una persona anualmente consume 1,1 kg de café importado instantáneo.

La forma de preparar el café en su mayoría en el país, es en olla o filtrado utilizando cafetera manual o eléctrica, realizada en los hogares, pero que difiere la preparación en una cafetería equipada con la tecnología apropiada de una cafetería.

#### **4.1.1.3. Segmentación y formas de comercialización**

En el mercado del café a nivel internacional se distingue tres segmentos del café claramente definidos:

##### **4.1.1.1.1. Café “Mainstream”**

Según Cámara Peruana del Café y Cacao (2018) conocido como café corriente o de grandes volúmenes, es el grupo de cafés más amplio conformado por los cafés robusta y parte de los cafés arábica. Según el MINAGRI en el 2018; aproximadamente entre 85% y 90% del consumo mundial abarcan a los cafés solubles instantáneos y otras bebidas en base a café común como el robusta y el 10% restantes está orientado a los cafés de especialidad y sostenibles.

La comercialización del café peruano hacia los principales mercados como Estados Unidos y Alemania se da a través del café convencional o café mainstream (arábica o robusta). Las principales transacciones del café peruano son convencionales e incluyen otros tipos de cafés, y en algunos casos a pesar de estar certificado no se vende como tal, y por lo que tiene que venderse al mercado de grandes volúmenes (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2018).

#### **4.1.1.1.2. Café de especialidad**

Según la SCA (2018) es un café de excelente preparación, de origen único, sabor único y atributos altos en calidad de taza. Son 100% cafés Arábica con más de 85 puntos de grado de calidad en una escala de 0 a 100 puntos. Estos cafés son cultivados generalmente en zonas con condiciones especiales de clima, altura, suelo y procesados de manera única, incluso muchos de ellos de manera artesanal.

El café de especialidad o alta calidad peruano es un segmento que viene creciendo año a año debido al compromiso de todos los eslabones de la cadena. Las organizaciones de productores de cafés envían entre el 50 y 65%, mientras que las empresas nacionales y multinacionales realizan envíos alrededor del 15 y 20% (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2018).

#### **4.1.1.1.3. Cafés sostenibles**

Según el Centro del Comercio Internacional (ITC, 2018), los cafés sostenibles o certificados son el tercer grupo de cafés existentes actualmente, incluye a cafés que aseguran al consumidor, que son producidos teniendo en cuenta lineamientos sociales y ambientales sostenibles, respaldados por sellos o certificados reconocidos que avalan dicha sostenibilidad. Dentro de los cafés sostenibles se encuentran el café “robusta” con certificaciones y los cafés de especialidad “arábico”. Los sellos principales de sostenibilidad son Fair Trade, USDA Organic, UE Organic, Rainforest Alliance, Bird Friendly, FOSHU, entre otros

Los principales destinos del café sostenible del Perú son Estados Unidos y Alemania que compran alrededor del 65% y el resto entre Bélgica, Suecia, Holanda, Canadá y Reino Unido. En este segmento las empresas que compran priorizan la sostenibilidad y enfocan su compra en los cafés Fairtrade - Comercio Justo (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2018).

#### **Descripción de la cadena en los cafés de especialidad:**

- **Productor:** Cultiva en altitudes y climas seleccionados produciendo un café especial prevaleciendo la calidad antes que la cantidad.

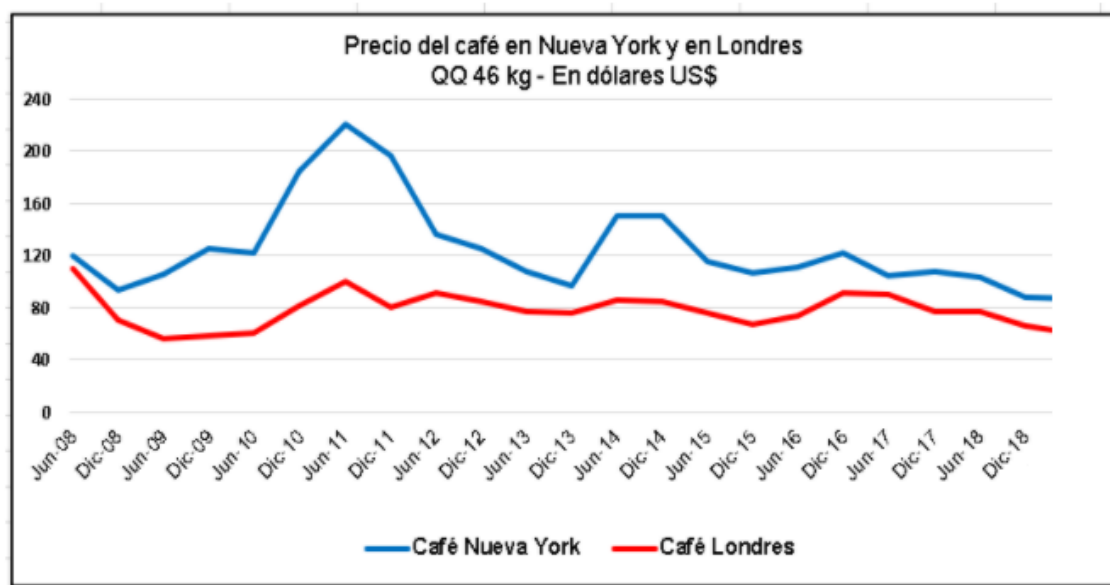
- **Comprador:** El comprador de café verde, adquiere el producto directamente del productor, evalúa en función al grado de calidad del grano para luego llevar esta información al tostador.
- **Tostador o Asador:** Produce el nivel de tostado de especialidad según el segmento del mercado, aplicando principios científicos en la transferencia de calor, la termodinámica y la química del café, para garantizar el máximo nivel de calidad y sabor en el grano tostado final.
- **Barista:** Es el último profesional de la cadena de café de especialidad, están muy bien informados sobre los orígenes del café y sobre los perfiles del sabor. Es el responsable de la presentación de la bebida del café y complementa su trabajo con el arte con leche.
- **Consumidor:** Es quien completa el ciclo de vida del grano de café, al buscar y elegir activamente opciones de café especial, el cual demuestra un compromiso no solo en la elección de un nivel más alto de calidad sino también un compromiso con un nivel de vida más alto para cada persona que contribuyó en la cadena para la calidad del grano de café.

#### 4.1.1.4. Precio del café a nivel internacional

El café es un “commodities” o materia prima que se negocia en las principales bolsas de productos. El precio está en función de la oferta y la demanda y las cotizaciones dependen del tipo de café. En la Bolsa de New York se negocia café arábico, y en la Bolsa de Londres se cotiza café robusta.

En los Estados Unidos el precio del café en la bolsa de Nueva York se cotiza en centavos US\$/libra y a diciembre 2018 se cotiza a US\$95.75 centavo por libra mientras que, en el mercado de Londres, el precio se cotiza en toneladas y a diciembre 2018 fue de US\$1,493. Tomando de base estas cotizaciones, en diciembre 2018, el quintal de 46 kilos en el mercado de Estados Unidos se cotizó en US\$88.09 mientras que en Londres fue de US\$66.29, esto debido a que la variedad cotizada en Nueva York es de café “arábica”, mientras que en Londres se cotiza la variedad “robusta”.

De acuerdo con las cifras promedio mensual, en los últimos 20 años el precio del café ha sido inestable y oscilante con “precios picos” en el año 2011 que se ubican alrededor de los US\$280 QQ/46 kg, pero también en estos últimos años los precios han tenido un declive a la baja, llegando a girar el precio alrededor de US\$ 100 QQ/46 kg desde 2017. Esta tendencia a la baja aún continúa a diciembre 2018 mostrando un precio indicativo del café en US\$ 88.09 QQ/46 kg mientras que para la bolsa de Londres de US\$ 66.29 QQ/46 kg y con tendencia a seguir bajando, como lo muestra la figura 19.

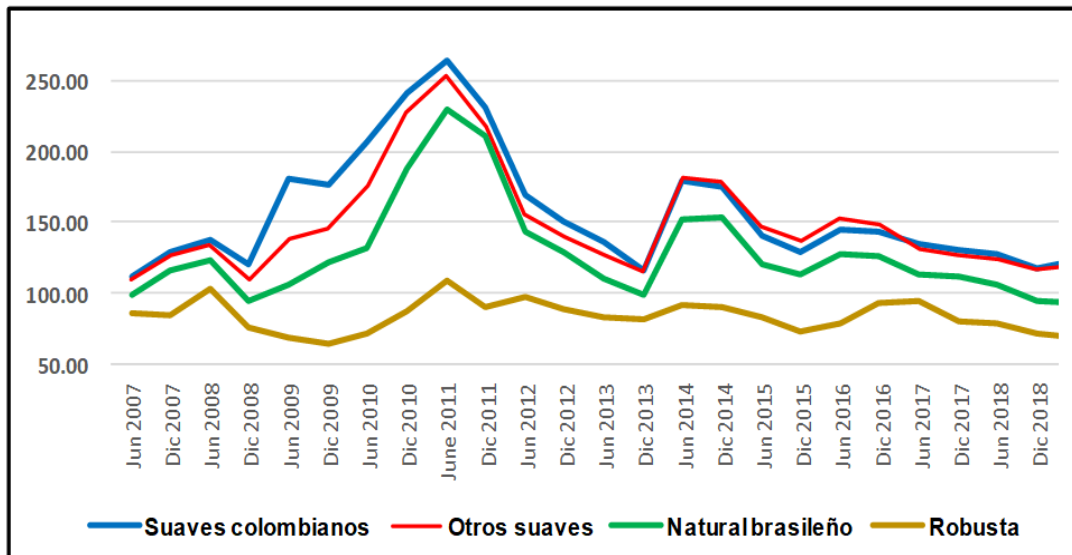


**Figura 19.** Precio indicativo de café del café del 2008 al 2018 – US\$ (qq/46 kg)

Fuente: [ico.org/new\\_historical.asp](http://ico.org/new_historical.asp)

Según la OIC (2018) hay cuatro grupos de café del grano que permite definir el orden de precios. Los cafés suaves colombianos son los que tienen un precio más alto, seguidos de los otros suaves y en tercer orden los brasileros naturales.

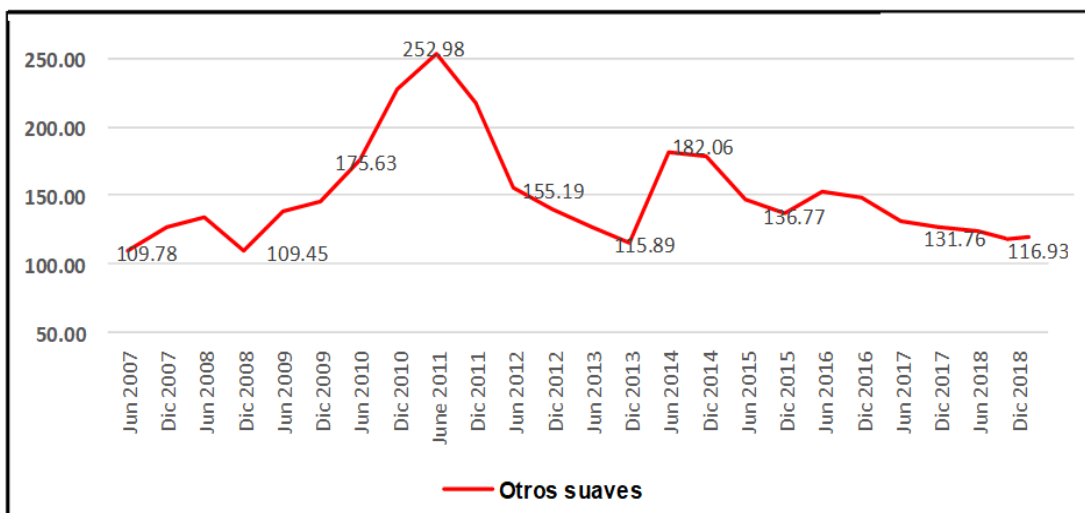
La figura 20 muestra la tendencia de la cotización de los cuatro tipos de café está a la baja desde el año 2015 acentuándose a partir del año 2017. Así mismo se puede observar que en junio de 2014 según la OIC el precio promedio del café “otros suaves” fue de US\$ 154.21 QQ/46 kg. superando al café “suave colombiano” que tuvo un precio de US\$ 144.31 QQ/46 kg. A partir de la fecha la diferencia en la cotización entre ambos tipos de café ha sido cada vez menor.



**Figura 20.** Precio por tipo de café según OIC 2007 al 2018 – En US\$ (qq/46 kg)

Fuente: [ico.org/new\\_historical.asp](http://ico.org/new_historical.asp)

Con respecto al Perú, la variedad de café que mejor describe el precio del café peruano en el mercado global es el que se conoce con el nombre de “Otros Cafés Arábicos Suaves” procedentes de Ecuador, Perú, Centroamérica y otros países. Luego de la caída del precio de esta variedad de café a US\$ 115.89 QQ/46kg en noviembre 2013, según la figura 21 se recuperó de manera sostenida alcanzando en octubre de 2014 un precio de US\$ 182.06 QQ/46k). Desde junio 2017 la caída de precios ha sido constante.



**Figura 21.** Precio del café tipo “otros suaves” OIC 2007-2018 – En US\$ (qq/46 kg)

Fuente: [ico.org/new\\_historical.asp](http://ico.org/new_historical.asp)

- Respecto a los **café especiales** o de especialidad, este tipo de cafés está al margen de la cotización en la Bolsa de Nueva York. Su posicionamiento en el mercado internacional se basa en sus cualidades organolépticas o sociales agregándole el valor que los consumidores buscan.
- Ante la difícil situación por la que atraviesan los cafés convencionales, surgen pequeñas y medianas organizaciones productores de cafés especiales como una alternativa ante esta situación, y vienen participando en ferias, concursos o subastas logrando obtener precio records muy alto por su café.
- Así se tiene que en el año 2018 los granos más valorados premiados en la subasta de cafés especiales de Panamá, alcanzó el récord de US\$803 por libra, proveniente de una finca familiar de este país. En el año 2018 un lote de 454 kilos de café especiales, fueron adquiridos por compradores de China, Japón, Taiwán y Estados Unidos. La empresa Klatch Coffee adquirió unos 4,54 kilos de este café y lo ofrece a sus consumidores en EE. UU por un costo de US\$75 por taza, convirtiéndose en la taza de café más caro del mundo (BBC Mundo, 2018).

En el precio de café de especialidad de Perú a nivel internacional ha logrado:

- Alcanzar cifras récord en la II Subasta internacional de microlotes de cafés especiales organizada por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Región Junín, llevado a cabo en la selva central. Así se tiene que productores del Fundo El Gran Cafetal provenientes de la comunidad nativa de San Chirio ubicada a más de 1,800 MSNM, lograron obtener la máxima puntuación del concurso recibiendo 2,350 dólares por el quintal de café de un comprador estadounidense (Andina, Agencia Peruana de Noticias – APN, 25 de julio de 2016).
- Así mismo una muestra de café proveniente de Chanchamayo obtuvo 1,850 dólares por quintal, adquirido por un comprador canadiense. Un productor de Moyobamba, logro obtener US\$1,500 por su café. También productores de las Cooperativa Agraria Palomar y la Cooperativa Eko-Palomar lograron obtener por su café US\$1,520 y 1,220 por quintal respectivamente (Andina, Agencia Peruana de Noticias, - APN, 25 de julio de 2016).

#### **4.1.1.5. Tendencias del consumo de café**

##### **1. Mercado internacional**

**a. En Estados Unidos:** Los consumidores buscan productos sanos, por ello prefieren los granos de café sin productos químicos sintéticos en sus procesos, optando por los orgánicos, lo que refleja las tendencias saludables y amigables con el planeta. El café es una obsesión cultural en los Estados Unidos. Las cadenas como Dunkin' Donuts o Starbucks dominan la vida diaria especialmente por la mañana (90% del café que se consume en los EE.UU. es por la mañana), millones de tazas blancas espumosas con logotipos de color rosa y naranja audazmente impresas aparecen por las calles en las horas pico de la mañana y en el tren. Durante la hora del almuerzo, los hombres y mujeres de negocios se hacen un descanso en las tiendas de café (citado por la Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017).

**b. En Alemania:** Según la Revista Digital Alimentaria (2017), el consumo de café es mayor que el agua embotellada e incluso la cerveza. A nivel europeo Alemania ocupa el primer puesto como exportador de café tostado (\$1.232 millones y 207,000 toneladas), gracias a su desarrollada industria tostadora. Su consumo es dinamizado por diferentes tendencias, entre ellas una fuerte influencia hacia una conciencia ambiental que los impulsa a preferir productos orgánicos y la búsqueda de proveedores de café con huella limpia (menor contaminación), así mismo existe un segmento de consumidores que tiene una verdadera preocupación por el comercio justo, les interesa que la remuneración a los agricultores sea justa, llegando a ellos de manera directa en el país de origen, acortando la cadena de comercialización y que llegue mayor valor a los agricultores, requiriendo para ello certificaciones sostenibles. Existen segmentos de consumo sofisticado que se caracteriza por productos de alta calidad preferentemente hacia cafés especiales, de origen único.

**c. Mercado de Canadá:** El consumidor canadiense cada vez más muestra tendencias favorables hacia productos orgánicos y que hayan sido producidos con responsabilidad social y ambiental. El mercado canadiense requiere este tipo de productos, con certificaciones específicas (orgánicas y de comercio justo). La demanda de café está definida de una manera creciente por la sensibilidad de los consumidores basada en: consideraciones de salud, cafés especiales, responsabilidad ambiental y de protección a la biodiversidad. Al consumidor canadiense le interesa percibir en una taza de café la esencia

de una cultura, viajar al país productor a través de una taza de café, reconociendo el rol que juega la tierra, el clima y las costumbres en el sabor de un buen café (Laura, 2005).

**d. En España:** Se consumen cafés solubles o instantáneos y variedades descafeinadas y la demanda sigue aumentando. Los consumidores de café son más jóvenes cada vez, más exigentes y disfrutan de caminar con su café en la mano en vaso de cartón. Para los españoles, si no se cuida al máximo los detalles, el resultado corre el riesgo de no ser bueno. Las oficinas son espacios donde el café es una bebida imprescindible y según la Federación Española de Café (FEC) existen alrededor de 80.000 máquinas vending operativas que representan el 12% de la oferta (El Economista, 2015).

**e. En Italia:** Conocida como la patria del espresso e inventor de los bares, y uno de los mayores importadores y exportadores de café torrefacto, es decir café tostado con azúcar. Se bebe café en dos formas diferentes. La primera es el expreso, que se prepara usando la presión de vapor del agua, que, al pasar por un contenedor de café, produce un extracto oscuro, espumoso y más intenso que el café filtrado, pero con menos contenido de cafeína, otra forma es el conocido como capuccino, el cual se sirve con café expreso y leche. Entre los tipos de bebidas de café más conocidas están el expreso, capuccino, mokaccino, frappuccino y el café americano es la bebida más corriente debido a que se mezcla con agua (Figuerola, Pérez & Godínez, 2016).

Después de realizar el análisis del comportamiento de los consumidores de café, y teniendo en cuenta las estrategias de agregación de valor del IICA (2014a) se llegó a responder la siguiente pregunta ¿Cuáles son los gustos, preferencias, tendencias y exigencias del consumidor de café?, arribándose a las siguientes conclusiones:

**En cuanto a la conservación, transformación y etiquetado**

- Café seguro e inocuo desde la producción hasta el consumo.
- Café con valor nutritivo.
- Alimentos como el café con olor, sabor y aroma de acuerdo a sus gustos y preferencias.
- Alimentos casi listos para su consumo.
- Café sin preservantes químicos.
- Café de origen basado en el clima y formas de cultivo.

- Alimentos saludables bajos en azúcar, grasas y sal.
- Productos con empaques amigables con el ambiente (biodegradables)
- Están en la búsqueda de envases inteligentes (etiquetas que se activan y cambian de color en función a la temperatura, humedad, frescura, fugas de aire.
- Información de la producción del café en la etiqueta del mismo.
- Información nutricional en proteínas, valor energético, grasas, carbohidratos, vitaminas minerales.

### **En cuanto a la calidad y diferenciación**

- Café que cumpla con normas sanitarias
- Café que ha seguido procesos de buenas prácticas en cosecha y poscosecha.
- Café que cuente con certificaciones de calidad.
- Café con identidad de origen.
- Alimentos con certificaciones que garanticen el cuidado del medio ambiente.
- Alimentos con certificaciones vinculadas a que el producto sea orgánico.
- Alimentos nutraceuticos o de la biodiversidad.
- El consumidor tiene disposición a pagar por el precio del producto y además a pagar un bono adicional en beneficio social del productor y por su preocupación por el cuidado ambiental.
- Buscan comprar a empresas o cooperativas que protejan los beneficios laborales de sus colaboradores y toman en cuenta la responsabilidad social en beneficio del productor.

### **En cuanto a otras estrategias de Diversificación e Innovación**

- Los consumidores y clientes finales, buscan nuevas experiencias, conocer, viajar y apreciar los recursos propios donde se encuentran los productores, vivenciar sus actividades en el momento de la cosecha y poscosecha.
- Buscan productos nuevos a base de los desechos o sub productos de la actividad productiva para evitar la contaminación ambiental.

#### **4.1.2. Diagnóstico de la cadena de valor priorizando el eslabón de los pequeños productores de café**

##### **1. Mapeo de la Cadena**

Para alcanzar el objetivo de diagnosticar la cadena de valor de café priorizando a los pequeños productores de café, por ser el más débil de los eslabones de la cadena, se aplicó la guía de entrevista a los directivos de las organizaciones para obtener información primaria (Ver Anexo 1).

De acuerdo con la Metodología Value Link (GIZ, 2018) para el mapeo de la cadena de valor del espacio territorial que comprende las zonas de producción de café de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas, se obtuvo información para graficar el mapa básico de los eslabones que forman parte de la cadena, identificando las funciones que desarrollan los proveedores, productores, transformadores y comercializadores, de los principales operadores así como de las instituciones o agentes de desarrollo que apoyan en la cadena, respondiendo a preguntas como ¿Quiénes son los operadores de la cadena de producción y comercialización? ¿Qué actividades o procesos desarrollan? ¿Quiénes son las instituciones locales, nacionales e internacionales (Agentes de desarrollo) que brindan apoyo al fortalecimiento de la cadena de valor? ¿Qué servicios brindan los Agentes de desarrollo en la cadena?, como se visualiza en la figura 22 donde se muestra el mapa de la cadena de valor con la descripción de los eslabones, sus actividades y las instituciones o agentes de desarrollo.

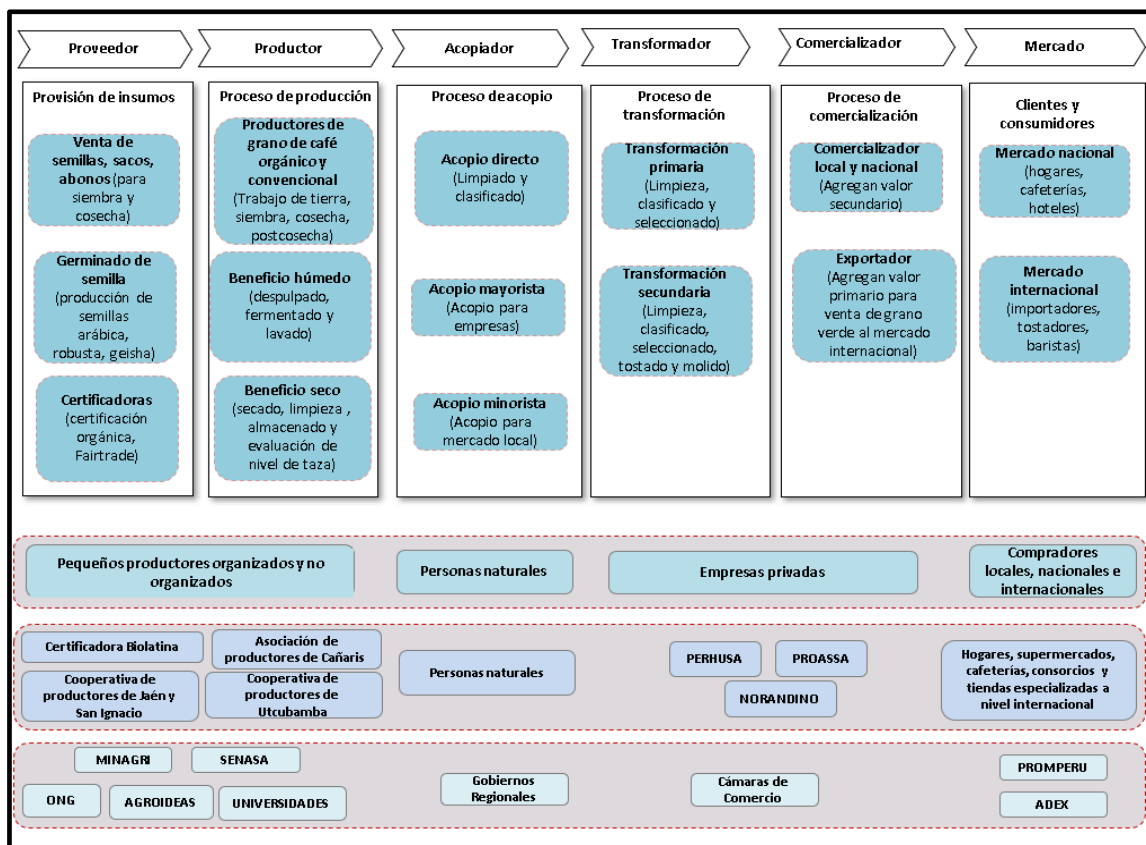


Figura 22. Mapeo de la cadena de Valor de Café

Fuente: Entrevistas a los directivos de las organizaciones de café

### a. Funciones de los actores y agentes de desarrollo en la cadena de valor

#### Conformación de eslabones de la Cadena de valor

En la cadena de valor de café los actores principales están conformada por proveedores, productores, acopiadores, transformadores, comercializadores, para llegar al mercado final.

#### Descripción de los procesos por eslabón en la cadena de valor

- **Provisión de Insumos (Proveedores):** Empresas y productores que provisionan insumos para la siembra y cosecha: semillas, equipos y maquinarias y para el envasado: sacos, y servicios para procesos de certificaciones.
- **Procesos de Producción:** Pequeños productores organizados y no organizados que llevan a cabo actividades de producción, incluyendo la siembra y cosecha, para obtener el grano de café. Así mismo la realización de actividades de poscosecha, teniendo en cuenta el beneficio húmedo; el cual se inicia con el recojo del cerezo de café de la planta, para despulparlo y obtener el grano de café, el cual

es lavado y fermentado. Posteriormente, se lleva a cabo el beneficio seco del grano que implica secar el grano, limpiarlo, almacenarlo; evaluando el nivel de taza en cuanto sabor y aroma.

- **Procesos de Acopio:** Productores o personas independientes que llevan a cabo actividades relacionadas con acopiar o almacenar grandes cantidades de grano de café para luego comercializarlo de manera directa, al mayorista (empresas exportadoras) o minorista (mercado local), previamente clasificando el grano para el mercado nacional o internacional.
- **Procesos de Transformación:** Organizaciones de productores o empresas que llevan a cabo actividades de transformación del producto como la transformación primaria, cuando se limpia y clasifica el grano, o transformación secundaria cuando se incluye, además, actividades de tostado y molido.
- **Procesos de Comercialización:** Organizaciones de productores o Empresas que llevan a cabo actividades de distribución y venden a nivel local, nacional e internacional, pudiendo vender el café molido al mercado local y en grano verde al mercado internacional.

#### **Descripción de los Principales Operadores de la cadena:**

- **Proveedores:** Eslabón conformado por productores o empresas que proveen de semillas, por empresas que venden insumos para siembra, para envasado y empresas certificadoras que brindan servicios para obtener los sellos de orgánico, comercio justo y otros.

#### **Relación de productores con proveedores de bienes y servicios:**

Las organizaciones de productores se relacionan con proveedores de sacos, insumos y otros materiales y con empresas de servicios como por ejemplo con la certificadora Biolatina.

- **Productores:** Eslabón conformado por pequeños productores no organizados y organizados, en pequeñas organizaciones de productores como las consideradas en la presente investigación:

**Asociación de productores de Cañaris - Lambayeque:** Asociación conformada por más de cien pequeños productores de café, de diferentes centros poblados. Creada con la misión de contribuir a mejorar el bienestar de

las familias asociadas. Los pequeños productores de la zona conocen del cultivo, tienen experiencia de más de 20 años, cuentan con terrenos fértiles y clima propicio para la producción ubicándose por encima de los 2,400 msnm. Poseen cerca de 204 hectáreas de cultivo. Además, de producir café producen granadilla, papa y maíz. Tienen entre 0.25 a 7.00 Ha de terreno agrícola por productor. Sus rendimientos son en promedio de 15 qq/Ha. No hacen uso de pesticidas o abonos sintéticos.

**Cooperativa de productores de café de Jaén y San Ignacio - Cajamarca:**

La Cooperativa, agrupa a más de cien productores de café, de diferentes centros poblados. Tiene más de 30 años de experiencia, cuentan con terrenos fértiles y clima propicio para la producción ubicándose por encima de los 1,850 msnm. Poseen cerca de 214 hectáreas de cultivo. Además de producir café producen cacao y frutas. Tienen entre 1 a 10.00 Ha de terreno agrícola por productor. Sus rendimientos son en promedio de 40 qq/Ha. Cuenta con tierras que no están contaminadas con pesticidas.

**Cooperativa de productores de café de Utcubamba:**

Cooperativa ubicada en la Provincia de Utcubamba, Distrito de Lonya Grande que se extiende desde orillas del Río Marañón hasta una altura superior a los 2000 m.s.n.m. Conformada por más de 100 pequeños productores de café que cultivan 480 hectáreas de cultivo y con más de 10 años de experiencia, el clima generalmente semiseco, cálido y húmedo. Además de café producen cacao y plátano Poseen entre 1 a 5 hectáreas de terreno agrícola por productor. Sus rendimientos son en promedio de 24 qq/Ha. No hacen uso de agroquímicos.

Además, de las organizaciones de productores mencionadas, existen pequeños productores individuales y otras organizaciones que producen y comercializan a nivel local, nacional e internacional.

- **Acopiadores:** Eslabón conformado en su mayoría por personas naturales que se ubican en las zonas de producción y realizan actividades de acopio directamente de las fincas de los productores organizados y no organizados, quienes clasifican

el grano para posteriormente comercializarlo a empresas intermediarias que adquieran grandes cantidades del producto

- **Transformadores:** Eslabón conformado por organizaciones de productores y empresas que modifican el producto o le agregan valor adaptándolo para su comercialización, entre ellas las principales empresas en la zona son:

**Perales Huancaruna SA (PERHUSA):** Empresa que se encarga de acopiar, recepcionar, seleccionar y embarcar café en grano verde, forma parte de este grupo la marca Altomayo, es la empresa principal de exportaciones de café del país, está ubicada en la ciudad de Chiclayo, compra a productores de Amazonas, San Martín y Cajamarca, busca café con características físico - sensoriales, para los clientes y consumidores atendiendo principalmente el mercado internacional. Cuenta con diferentes certificaciones para el mercado exterior.

**Promotora de la Agricultura Sustentable SA (PROAS SA):** Empresa dedicada a la producción y exportación de café orgánico certificado, conformada por organizaciones productoras de Lambayeque, Cajamarca, y Amazonas.

**Cepicafé Norandino Ltda.** Conformada por cerca de 7,000 familias dedicadas al cultivo de café, cacao y panela de Tumbes, Piura, Cajamarca, Amazonas y San Martín, dedicada a prestar servicios de almacenamiento, procesamiento y transformación, además de asesoría, exportación y promoción de productos.

#### **Relación de Productores con transformadores del producto:**

Las organizaciones de productores reciben servicios de clasificación, tostado, molido de la empresa Cepicafé Norandino ubicada en la ciudad de Piura, así como de empresas en Chiclayo y Cooperativas de Cajamarca quienes brindan servicio de clasificación y tostado. Las tres organizaciones se relacionan con empresas que compran el producto en grano tanto a nivel local, nacional e internacional.

- **Comercializadores:** Eslabón conformado por Cooperativas de pequeños productores que vienen exportando de manera directa y por empresas transformadoras que venden al mercado nacional e internacional. Entre ellas están: Asociación de Productores La Flor de Café, Cooperativa Agraria y Forestal de Huayabamba, Cooperativa de Lonya Grande, Asociación Sostenible de Amazonas, COPICAFÉ, Valle Verde, Finca La Aurora, APCJUMARP, Cooperativa de Utcubamba ubicadas en Amazonas; Así mismo está CEPICAFÉ NORANDINO, Selva Andina, CENFROCAFÉ, Picorana Coffe, COOPVAMA, Cooperativa Agraria Ilucan, Agroindustrias Valle Selva ubicadas en Cajamarca; y en Lambayeque se ubican PROAS SA, PRONATUR SA, Perales Huancaruna SA.
- **Mercado:** Eslabón conformado por clientes y consumidores del mercado nacional e internacional, distribuyendo el producto a mayoristas como supermercados, personas naturales, cafeterías, hoteles y a importadores empresas internacionales que compran, tuestan y muelen el café para llegar a supermercados, tiendas de especialidad, cafeterías, hoteles y otros. Empresas importadoras de diferentes mercados entre ellos EEUU, Alemania, Colombia, Bélgica, Finlandia, Canadá y otros.

### **Relación de productores con clientes o compradores**

En algunos casos como las Asociación de café de Amazonas venden el producto a acopiadores de la zona quienes a su vez les venden a empresas intermediarias; otras organizaciones vienen comercializando a mercados internacionales de manera directa, y en algunos casos a empresas de la zona quienes a su vez exportan. Venden al mercado de Estados Unidos y la Unión Europea. La Cooperativa de Jaén y San Ignacio exportan 17 contenedores por campaña anualmente. El precio que les pagan es por quintal y está por encima de lo que pagan las empresas locales.

En el caso de la Asociación de Cañaris se relacionan con acopiadores, que son personas naturales conocedoras de la zona y compran directamente a los productores, ellos se encargan de seleccionar el producto para venderlo a empresas intermediarias, quienes adaptan el producto de acuerdo a las

exigencias del mercado nacional e internacional. En este caso son empresas formales de grandes inversionistas que cuentan con contactos internacionales.

En el caso de los compradores internacionales o empresas importadoras, les compran el producto en grano verde oro, son quienes tienen su tostaduría, luego tostan el grano, lo muelen para venderlo a tiendas pequeñas especializadas o supermercados, en el país destino, muchas de estas empresas colocan su marca y luego reexportan a otros países.

- **Agentes de desarrollo:** Conformado por instituciones nacionales e internacionales que prestan servicios de apoyo a los principales operadores de la cadena de valor.

**Relación de Productores con instituciones de apoyo:** Las organizaciones de productores vienen recibiendo apoyo del Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI a través de programas en los que han participado como el Programa Nacional de Innovación Agraria – PNIA, y programas del Ministerio de la Producción, donde han accedido a fondos para contar con capacitaciones, así mismo con Organismos No Gubernamentales – ONG’s quien les brindan apoyo sobre la comercialización para acceder a contactos internacionales. Además, en las regiones de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas se encuentran las siguientes organizaciones y programas: MINAGRI, Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA, AGROIDEAS, Gobiernos Regionales, Cámaras de Comercio, Asociación de Exportadores - ADEX, Comisión del Perú para la Promoción de las Exportaciones y el Turismo - PROMPERU, ONG’s, Universidades, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR e INNOVATE.

- **Servicios de fortalecimiento de capacidades:** Los pequeños productores vienen recibiendo de los agentes de desarrollo servicios de fortalecimiento de capacidades de gestión, productivas y negociación, entre ellas fortalecimiento institucional de las cooperativas y técnicas para mejorar la producción en campo.

**b. Puntos críticos del eslabón de pequeños productores en los niveles de agregación de valor de los procesos en conservación, transformación y etiquetado, diferenciación y otros procesos de agregación de valor.**

Para identificar los puntos críticos y nivel de agregación de valor priorizando a los pequeños productores, se aplicó la guía de entrevista (Anexo 1) a los directivos de las organizaciones.

En esta etapa además de la Metodología Value Link (GIZ, 2018) se incluyó la metodología de agregación de valor propuesta por IICA (2014) que comprende el análisis de los puntos críticos de los componentes relacionados con los diferentes niveles de procesos de los productores de acuerdo a las estrategias en conservación, transformación, etiquetado, diferenciación y otros procesos de agregación de valor.

Para la obtención de datos primarios relacionados a los puntos críticos del eslabón de productores en los niveles de procesos de producción y cosecha, poscosecha, envasado, estándares de calidad, usos de desechos y biodiversidad nativa, y nuevos productos de los recursos propios de la zona, se llevó a cabo entrevistas a los directivos de las organizaciones, cuyos datos obtenidos se les asignó un valor de acuerdo a una escala de medición ordinaria para determinar el nivel de agregación de valor en el que se encuentran los procesos que lleva a cabo cada una de las organizaciones; donde 0 = nivel deficiente; 0.5 = nivel en proceso y 1.0 = nivel alto.

Estos datos permitieron primero hallar el promedio del nivel de proceso en el que se encuentra el eslabón de pequeños productores y segundo hallar el promedio del nivel de proceso de agregación de valor de cada organización, utilizándose para ello una escala de medición por rangos donde: 0 = nivel deficiente; de 0.1 a 0.5 = nivel en proceso y de 0.6 a 1.0 = nivel alto.

El resultado de los datos obtenidos permite analizar qué acciones deben realizarse para revertir las debilidades en cada uno de los niveles de procesos que llevan a cabo las organizaciones para agregar valor en conservación, transformación y etiquetado, diferenciación y otros procesos de agregación de valor (Ver tabla 15).

**Tabla 15**

*Nivel de agregación de valor en los procesos del eslabón de pequeños productores de café*

Factor	Componente	Nivel de proceso	N°	Pregunta	Nivel de Agregación de Valor			Promedio Total
					Asoc. Cañarís	Coop. Jaén	Coop. Utcubamba	
Puntos críticos del eslabón de Pequeños Productores de café	Procesos de agregación de valor en conservación, transformación y etiquetado	Producción y cosecha	1	¿Cuáles son los procesos de cosecha?	1.0	1.0	1.0	<b>1.0</b>
			2	¿Cuáles con los procesos tecnológicos?	0.0	1.0	0.5	<b>0.5</b>
			3	¿Cuáles son los procesos de calidad?	0.0	1.0	0.5	<b>0.5</b>
			Promedio del nivel de agregación de valor		<b>0.3</b>	<b>1.0</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>
		Pos cosecha	4	¿Cómo son los procesos beneficio húmedo, clasificación y evaluación de taza?	0.0	1.0	0.5	<b>0.5</b>
			5	Cuenta con infraestructura de acopio y almacén.	0.0	1.0	0.5	<b>0.5</b>
			6	Cuentan con sistemas de gestión de calidad.	0.0	1.0	0.5	<b>0.5</b>
			7	Realiza procesos de transformación del grano para el mercado internacional.	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>
			8	Cuentan con procesos de BPA, BPM, HACCP	0.0	1.0	0.5	<b>0.5</b>
			9	Cuenta con equipos y maquinaria para el beneficio húmedo.	0.0	1.0	0.5	<b>0.5</b>
	10	Lleva a cabo otras formas de comercialización de café	0.0	0.5	0.0	<b>0.2</b>		
	Promedio del nivel de agregación de valor		<b>0.0</b>	<b>0.8</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>		
	Envasado	11	¿En qué tipo de envase comercializa el producto?	0.0	1.0	0.5	<b>0.5</b>	
		12	¿Informa en el envase sobre el origen del producto?	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>	
		Promedio del nivel de agregación de valor		<b>0.0</b>	<b>0.5</b>	<b>0.3</b>	<b>0.3</b>	
	Procesos de agregación de valor en diferenciación	Estándares de calidad	13	Implementan prácticas en cosecha y pos cosecha: BPA-BPM-HACPP	0.0	1.0	0.5	<b>0.5</b>
			14	Cuenta con sello de indicación geográfica y marca colectiva	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>
			15	Tienen algún tipo de certificación orgánica, Fhosu, AHA u otra.	0.0	0.5	0.5	<b>0.3</b>
			16	Cuenta con certificaciones ambientales y responsab. social.	0.0	0.5	0.0	<b>0.2</b>
			Promedio del nivel de agregación de valor		<b>0.0</b>	<b>0.5</b>	<b>0.3</b>	<b>0.3</b>
Otros procesos de agregación de valor	Uso de desechos y biodiversidad nativa	17	¿Aprovechan los desechos para innovar con nuevos productos?	0.0	0.5	0.5	<b>0.3</b>	
		18	¿Investigan para desarrollar productos nutraceuticos?	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>	
		Promedio del nivel de agregación de valor		<b>0.0</b>	<b>0.3</b>	<b>0.3</b>	<b>0.2</b>	
	Actividades de agroturismo	19	¿Existen recursos naturales para desarrollar actividades de agroturismo?	1.0	1.0	1.0	<b>1.0</b>	
		20	¿Acceden a compensaciones en merito a la protección de la biodiversidad?	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>	
		Promedio del nivel de agregación de valor		<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	
<b>Promedio total del nivel de agregación de valor</b>					<b>0.1</b>	<b>0.6</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>

Fuente: Entrevista a Directivos de las organizaciones de Pequeños Productores

## **Análisis de los datos recogidos**

A continuación, se presenta los datos de los componentes en los procesos de agregación de valor en conservación, transformación y etiquetado, diferenciación y otros procesos de agregación de valor en el eslabón de pequeños productores.

De acuerdo a la tabla 16 el promedio de nivel de agregación de valor del eslabón de pequeños productores, en cuanto a conservación, transformación y etiquetado es de 0.4 que corresponde a un “nivel en proceso”, lo cual indica que algunas asociaciones han logrado mejoras en los niveles de procesos de producción y cosecha y envasado.

**Tabla 16**

*Nivel de agregación de valor en los procesos de conservación, transformación y etiquetado en el eslabón de pequeños productores de café*

Componente	Nivel de proceso	N° Preg	Nivel de Agregación de Valor			Promedio
			Asociación de Cañarís	Cooperativa de Jaén	Cooperativa Utcubamba	
Procesos De agregación de valor en conservación, transformación y etiquetado	Producción y Cosecha	1	1.0	1.0	1.0	1.0
		2	0.0	1.0	0.5	0.5
		3	0.0	1.0	0.5	0.5
	Pos cosecha	4	0.0	1.0	0.5	0.5
		5	0.0	1.0	0.5	0.5
		6	0.0	1.0	0.5	0.5
		7	0.0	0.0	0.0	0.0
		8	0.0	1.0	0.5	0.5
		9	0.0	1.0	0.5	0.5
		10	0.0	0.5	0.0	0.2
	Envasado	11	0.0	1.0	0.5	0.5
		12	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Promedio de nivel de agregación de valor por componente</b>			<b>0.1</b>	<b>0.8</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>

Fuente: Entrevistas a los directivos de las organizaciones de café

De acuerdo a la tabla 17 se observa que la Cooperativa de Productores de Jaén y San Ignacio, se encuentra en mejores condiciones en comparación con las demás organizaciones; ya que dicha Cooperativa ha logrado consolidarse exportando de manera

directa a diferentes mercados, por su parte la Asociación de Cañaris se encuentra en condiciones muy bajas en los niveles de procesos de producción y cosecha, poscosecha y envasado.

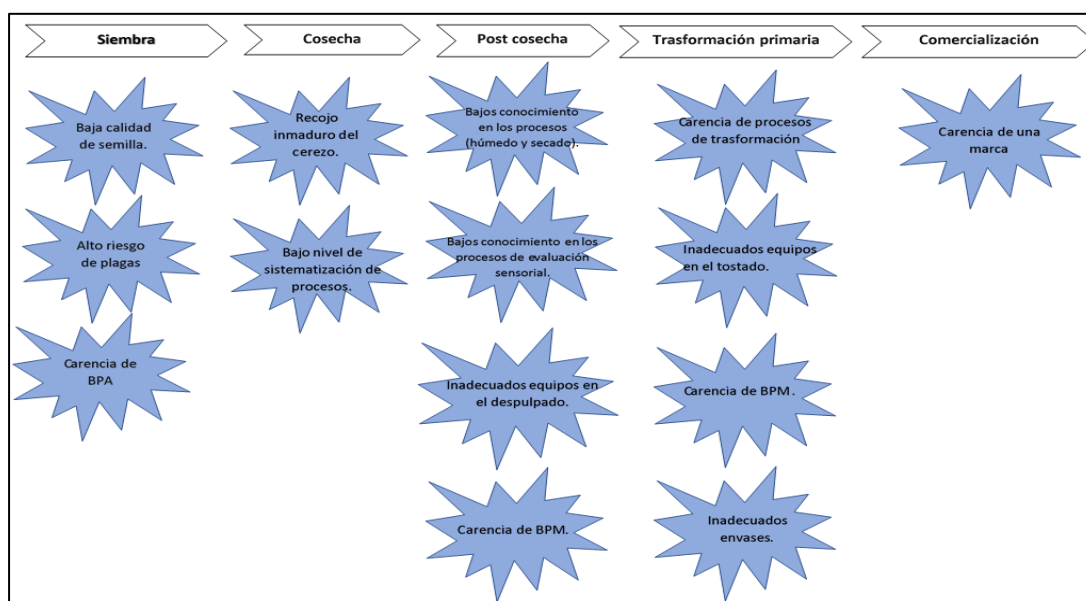
**Tabla 17**

*Agregación de valor en conservación, transformación y etiquetado por organización*

Componente	Nivel de Agregación de Valor			
	Asociación de Cañaris	Cooperativa de Jaén	Cooperativa de Utcubamba	Promedio
Procesos de agregación de valor conservación, transformación y Etiquetado	<b>0.1</b>	<b>0.8</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>

Fuente: Entrevistas a los directivos de las organizaciones de café

Después de realizar la tabulación y análisis de datos se pudo identificar los puntos críticos y nivel de agregación de valor en el componente de conservación, transformación y etiquetado priorizando el eslabón de pequeños productores, como lo muestra la figura 23.



**Figura 23.** Puntos críticos en conservación, transformación y etiquetado para el eslabón de pequeños productores

Fuente: Entrevistas a los directivos de las organizaciones de café

De acuerdo a la tabla 18 el promedio de nivel de agregación de valor del eslabón de pequeños productores, en cuanto a diferenciación es de 0.3 que corresponde a un “nivel

en proceso”, lo cual indica que algunas asociaciones han logrado alcanzar certificaciones y estándares de calidad para los mercados internacionales.

**Tabla 18**

*Nivel de agregación de valor en diferenciación en el eslabón de pequeños productores de café*

Componente	Nivel de proceso	N° Preg	Nivel de Agregación de Valor			Promedio
			Asociación de Cañarís	Cooperativa de Jaén	Cooperativa de Utcubamba	
Procesos de agregación de valor en diferenciación	Estándares de calidad	13	0.0	1.0	0.5	0.5
		14	0.0	0.0	0.0	0.0
		15	0.0	0.5	0.5	0.3
		16	0.0	0.5	0.0	0.2
Promedio de nivel de agregación de valor por componente			0.0	0.5	0.3	0.3

Fuente: Entrevistas a los directivos de las organizaciones de café

De acuerdo a la tabla 19, la Cooperativa de Productores de Jaén y San Ignacio y la Cooperativa de Utcubamba se encuentran en adecuadas condiciones en certificación para expandir sus mercados a nivel internacional. Sin embargo, la Asociación de Cañarís no cuenta con certificaciones que le permita acceder en mejores condiciones al mercado internacional.

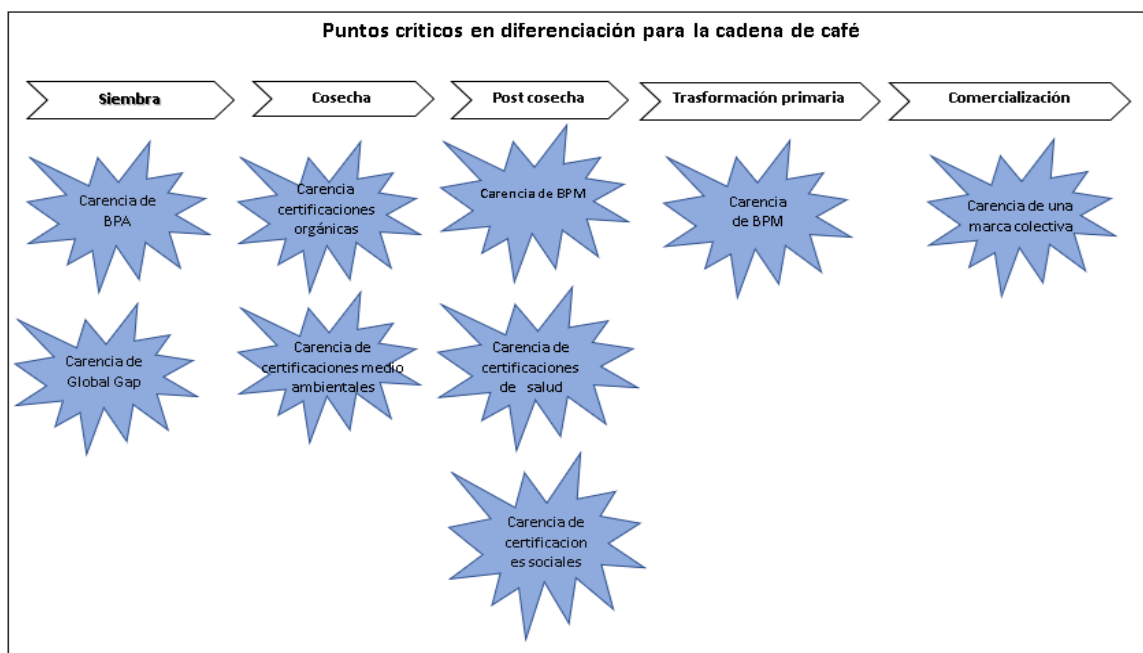
**Tabla 19**

*Agregación de valor en diferenciación por organización*

Componente	Nivel de Agregación de Valor			Promedio
	Asociación de Cañarís	Cooperativa de Jaén	Cooperativa de Utcubamba	
Procesos de agregación de valor en diferenciación	0.0	0.5	0.3	0.3

Fuente: Entrevistas a los directivos de las organizaciones de café

Después de realizar la tabulación y análisis de datos se pudo identificar los puntos críticos y nivel de agregación de valor en el componente de diferenciación priorizando el eslabón de pequeños productores, como se muestra en la figura 24.



**Figura 24.** Puntos críticos en diferenciación para el eslabón de pequeños productores

Fuente: Entrevistas a los directivos de las organizaciones de café

De acuerdo a la tabla 20 el promedio de nivel de agregación de valor en el eslabón de pequeños productores, en cuanto a otros procesos de agregación de valor relacionados al aprovechamiento de sub productos, de la biodiversidad nativa y agroturismo es de 0.3 que corresponde a un “nivel en proceso”, lo cual indica que algunas asociaciones han logrado desarrollar otros procesos de agregación de valor.

**Tabla 20**

*Nivel de agregación de valor en otros procesos en el eslabón de pequeños productores*

Componente	Nivel de proceso	N° Preg	Nivel de Agregación de Valor			Promedio
			Asociación de Cañarís	Cooperativa de Jaén	Cooperativa de Utcubamba	
Otros procesos de agregación de valor	Uso de desechos y bio diversidad nativa	17	0.0	0.5	0.5	0.3
		18	0.0	0.0	0.0	0.0
	Actividades de agroturismo	19	1.0	1.0	1.0	1.0
		20	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>			<b>0.3</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.3</b>

Fuente: Entrevistas a los directivos de las organizaciones de café

De acuerdo a la tabla 21 las tres organizaciones se encuentran en proceso de agregación de valor debido a que todas las asociaciones cuentan con recursos naturales de flora, fauna, y minerales para desarrollar actividades de agroturismo, sin embargo, aún falta desarrollar procesos de innovación para brindar dichos servicios.

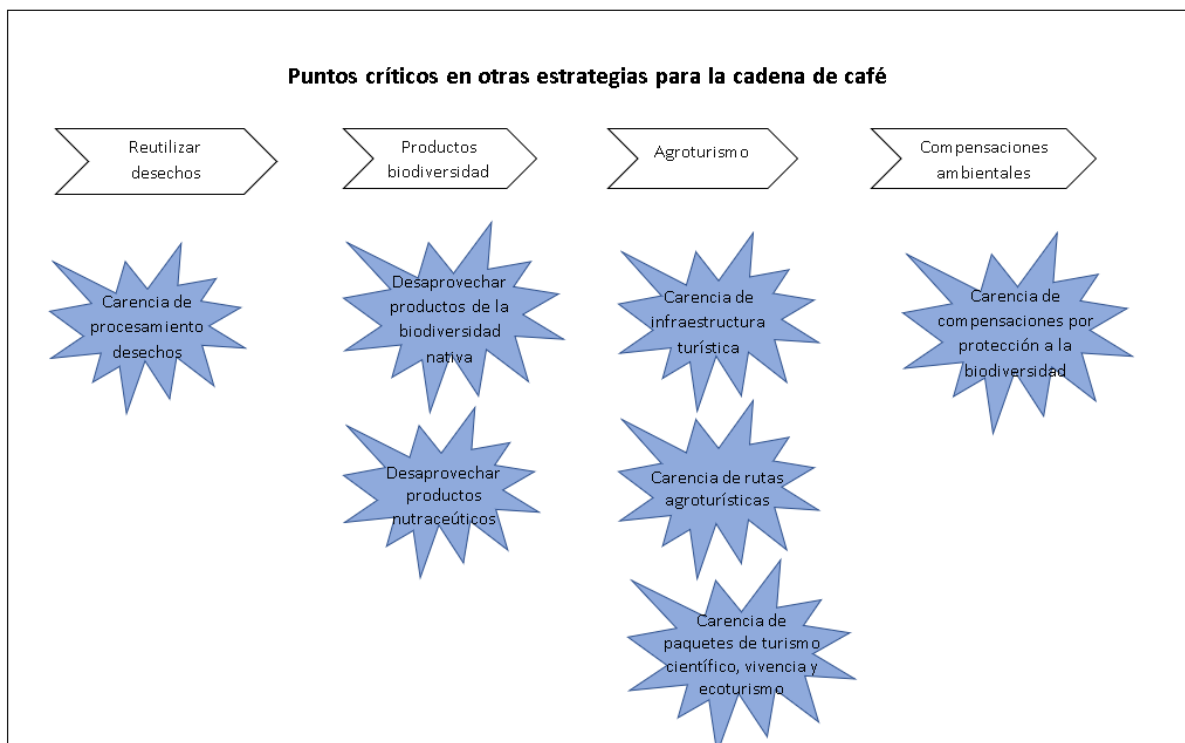
**Tabla 21**

*Agregación de valor en otros procesos en las organizaciones*

Componente	Nivel de Agregación de Valor			
	Asociación de Cañaris	Cooperativa de Jaén	Cooperativa de Utcubamba	Promedio
Otros procesos de agregación de valor	<b>0.3</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.3</b>

Fuente: Entrevistas a los directivos de las organizaciones de café

Después de realizar la tabulación y análisis de datos se pudo identificar los puntos críticos y nivel de agregación de valor en el componente de otros procesos priorizando el eslabón de pequeños productores, como se muestra en la figura 25.



**Figura 25.** Puntos críticos en otros procesos para el eslabón de pequeños productores

Fuente: Entrevistas a los directivos de las organizaciones de café

### **c. Fortalezas y Limitaciones en el eslabón de productores**

Continuando con la Metodología Value Link (GIZ, 2018) como resultado del mapeo de la cadena e identificación de los puntos críticos, se determinan las fortalezas y limitaciones del eslabón priorizado en la cadena para plantear el objetivo estratégico y las estrategias de agregación de valor de acuerdo con la Metodología de Agregación de valor. (IICA, 2014a).

#### **Fortalezas y Oportunidades en el eslabón de productores de la cadena de café**

Además, de la información relacionada a los procesos producción y comercialización de los productores, también se obtuvo información vinculada a la situación socioeconómica de los pequeños productores, quienes producen y venden café para generar ingresos para sus familias; en el caso de la Asociación de Cañarís consideran que no reciben un precio adecuado, porque no llegan a tener contacto directo con el mercado final, tienen un nivel económico bajo, sus hijos no tienen la oportunidad de estudiar y dedicándose en muchos casos también al cultivo. En el caso de las Cooperativas de Jaén y Utcubamba, el cultivo de café ha permitido mejorar sus condiciones de vida desde que empezaron a vender a mercados internacionales y obtener mejores precios.

#### **Debilidades y amenazas en el eslabón de productores de la cadena de café**

Las plagas como la roya, los cambios de clima, la escasez del agua y principalmente la carencia de acceso al conocimiento para mejorar nuestras condiciones de vida, debido a que vivimos en zonas alejadas y no contamos con centros de estudios cercanos” manifiestan los productores de Cañarís. Las cooperativas Jaén y Utcubamba indican que las principales amenazas son las plagas, los cambios de clima, carecen de capacidades de negociación y de acceso a nuevos mercados internacionales.

#### **Desafíos a priorizar en la cadena de café**

Requieren ayuda para capacitarse, implementar certificaciones y llegar cada día a nuevos clientes que compren su producto a mejor precio. Necesitan apoyo para darle mayor valor agregado al producto; cuentan con un buen grano de café en sabor y aroma. En el caso de la Cooperativa de Jaén ha logrado identificar hasta 36 tipos de aromas entre ellos, limón, cacao, miel, rosas entre otros. Además, indican que requieren de una marca que los identifique, laboratorios para análisis sensoriales en cuanto al sabor y aroma del producto, así mismo que los ayuden a buscar mercados específicos a nivel internacional.

De acuerdo a la Metodología Value Link (2009) después de realizar el mapeo y la identificación de los puntos críticos se plantea la pregunta ¿Cómo se vería la cadena de valor en el eslabón de pequeños productores en cinco años más? Con la finalidad de alcanzar un objetivo estratégico en común de desarrollo territorial, se proponen estrategias de agregación de valor (IICA, 2014a).

**Objetivo Estratégico:** Mejorar los niveles de agregación de valor en la conservación, transformación y etiquetado, diferenciación y otros procesos de agregación de valor en el eslabón de pequeños productores de café de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas para acceder en mejores condiciones al mercado internacional.

Para alcanzar dicho objetivo estratégico se realizó el proceso de análisis de las estrategias específicas tomando en cuenta las tendencias del mercado y el diagnóstico de la cadena priorizando el eslabón de los pequeños productores.

#### **4.1.3. Establecer estrategias de agregación de valor para el eslabón de pequeños productores de la cadena de café**

Para determinar las estrategias se ha tomado en cuenta el cuadro de formulación de estrategias de agregación de valor de acuerdo a la metodología IICA (2014a) el cual se construye a partir de las tendencias de consumo, paso seguido se determinan las acciones estratégicas, las que permiten adaptar el producto al mercado estableciendo los desafíos o retos a alcanzar y aprovechar las oportunidades.

Partiendo del cuadro de formulación de estrategias planteadas por el IICA (2014a) ha sido necesario elaborar una tabla para analizar la problemática identificada en el diagnóstico realizado al eslabón de los pequeños productores, en función a los niveles de procesos a los cuales se les debe agregar valor en función a los puntos críticos encontrados para aprovechar las oportunidades de mercado.

Identificados los puntos críticos y los mecanismos de agregación de valor en la tabla anterior, es necesario elaborar una tabla para establecer las acciones estratégicas y los desafíos relacionados con alcanzar la mejora en los diferentes niveles de procesos, identificando los pre-requisitos necesarios para la implementación de las acciones estratégicas.

Este análisis a través de las tablas indicadas permite formular las acciones operativas (capacitación, asistencia técnica, pasantías y tecnología) orientadas a alcanzar las mejoras en los diferentes niveles de procesos para acceder en mejores condiciones al mercado internacional. Este procedimiento se ha realizado para cada una de las tres estrategias de agregación de valor que plantea la metodología del IICA (2014a).

#### 4.1.3.1. Estrategias de conservación, transformación y etiquetado

La tabla 22 muestra el análisis realizado partiendo de las tendencias e identificando los puntos críticos y las oportunidades que se podrían alcanzar para mejorar la calidad en la estructura física del grano, en el sabor y aroma de la bebida de café.

**Tabla 22**

*Puntos críticos en procesos de conservación, transformación y etiquetado del grano de café*

Nivel de Procesos	Mecanismo de Agregación de valor	Concepto	Tendencias	Puntos Críticos	Oportunidades
Procesos de siembra y cosecha	Producción con inocuidad (Ablan, 2000)	Preparación del terreno Obtención de semilla Germinación de semilla Siembra Mantenimiento de la planta Cosecha Recojo del cerezo de café en su punto de madurez. (Marín, 2012; Marín 2013)	Los clientes (importadores) buscan granos de café seleccionado con estándares sanitarios elevados para obtener una bebida con aroma y sabor de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor	Bajo nivel de calidad de la semilla, alto riesgo de plagas, recojo de cerezos de café inmaduros afectan la estructura del grano y el sabor en la bebida del café.	Ofrecer un grano de café seleccionado con altos estándares de calidad, con inocuidad permiten obtener una bebida con aroma y sabor de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor
	Producción con tecnología	Máquinas y equipos en el campo (Marín, 2012)		Bajo nivel de sistematización de procesos con tecnología afectan la inocuidad del producto.	
	Gestión de calidad	Buenas prácticas agrícolas (BPA) (FAO, 2003; Díaz 2008)		Carencia de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) afectan las condiciones de calidad y trazabilidad del grano de café	
Procesos de pos cosecha	Beneficio húmedo	Despulpado, fermentado, lavado y secado  (Marín, 2013)	Los clientes exigen el cumplimiento de normas (Buenas Prácticas	Bajo nivel de conocimientos de los procesos adecuados en beneficio húmedo y secado del grano afecta el sabor y nivel de amargor de la bebida del café.	Mejorando los niveles de conocimiento, los equipos y la implementación de normas

	Nivel de taza	Selección, clasificación, catación, evaluación sensorial: aroma, sabor, cuerpo, acidez (SCA, 2016)	Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Analisis de Peligros y Puntos de control Críticos (HACCP)) y sistematización	Bajo nivel de conocimientos de los procesos de evaluación sensorial, selección y clasificación del grano afecta la especialización en granos de café de especialidad	permiten desarrollar procesos de poscosecha adecuados para estandarizar el producto y mantener la calidad del grano de acuerdo al mercado.
	Infraestructura poscosecha	Tanque tina de lavado y fermentado, infraestructura para secado, centro de acopio, almacén (Marín, 2013)	de procesos con trazabilidad en poscosecha	Inadecuada infraestructura para procesos de poscosecha y almacenamiento afecta la fermentación y los niveles de humedad del grano de café	
	Transformación del grano	Café pergamino, cáscara de café, café grano verde, café tostado y molido (Marín, 2013)		Carencia de agregación de valor en los procesos de transformación del grano limitan los procesos de negociación	
	Buenas prácticas	BPM y sistemas de control de puntos críticos (HACCP) (Díaz y Urías, 2009; Codex Alimentarios, 1993)		Carencia de BPM y sistemas de control de calidad en pos cosecha afectan el cumplimiento de normas obligatorias de acceso a mercado	
	Equipos y maquinarias	Despulpadora, balanza, tostadora, molino. (Marín, 2013)		Inadecuados equipos y maquinaria para despulpado y tostado afecta los niveles de calidad del grano de café	
Envasado y Etiquetado	Envase	Sacos de yute, sacos de polipropileno. (Marín, 2012)	Los clientes no solo buscan calidad en el producto sino también en el envase para evitar la contaminación del mismo, además busca estar más cerca del productor para identificar el origen del producto	Inadecuados envases afectan al producto al contaminarse con materias químicas no aceptadas por los mercados internacionales	Mejorando las condiciones del envase y generando una marca colectiva permite la identificación de origen del grano de café
	Origen del producto	Marca colectiva, indicación geográfica (INDECOPI, 2018, OMPI, 2018)		Carencia de una marca que los identifique afecta el poder acceder de manera directa a mercados internacionales	

Fuente: Resultados del análisis de los puntos críticos frente a las tendencias del mercado en los procesos de conservación, transformación y etiquetado.

La tabla 23 muestra las acciones estratégicas que se requieren desarrollar para hacer frente a los puntos críticos en los procesos desde la siembra, cosecha, poscosecha, en el envasado y así obtener un producto con grano seleccionado, inocuo, con alto nivel de taza y con envases adecuados. Para ello se plantea algunos desafíos para acceder en mejores condiciones al mercado, pero para ello se plantean algunos pre requisitos necesarios para implementar las acciones estratégicas entre ellas considerar que la producción este ubicada sobre los 1000 msnm, que cuenten con plantaciones en producción y con tierras productivas.

**Tabla 23**

*Acciones estratégicas de agregación de valor en los procesos de conservación, transformación y etiquetado para el grano de café*

<b>Nivel de Procesos</b>	<b>Mecanismo de Agregación de valor</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Valor agregado (Desafíos)</b>	<b>Pre requisitos</b>
Procesos de siembra y cosecha	Producción con inocuidad	Elevar la calidad de la semilla, disminuir riesgo de plagas, recojo de cerezos de café maduros mejoran la estructura del grano y el sabor en la bebida del café	Grano de café verde oro arábico seleccionado, cero defectos, con nivel de taza superior a los 80 puntos de grado de calidad	Productores organizados ubicados por encima de los 1000 msnm
	Producción con tecnología	Sistematizar los procesos con tecnología mejoran la inocuidad del producto	Equipo, maquinaria y automatización de procesos en campo	Fincas con plantaciones
	Gestión de calidad	Implementar BPA mejoran las condiciones de inocuidad y trazabilidad del grano de café.	Capacidades adquiridas en BPA	Productores con actitud para aprender
Procesos de poscosecha	Beneficio húmedo	Aumentar el nivel de conocimientos de los procesos en beneficio húmedo y secado del grano ayudan para la mejora en el sabor de la bebida del café.	Capacidades adquiridas en procesos de beneficio húmedo, secado, selección, clasificación del grano y evaluación sensorial	Productores con actitud para aprender
	Nivel de taza	Aumentar el nivel de conocimientos de los procesos de evaluación sensorial, selección y clasificación del grano permiten ofrecer un grano de café de especialidad		

	Infraestructura a poscosecha	Adecuada infraestructura en procesos de poscosecha y almacenamiento mejoran la fermentación y los niveles de humedad del grano de café	Infraestructura adecuada para poscosecha	Áreas de terreno con título de propiedad
	Transformación del grano	Agregación de valor en los procesos de transformación del grano permite mejorar los procesos de negociación	Café en grano verde convencional, orgánico y de especialidad, café tostado en grano, café molido	Tostadora, molino, laboratorio de catación
	Buenas prácticas	Implementar BPM y sistemas de control de calidad en poscosecha permiten el cumplimiento de normas obligatorias de acceso a mercados	Poscosecha con BPM e inocuidad	Productores con conocimiento de BPM
	Equipos y maquinarias	Adecuados equipos y maquinaria para despulpado y tostado incrementan los niveles de calidad del grano de café	Herramientas, equipos, maquinaria adecuadas en poscosecha	Energía eléctrica en la zona
Envasado y Etiquetado	Envase	Adecuados envases protegen al producto de contaminarse con materias químicas no aceptadas por los mercados internacionales	Envases biodegradables	Exigencias obligatorias del mercado
	Origen del producto	Poseer marca permite la participación y posicionamiento en mejores condiciones de precio en el mercado internacional	Marca colectiva e identificación de origen	Disposición de instituciones estatales

Fuente: Resultados del análisis de las acciones estratégicas de agregación valor para alcanzar valor agregado (desafíos) en los procesos de conservación, transformación y etiquetado.

La tabla 24 muestra el análisis de las diferentes acciones operativas que se pueden llevar a cabo en función a los mecanismos de agregación de valor identificados, estas acciones se han clasificado en: capacitaciones, asistencia técnica, tecnificación y pasantías. En esta primera estrategia de agregación de valor se ha priorizado la necesidad de fortalecer

capacidades a fin de que de los pequeños productores sean conscientes de la necesidad de mejorar su producto desde la siembra y post cosecha.

**Tabla 24**

*Acciones operativas para la agregación de valor en los procesos de conservación, transformación y etiquetado del grano de café.*

Nivel de Procesos	Mecanismo de Agregación de valor	Acciones Operativas			
		Capacitación	Asistencia Técnica	Pasantías	Tecnología
Procesos de siembra y cosecha	Producción con inocuidad	Talleres en germinado de semilla, control de plagas, procesos adecuados de recojo de cerezo	Asistencia técnica por especialistas en campo para siembra	Visita a fincas a nivel nacional e internacional para conocer los procesos en campo	
	Producción con tecnología		Asistencia técnica en campo por especialistas para producción con tecnología	Visita a fincas a nivel nacional e internacional para conocer los procesos de automatización, equipos y maquinaria	Tecnificación con herramientas, equipos y maquinarias en campo
	Gestión de calidad	Taller sobre Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en siembra y cosecha			
Procesos de poscosecha	Beneficio húmedo	Taller sobre procesos de poscosecha (beneficio húmedo, seco y nivel de taza). Taller en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)		Pasantía nacional e internacional en procesos de poscosecha	
	Nivel de taza				
	Infraestructura poscosecha		Asistencia técnica con especialista en infraestructura poscosecha		Infraestructura con tanque tina de cemento cubierto de cerámica para lavado y fermentado, área para secado, centro de acopio y almacén, laboratorio para catación

	Transformación del grano		Asistencia técnica en catación, tueste y molido		
	Buenas prácticas		Asistencia técnica en BPM		
	Equipos y maquinarias		Asistencia técnica en el funcionamiento de los equipos y maquinaria de poscosecha		Tecnificación con Jabas para el recojo del cerezo, des pulpadora eléctrica, tostadora, instrumentos de catación, molino
Envasado y Etiquetado	Envase	Taller sobre envases biodegradables			Implementación con envases biodegradables
	Origen del producto	Taller sobre marca colectiva e identificación de origen	Asistencia técnica para trámites de registro de marca e identificación de origen		

Fuente: Resultado del análisis de las acciones operativas vinculadas a capacitación, asistencia técnica, pasantías y tecnología para agregar valor en los procesos de conservación, transformación y etiquetado.

#### 4.1.3.2. Estrategias de agregación de valor en diferenciación

De acuerdo a la tabla 25 se han tomado en cuenta las tendencias para identificar los puntos críticos a superar en cuanto a estándares de calidad y están en función a la necesidad de tomar en cuenta la gestión e implementación de normas y certificaciones de calidad, las certificaciones sociales y ambientales basadas en el origen geográfico para que los productores puedan acceder a en mejores condiciones al mercado internacional.

**Tabla 25***Puntos críticos en los procesos de diferenciación del grano de café*

<b>Nivel de Procesos</b>	<b>Mecanismo de Agregación de valor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Tendencias</b>	<b>Puntos Críticos</b>	<b>Oportunidades</b>
Estándares de calidad	Normas de buenas prácticas	BPA (FAO, 2003; Díaz 2008)	Las tendencias de los clientes y consumidores se orientan a la calidad basada en inocuidad, salud, cuidado ambiental, responsabilidad social acreditadas a través de sellos de certificación: BPA, Organic, Fairtrade, Rainforest Alliance, Bird Friendly.	Carencia de estándares, sellos, normas y certificaciones limitan el acceso a mercados internacionales y de cafés de especialidad	Implementadas las certificaciones permite a los productores acceder de manera directa a mercados especiales obteniendo beneficios sociales y ambientales
	Marca nacional e internacional	Marca colectiva (INDECOPI)			
	Certificaciones de salud	Certificación Orgánica, FHOSU, AHA (Portal web MHLW; Portal web HEART; Oyarzun y Tartanac, 2002)			
	Certificaciones ambientales	Certificación Rainforest Alliance, Bird Friendly (Portal web Rainforest Alliance; Portal web SMBC; Liu,2009; Oyarzun, Tartanac y Riveros et al., 2014)			
	Certificaciones sociales	Comercio Justo (Fairtrade)			

Fuente: Resultados del análisis de los puntos críticos frente a las tendencias del mercado en los procesos de diferenciación.

De acuerdo a la tabla 26 se observa la definición de las acciones estratégicas para alcanzar la diferenciación en función a la implementación de normas y certificaciones teniendo en cuenta los aspectos sociales y ambientales, ello permite alcanzar el desafío de granos de café certificados.

**Tabla 26**

*Acciones estratégicas de agregación de valor en los procesos de diferenciación del grano de café.*

Nivel de Procesos	Mecanismo de Agregación de valor	Acciones Estratégicas	Valor agregado (Desafíos)	Pre requisitos
Estándares de calidad	Normas de buenas prácticas	Implementación de estándares, sellos, normas y certificaciones permiten el acceso a mercados internacionales y de cafés de especialidad	Granos de café certificados: BPA, Organic, Fairtrade, Rainforest Alliance, Bird Friendly.	Conformación de equipos de calidad
	Marca colectiva			
	Certificaciones de salud			
	Certificaciones ambientales			
	Certificaciones sociales			

Fuente: Resultados del análisis de las acciones estratégicas de agregación valor para alcanzar valor agregado (desafíos) en los procesos de diferenciación.

La tabla 27 muestra las acciones operativas a desarrollarse para mejorar en los estándares de calidad en base a la implementación de normas, marca colectiva, certificaciones de calidad relacionada a la salud, ambiental y social mediante la capacitación, asistencia técnica, tecnificación y pasantía.

**Tabla 27**

*Acciones operativas para la agregación de valor en los procesos de diferenciación del grano de café.*

Nivel de Procesos	Mecanismo de Agregación de valor	Acciones Operativas			
		Capacitación	Asistencia Técnica	Pasantías	Tecnología
Estándares de calidad	Normas de buenas prácticas	Talleres de capacitación en normas y certificaciones de calidad sanitaria, vinculada al origen, al medio ambiente, a la salud y responsabilidad social.	Asistencia técnica para BPA, BMP y HACCP, marca colectiva, identificación de origen, Fairtrade, Rainforest Alliance, Bird Friendly., Organic, FHOSU, AHA, Fairtrade	Prospección comercial en ferias internacionales para conocer los sellos con los que se comercializan los productos y sus beneficios: Expo alimentaria (Perú), Anuga (Alemania), Fancy Food (EE UU)	
	Marca colectiva				
	Certificaciones de salud, Ambientales y sociales				

Fuente: Resultado del análisis de las acciones operativas vinculadas a capacitación, asistencia técnica, pasantías y tecnología para agregar valor en los procesos de diferenciación.

### 4.1.3.3. Otros procesos de agregación de valor

Estas estrategias están orientadas a otros procesos de agregación de valor que los productores pueden aprovechar sus fincas, así como recursos propios de la zona para generar ingresos adicionales a su actividad principal, tomando en cuenta las tendencias del mercado y definir los puntos críticos para aprovechar las oportunidades, tal como se muestra en la tabla 28.

**Tabla 28**  
*Puntos críticos en otros procesos agregación de valor*

Nivel de Procesos	Mecanismo de Agregación de valor	Concepto	Tendencias	Puntos Críticos	Oportunidades
Uso de los desechos y biodiversidad nativa	Desechos reutilizados	Biocombustibles y bioenergía (FAO, 2001)	Los consumidores adquieren productos que en su proceso de transformación utilizan los desechos para la generación de bioenergía evitando la contaminación ambiental	Carencia de innovación para hacer uso de los desechos limitan la generación de ingresos con nuevos productos	El aprovechamiento de desechos y recursos de la diversidad nativa en nuevos productos incrementan los ingresos del productos y ayuda al cuidado de medioambiente y de la salud
	Productos de la biodiversidad nativa	Productos Nutraceúticos (Gómez & Mejía, 2010)		Carencia de conocimiento en el uso de recursos de la biodiversidad nativa con el grano de café limitan la generación de nuevos productos	
Uso de los recursos naturales de la zona	Agroturismo	Turismo científico, turismo rural, turismo vivencial y ecoturismo (IICA Guía para planes turísticos, 2014b)	Los clientes y consumidores cada día más buscan salud y bienestar queriendo conocer los lugares donde se elaboran los productos, disfrutando de la naturaleza e involucrándose en la cultura viva de los productores.	Carencia de conocimiento para la innovación y emprendimientos aprovechando los recursos de flora, fauna, sitios arqueológicos, diversidad cultural, costumbres, biodiversidad limitan la generación de ingresos con productos del agroturismo	El aprovechamiento de los recursos propios de la zona para nuevos productos incrementa los ingresos de los productores con actividades de agroturismo que son demanda por turistas nacionales y extranjeros.
	Compensaciones Ambientales	Compensaciones económicas por protección a la biodiversidad (OSINFOR 2018)		Carencia de conocimiento para la gestión de compensaciones ambientales con instituciones limitan el incentivo al productor por la protección a la biodiversidad	

Fuente: Resultados del análisis de los puntos críticos frente a las tendencias del mercado en otros procesos de agregación de valor.

La tabla 29 muestra las acciones estratégicas para hacer frente a los puntos críticos identificados en función a los mecanismos de agregación de valor para generar nuevos productos mediante la reutilización de los desechos, el aprovechamiento de la biodiversidad nativa, el agroturismo y las compensaciones ambientales, teniendo la necesidad de generar capacidades para emprendimientos a través de planes de negocios.

**Tabla 29**

*Acciones estratégicas de agregación de valor en otros procesos de agregación de valor*

<b>Nivel de Procesos</b>	<b>Mecanismo de Agregación de valor</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Valor agregado (Desafíos)</b>	<b>Pre requisitos</b>
Uso de los desechos y biodiversidad nativa	Desechos reutilizados	Identificar procesos de innovación usando los desechos para generar ingresos con nuevos productos	Plan de negocios de innovación para desarrollar abonos orgánicos y biocombustibles (biogás, bioetanol, biodiesel)	Desechos del café en los diferentes procesos de cosecha y poscosecha
	Productos de la biodiversidad nativa	Adquieren conocimiento sobre el uso de los productos de la biodiversidad nativa para generar productos nutraceúticos	Productos nutraceúticos	Productos de la biodiversidad nativa (plantas medicinales)
Uso de los recursos naturales de la zona	Agroturismo	Adquisición de conocimiento para la innovación y emprendimientos aprovechando los recursos de flora, fauna, sitios arqueológicos, diversidad cultural, costumbres, biodiversidad generan ingresos con productos del agroturismo	Plan de negocios de innovación para desarrollar turismo científico, rural, vivencial y ecoturismo	Espacios con atractivos turísticos y en condiciones de acceso para el turista
	Compensaciones Ambientales	Adquisición de conocimiento para la gestión de compensaciones ambientales con instituciones que incentivan a las organizaciones de pequeños productores a la protección de la biodiversidad.	Compensaciones ambientales para las asociaciones productoras de café	Empresas e instituciones locales que apoyan el cuidado del medio ambiente

Fuente: Resultados del análisis de las acciones estratégicas de agregación de valor para alcanzar valor agregado (desafíos) en otros procesos de agregación de valor.

**Tabla 30**

*Acciones operativas para la agregación de valor en otros procesos de agregación de valor*

Nivel de Procesos	Mecanismo de Agregación de valor	Acciones Operativas			
		Capacitación	Asistencia Técnica	Pasantías	Tecnología
Uso de los desechos y biodiversidad nativa	Desechos reutilizados	Talleres sobre la formulación de planes de negocios para desarrollar abonos orgánicos, biocombustibles y productos nutraceuticos	Asistencia técnica para la elaboración planes de negocios aprovechan los desechos, los productos de la biodiversidad nativas y los recursos propios de la zona	Visitas a fincas e instituciones que desarrollan productos en base a los desechos del café y productos de la biodiversidad	
	Productos de la biodiversidad nativa				
Uso de los recursos naturales de la zona	Agro Turismo	Talleres sobre la formulación de planes de negocios para desarrollar turismo científico, rural, vivencial y ecoturismo	Asistencia técnica para la elaboración de planes de negocios sobre agroturismo	Visitas a fincas de café en donde desarrollan actividades turísticas	
	Compensaciones Ambientales	Talleres para fortalecer capacidades sobre compensaciones ambientales		Visita a instituciones que desarrollan las compensaciones ambientales	

Fuente: Resultado del análisis de las acciones operativas vinculadas a capacitación, asistencia técnica, pasantías y tecnología para agregar valor en los procesos de agregación de valor.

Continuando con el análisis de las acciones estratégicas a través de la tabla 30 se han establecido actividades operativas en base a la realización de pasantías; visitas para conocer *in situ* experiencias de éxito de productores que han desarrollado nuevos productos con el uso de los desechos del café, así como actividades de agroturismo y han logrado el apoyo de empresas e instituciones locales para alcanzar compensaciones ambientales. Además, se ha considerado la necesidad de fortalecer capacidades para la generación de emprendimientos a través de planes de negocio y la asistencia técnica de especialistas para la elaboración de dichos planes de negocio.

## **4.2. Discusión**

Antes de iniciar la discusión se debe mencionar que los resultados alcanzados son producto de acceder a múltiples fuentes de información, como son las entrevistas a profundidad a los presidentes de las asociaciones, opiniones de expertos del IICA, y finalmente revisión de documentos relacionados con los antecedentes, aportando cada uno valiosa información para la conducción de los resultados.

Desarrollar la cadena de valor de café priorizando el eslabón de pequeños productores de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas implica involucrar a los actores y agentes de desarrollo en la cadena, teniendo en cuenta la Metodología de Value Link (2009); una cadena de valor es un sistema económico que comprende una serie de actividades que inicia con el abastecimiento de materia primas y termina con distribución al consumidor final, involucra a actores que son poseedores de los bienes y servicios (operadores) e interactúan entre sí contractual o formalmente con el fin de velar por las demandas del mercado generando ingresos y agregando valor a la cadena, fortaleciendo además, la eficiencia económica, condiciones de equidad, confianza, sostenibilidad ambiental y fortalecimiento organizacional. De acuerdo a la metodología, se ha identificado a los actores de la cadena de café analizada, priorizando las actividades o funciones de los pequeños productores.

Los pequeños productores de café producen por encima de los 1000 msnm, obteniendo un grano de café oro verde de calidad que en muchos casos supera los 80 puntos de nivel de taza demandado por los mercados de café de especialidad, de allí la necesidad de implementar estrategias que les permita acceder directamente a los mercados internacionales. IICA (2014) establece estrategias de agregación de valor a los productos agrícolas relacionadas a la conservación, transformación y etiquetado, a la obtención de sellos y certificaciones orgánicas, medio ambientales y de responsabilidad social, así como estrategias para desarrollar nuevos productos aprovechando la flora y fauna que ofrecen las zonas productivas a través de actividades de agroturismo.

Para implementar las estrategias es necesario acceder a recursos monetarios a nivel nacional como internacional, y como lo sostiene el estudio del Caso: La cadena de valor del café en América Central, basado en el proyecto de apoyo a la integración sostenible de los pequeños productores de café, financiado por el BID para acceder a mercados especiales. Es también importante identificar a los clientes o compradores para conocer

las tendencias y exigencias del mercado, tal como sucedió en América Central, donde se realizó un proceso de selección de compradores y éstos se convirtieron en participantes directos del proyecto. Lo que llevó a que se seleccionará a productores que cultivan por encima de los 1200 msnm y que ya exportaban al menos el 10% de su producción.

El siguiente proceso fue implementar a los pequeños productores con infraestructura y equipos, brindar asistencia técnica para elevar los niveles de calidad que exigían los mercados, incluyendo el acompañamiento en el proceso de producción, fortalecimiento de capacidades y procesos de coordinación y colaboración. Esta estrategia permitió que tengan mejoras económicas, sociales y medio ambientales sostenibles, alcanzado un mayor precio en la comercialización de ventas por volumen, aumentando así los ingresos de las familias, mejorando el nivel de educación de los niños y disminuyendo el impacto ambiental. El proyecto priorizo el ingreso a mercados, mejorar capacidades, coordinación y fomentó la cooperación, de la misma forma se considera el diseño de la presente propuesta, buscando que los pequeños productores mejoren las condiciones para acceder a los mercados, fortaleciendo capacidades y articulando con los actores de la cadena entre ellos los agentes de desarrollo a través de programas nacionales o multinacionales.

A pesar de que ya existe una marca para el café peruano aún falta posicionarse en el mundo como un grano de calidad en cuanto a nivel de taza, en base a los premios obtenidos avalados por la Asociación de Cafés de Especialidad, tal como lo ha hecho Colombia que ha convertido al café como su producto bandera posicionando su marca a nivel mundial y convirtiendo al café colombiano como uno de los predilectos en el mercado internacional. Para lograr este objetivo, desarrollaron estrategias integrales desde el proceso de producción, lo que implicó mejorar la calidad de los granos, además una fuerte agremiación entre productores y el gobierno, llegando a desarrollar la marca denominada “100% Café de Colombia” ligada a su cultura y a su propia historia, posicionándose en la clasificación de café en la bolsa de productos para hacer referencia a los precios de los granos más caros denominados “suaves colombianos”.

## **V. PROPUESTA**

### **5.1. Diseño de la Propuesta para agregar valor en la cadena**

Como resultado del análisis realizado utilizando la metodología de cadena de valor y Agregación de valor, se ha llegado a la propuesta final que implica que las organizaciones de pequeños productores de una cadena productiva a una cadena de valor.

### **5.2. Objetivo estratégico general**

Mejorar los niveles de agregación de valor en la conservación, transformación, etiquetado, diferenciación y otros procesos de agregación de valor en el eslabón de pequeños productores de café de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas para acceder en mejores condiciones al mercado internacional.

Para alcanzar el objetivo estratégico general se deben desarrollar objetivos específicos partiendo de cada Estrategia de Agregación de Valor:

### **5.3. Estrategia de Agregación de valor en conservación, transformación y etiquetado:**

*Mejorar agregando valor en los procesos vinculados a los niveles de producción, cosecha, poscosecha (beneficio húmedo y seco) envasado y etiquetado para la calidad del producto.*

El propósito es adecuar el grano de café a los requerimientos de los compradores (importadores) quienes buscan granos de café seleccionados con niveles de calidad e inocuidad en el producto y en el envase que proporcionen una bebida con aroma y sabor de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor.

Para alcanzar la estrategia de conservación, transformación y etiquetado se han considerado acciones estratégicas en función a los niveles de procesamiento, estas acciones están en función a alcanzar los desafíos de las tendencias del cliente y consumidor final.

Como actividad operativa inicial se considera llevar a cabo pasantía o visita in situ para conocer la experiencia de éxito en cosecha y poscosecha con tecnología, envasado y etiquetado de otros productores a nivel nacional e internacional. De esta manera el pequeño productor toma conciencia de la necesidad de mejorar y que puede alcanzar mejoras teniendo como modelo a otros productores. Además, de la pasantía se consideran las siguientes acciones operativas:

**Tabla 31***Estrategia de Agregación de Valor en Conservación, Transformación y Etiquetado*

Niveles de procesos	Acciones Estratégicas	Acciones Operativas
		Capacitaciones, Asistencia Técnica y Tecnología
Procesos de siembra y cosecha	Incrementar el nivel de calidad de la semilla, disminuir riesgo de plagas, recojo de cerezos de café maduros mejoran la estructura del grano y el sabor en la bebida del café.	Talleres en germinado de semilla, control de plagas, procesos adecuados de recojo de cerezo. Asistencia técnica por especialistas en campo para siembra.
	Sistematizar los procesos con tecnología mejoran la inocuidad del producto.	Asistencia técnica en campo por especialistas para producción con tecnología. Tecnificación con herramientas, equipos y maquinarias en campo.
	Implementar BPA mejoran las condiciones de inocuidad y trazabilidad del grano de café.	Talleres sobre Buenas Prácticas Agrícolas en siembra y cosecha.
Procesos de poscosecha	Aumentar el nivel de conocimientos de los procesos en beneficio húmedo y secado del grano ayudan para la mejora en el sabor de la bebida del café.	Talleres sobre procesos de poscosecha (beneficio húmedo, seco y nivel de taza).
	Incrementar los niveles de conocimientos de los procesos de evaluación sensorial, selección y clasificación del grano permiten ofrecer un grano de café de especialidad.	
	Adecuada infraestructura para procesos de poscosecha y almacenamiento mejoran la fermentación y los niveles de humedad del grano de café.	Asistencia técnica con especialista en infraestructuras poscosecha. Infraestructura con Tanque tina de cemento recubierto de cerámica para lavado y fermentado, área para secado, centro de acopio y almacén, laboratorio para catación.
	Agregación de valor en los procesos de transformación del grano permite mejorar los procesos de negociación.	Asistencia técnica con especialista en catación, tueste y molido.
	BPM y sistemas de control de calidad en poscosecha permiten el cumplimiento de normas obligatorias de acceso a mercados.	Talleres de capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura. Asistencia técnica en Buenas Prácticas de Manufactura.
	Adecuados equipos y maquinaria para despulpado y tostado incrementan los niveles de calidad del grano de café.	Asistencia técnica en el funcionamiento de equipos y maquinaria de poscosecha. Tecnificación con jabas para el recojo del cerezo, despulpadora eléctrica, tostadora, instrumentos de catación, molino.
Envasado y etiquetado	Adecuados envases protegen al producto de contaminarse con materias químicas no aceptadas por los mercados internacionales.	Talleres sobre envases biodegradables. Implementación con envases biodegradables.
	Poseer marca que los identifique les permite acceder de manera directa a mercados internacionales.	Talleres sobre marca colectiva e identificación de origen. Asistencia técnica para la implementación de registro de marca e identificación de origen.

Fuente: Resultado del análisis de las acciones estratégicas y acciones operativas vinculadas a la agregación de valor en conservación, transformación y etiquetado.

#### **5.4.Estrategia de agregación de valor de Diferenciación del grano de café:**

*Mejorar agregando valor en los procesos vinculados a los estándares de calidad para el cumplimiento de las normas y certificaciones de mercado.*

El propósito es adecuar el grano de café a los requerimientos de los compradores (importadores) quienes buscan alimentos de calidad a través del cumplimiento de normas y sellos de certificación como: Global GAP, Organic, Fairtrade, Rainforest Alliance, Bird Friendly.

En esta estrategia se prioriza la Gestión de la Calidad no solo basada en la inocuidad del producto sino en diferentes aspectos en función a las tendencias del mercado, lo que obliga a la implementación de normas y sellos de certificación entre ellas están:

**Calidad Sanitaria:** Basada en la inocuidad del producto, que el alimento no esté contaminado con bacterias o elementos extraños que afecten la sanidad del consumidor, para ello existe cumplimiento de normas a través de buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas de manufactura (BPM), autorizaciones sanitarias, Sistemas de control de peligros como el HACCP y otras.

**Calidad vinculada al origen:** Basada en dar a conocer al cliente o consumidor final la calidad en función a las condiciones de clima, suelo, agua, tradiciones, costumbre, cultura entre ellas está la implementación de indicaciones geográficas, denominación de origen, marca colectiva.

**Calidad vinculada al Medio ambiente:** Basada en las tendencias del consumidor final en no solo adquirir un producto que satisfaga su necesidad sino en preferir un producto que en el proceso de producción y cosecha que no afecte o tenga un impacto mínimo al medio ambiente y busca preservar el ecosistema, implementando procesos de certificación entre ellas están Reinforest Alliance que toma en cuenta el cuidado de los bosques y la certificación Bird Friendly que ayuda en la preservación de las aves que se encuentran en extinción, este tipo de certificaciones permiten que los productores tengan beneficios económicos ya que pueden acceder a bonos para el desarrollo y sostenibilidad del medio ambiente.

**Calidad vinculada a la salud:** Basada en las tendencias del consumidor hacia productos sanos y que cuiden su salud, evitando productos con preservantes químicos prefiriendo los productos orgánicos que desde la siembra hasta la poscosecha no hacen uso de insumos químicos, implementando procesos de certificación entre ellas están USDA Organic, la certificación FHOSU que tiene que ver con el cuidado inmunológico del organismo y la certificación AHA de productos que ayudan en el cuidado del corazón.

**Calidad vinculada a la Responsabilidad Social:** Basada también en las tendencias del consumidor final en no solo adquirir un producto que satisfaga su necesidad sino en preferir adquirir un producto directamente del pequeño productor de tal forma que se vea beneficiado el productor y no los intermediarios en la cadena de comercialización, este tipo de mercado es conocido como el Mercado Justo, en la que el cliente o consumidor final paga el precio por del producto, y además está dispuesto a dar una prima adicional en beneficio del productor, para que mantenga la calidad del producto y mejore sus condiciones socioeconómicas en el lugar donde vive, una de éstas certificaciones es FAIRTRADE.

Para alcanzar la estrategia de diferenciación del producto se han considerado acciones estratégicas en función al cumplimiento de niveles de estándares de calidad, estas acciones están en función a los desafíos de ofrecer un producto de acuerdo a las tendencias y exigencias del cliente y consumidor final.

Como actividad operativa inicial se considera llevar a cabo prospección comercial visitando ferias internacionales para conocer los sellos con los que se comercializan los productos y sus beneficios; entre las ferias están, Expo alimentaria (Perú), Anuga (Alemania), Fancy Food (EEUU), de manera tal que, el pequeño productor tome conciencia de la necesidad de cumplir normas y certificar su producto para acceder de manera directa a los mercados internacionales. Además, se consideran las siguientes acciones operativas:

**Tabla 32***Estrategia de Agregación de Valor de Diferenciación en el grano de café*

Niveles de procesos	Acciones Estratégicas	Acciones Operativas
		Capacitaciones, Asistencia Técnica y Tecnología
Estándares de calidad	Implementación de estándares, sellos, normas y certificaciones permiten el acceso a mercados internacionales y de cafés de especialidad.	Talleres de capacitación en normas y certificaciones de calidad sanitaria, vinculada al origen, al medio ambiente, a la salud y responsabilidad social.
		Asistencia técnica para BPA, BMP y HACCP, marca colectiva, identificación de origen, Fairtrade, Rainforest Alliance, Bird Friendly., Organic, FHOSU, AHA, Fairtrade.

Fuente: Resultado del análisis de las acciones estratégicas y acciones operativas vinculadas a la agregación de valor de diferenciación.

### **5.5. Estrategias de Agregación de Valor en otros procesos de agregación de valor:**

***Mejorar agregando valor innovando y diversificando aprovechando los desechos de los procesos de producción, de la biodiversidad nativa y los recursos propios de la zona para la generación de nuevos productos y servicios.***

El propósito es aprovechar los recursos de la zona para diversificar con nuevos productos, que les genera ingresos a las organizaciones de pequeños productores sobre todo en tiempos de descanso del terreno de producción o en procesos de siembra, adecuándose a las tendencias de los clientes y consumidores finales quienes adquieren productos que en su proceso de transformación utilizan los desechos para la generación de bioenergía evitando la contaminación ambiental así mismo cada día más buscan salud y bienestar queriendo conocer los lugares donde se elaboran los productos, disfrutando de la naturaleza e involucrándose en la cultura viva de la zona de producción.

En esta estrategia se prioriza la innovación para el desarrollo de servicios turísticos en base a los recursos propios de la zona, como cataratas, cascadas, lagunas de agua (propiedades medicinales), aves, animales de sierra y selva, ríos, flores, además tradiciones, costumbres religiosas, vestigios ancestrales, entre otros, que pueden generar servicios en turismo científico (investigaciones en plantas y animales y reconocimiento de campo), turismo rural (rutas con guías a lugares arqueológicos, participación en la cultura propia de la zona), turismo vivencial (participar y convivir con la comunidad local en actividades sociales, agrícolas y productivas en manera sostenible o etnoecoturismo), y el ecoturismo (interrelación con la biodiversidad de la zona), deportes de aventura. Así

mismo el uso de los desechos originados por la producción de café que en algunos casos sirven como fertilizantes o abonos, pudiendo además generar bioenergía, así mismo la existencia de plantas medicinales permite la generación de productos nutraceuticos.

Para alcanzar estas estrategias en otros procesos de agregación de valor se deben aprovechar los recursos propios de la zona considerando acciones estratégicas en función al uso de los desechos, la biodiversidad nativa de la zona, las actividades de agroturismo y las compensaciones ambientales.

Como actividad operativa inicial se considera llevar a cabo visitas a fincas e instituciones que desarrollan productos y servicios en base a los desechos del café y productos de la biodiversidad nativa y los recursos naturales propios de la zona, conociendo organizaciones de pequeños productores a nivel nacional e internacional que desarrollan actividades turísticas y gestionan compensaciones ambientales. Además, de la pasantía se consideran las siguientes acciones operativas para la generación de emprendimientos en base a planes de negocio.

**Tabla 33**

*Estrategias de Agregación en otros procesos de agregación de valor*

Niveles de procesos	Acciones Estratégicas	Acciones Operativas
		Capacitaciones, Asistencia Técnica y Tecnología
Uso de los desechos y biodiversidad nativa	Identificar procesos de innovación usando los desechos para generar ingresos con nuevos productos como bioenergía, biocombustibles.	Talleres sobre la formulación de planes de negocios para desarrollar abonos orgánicos, biocombustibles y productos nutraceuticos.
	Adquieren conocimiento sobre el uso de recursos de la biodiversidad local para generar productos nutraceuticos.	Asistencia técnica para la formulación de planes de negocios aprovechan los desechos, los productos de la biodiversidad nativas y los recursos propios de la zona.
Uso de los recursos naturales de la zona	Adquisición de conocimiento para la innovación y emprendimientos aprovechando los recursos de flora, fauna, sitios arqueológicos, diversidad cultural, costumbres, biodiversidad que generan ingresos con productos del agroturismo.	Talleres sobre la formulación de planes de negocios para desarrollar turismo científico, rural, vivencial y ecoturismo.
		Talleres sobre la formulación de planes de negocios para desarrollar turismo científico, rural, vivencial y ecoturismo.
	Adquisición de conocimiento para la gestión de compensaciones ambientales con instituciones que incentivan a las organizaciones de productores a la protección de la biodiversidad.	Capacitación técnica en formulación de planes de negocios sobre agroturismo.
		Talleres para fortalecer capacidades sobre compensaciones ambientales.

Fuente: Resultado del análisis de las acciones estratégicas y acciones operativas vinculadas a la agregación de valor en otros procesos de agregación de valor.

### **Instituciones de apoyo o agentes de desarrollo**

La implementación de la propuesta requerirá el apoyo de instituciones o agentes de desarrollo quienes brindan servicios en apoyo al desarrollo de la cadena proporcionando recursos necesarios para ejecutar las actividades.

Entre las instituciones a nivel local están GRA (Gerencias Regionales de Agricultura), SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental), GERCETUR (Gerencias Regionales de Comercio Exterior y Turismo), PROMPERU, ADEX, Gobiernos Regionales, Municipalidades Provinciales y Distritales, Instituciones que brindan actividades de capacitación, asesoría, pasantía relacionadas con la mejora de la calidad a nivel productivo, cosecha y poscosecha como los programas: PROCOMPITE, Agroideas, INNOVATE, Misiones Tecnológicas, Gestión en Inocuidad, Denominación de Origen, Autorizaciones de Calidad; Instituciones a nivel nacional como MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego), MINSA (Ministerio de Salud), PRODUCE (Ministerio de la Producción), MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), ONG (Organismos no gubernamentales), Certificadoras.

A nivel internacional instituciones de Cooperación como FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación), BID (Banco Interamericano de Desarrollo), USAID (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), APEC (Foro de Cooperación Asia-Pacífico).

Además de instituciones que apoyan en (I+D+i) entre ellas están: INIA (Instituto Nacional de Innovación Agraria), INDECOPI, Universidades a nivel local, nacional e internacional, Centros de Investigación, CONCYTEC (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación), CITE (Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica), MINAM (Ministerio del Ambiente), Ministerio de Cultura, MINEDU (Ministerio de Educación). Para la realización de investigación y mejora tecnológica a través de programas de intercambio universitario, investigación local, con programas como Misiones Tecnológicas, Planes de Negocio, Concursos, Proyectos, que llevan a la mejora en procesos y la creación de nuevos productos o servicios, con un mercado dispuesto a adquirirlos.

Además, es importante orientar los procesos en función a las políticas públicas priorizadas por el Estado para la cadena de café.

**Tabla 34**

*Políticas públicas que orientan al sector cafetalero en el desarrollo de Agregación de valor*

<b>Política Pública</b>	<b>Implementada por</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Impacto</b>
Política Nacional Agraria - PNA	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016)	Lograr el crecimiento sostenido de los productores agrícolas dando prioridad a la agricultura familiar a fin de incrementar la inclusión social y económica de la población rural fortaleciendo la seguridad alimentaria y nutricional.	Una efectiva competitividad agraria e inserción en los mercados, priorizando a los pequeños productores agrarios, gestionando los productos naturales y la biodiversidad agraria en forma sostenible en todo el país.
Estrategia Nacional de Agricultura Familiar – ENAF 2015-2021	Comisión Multisectorial de Gobierno (MINAGRI, 2015)	Gestionar la intervención integral del Estado con el fin de lograr resultados apropiados para las agriculturas familiares, dentro del marco de una mayor inclusión socioeconómica de la población rural.	Articular la institucionalidad nacional, regional y local a favor de las agriculturas familiares, incremento del nivel de producción y productividad, del nivel de la seguridad alimentaria e inclusión socioeconómica, así como mejorar el manejo sostenible del agua, suelos, fauna, flora, y de los alimentarios agrarios.
Plan Nacional de Acción para el Café Peruano 2018-2030 (MINAGRI, 2018a)	Consejo Nacional del Café (MINAGRI, 2018a)	Incrementar los índices de competitividad y el nivel de sostenibilidad socioambiental de la cadena de valor del café.	Incremento los estándares de calidad y los niveles de productividad del café peruano mediante sistemas productivos sostenibles y mejora del posicionamiento y la distribución en el mercado.

Fuente: MINAGRI (2015), MINAGRI (2016), y MINAGRI (2018).

**Tabla 35**

*Descripción de las principales Instituciones prestadoras de servicios para mejorar las cadenas productivas.*

<b>Institución/ Organismo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo/Misión</b>	<b>Función/Servicio</b>
Ministerio de Agricultura y Riego MINAGRI	Ente regulador del sector agrario perteneciente al Poder Ejecutivo, con personería jurídica de derecho público. (MINAGRI, 2018a)	Gestiona los recursos de la biodiversidad biológica vinculada al sector agrario en forma sostenible. Aumentar la productividad del sector agrario e incrementar la inserción en el mercado nacional e internacional.	Conduce y promover el desarrollo sostenible del sector agrario. Interrelación del sector agrario con el mercado nacional e internacional. Promueve la seguridad alimentaria y reducción de la pobreza.
Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA	Organismo público perteneciente al MINAGRI de carácter técnico especializado y autoridad oficial en materia de salubridad e inocuidad agraria, calidad de las materias primas y producción orgánica agroalimentaria. (SENASA, 2018)	Vela por la salubridad agraria e inocuidad de los productos agrarios y de actores de la cadena agroalimentaria.	Encargado de controlar, verificar y certificar la calidad fitosanitaria y zoonosanitaria. Diagnosticar, identificar y proveer controladores biológicos.
Gerencia Regional Agraria GRA	Organismo dependiente del Gobierno Regional encargado de las funciones técnicas y especializadas relacionadas al sector agrario. (MINAGRI, 2015)	Desarrollar y promover el sector agrario a través de cadenas productivas con el fin de alcanzar una agricultura competitiva.	Gestionar los planes y políticas agrarias locales vinculados con los programas sectoriales a nivel nacional.
Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo GERCETUR	Organismo dependiente del Gobierno Regional encargado de promover el comercio, turismo y artesanía. (MINCETUR, 2017)	Promover el desarrollo sostenible y la competitividad del comercio exterior, del sector turismo y artesanal.	Promueve la competitividad y el desarrollo integral del Turismo, Comercio Internacional y artesanía. Ejecuta programas para mejorar la calidad en los productos y servicios turísticos y artesanales.
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual INDECOPI	Organismo público especializado adscrito a la PCM, con personería jurídica de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, presupuestal y administrativa. (INDECOPI, 2018)	Defender, promover y fortalecer la competencia en los mercados, la creatividad e innovación y el equilibrio en las relaciones de consumo en favor del bienestar de la ciudadanía, de forma transparente, sólida, predecible y en armonía con la libertad empresarial.	Promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores. Fomenta una cultura de leal y honesta competencia, resguardando todas las formas de propiedad intelectual.
Empresas Certificadoras	Son organizaciones privadas acreditadas por organismos nacionales e internacionales, dedicada a la certificación de la calidad y sustentabilidad en productos y procesos. (ISO 9001-2008)	Evaluar y garantizar mediante una declaración objetiva de que los productos, sistemas, servicios o personas cumplen los requisitos especificados	Auditar la conformidad y certificar el cumplimiento de normas, protocolos y sistemas de calidad y sustentabilidad ya sea del producto o del sistema de gestión de una organización

UNIVERSIDADES	Comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. (Ley Universitaria, 2014)	Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país	Proyecta a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo. Promueve el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, nacional y mundial.
PROCOMPITE	Estrategia prioritaria del Estado que constituye un Fondo Concursable para cofinanciar propuestas productivas (planes de negocio). (PRODUCE, 2017)	Mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología.	Cofinancia la transferencia de equipos, maquinarias, infraestructura, insumos, materiales y servicios para los agentes económicos organizados.
INNOVATE PERÚ	Entidad estatal que promueve y estimula la innovación y uno de los principales brazos ejecutores del Plan Nacional de Diversificación Productiva del Ministerio de la Producción (Innovate Perú, 2018)	Incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar la interrelación entre ellos, poniendo a disposición del público múltiples instrumentos.	Promueve la generación de propuestas y proyectos innovadores. Cofinanciando y acompañando técnicamente, promoviendo el desarrollo productivo y fortaleciendo a los actores del sistema nacional de innovación empresarial.
AGRO IDEAS	Unidad ejecutora del MINAGRI, y socio estratégico de los negocios sostenibles a nivel nacional, fomentando la asociatividad, mejora de la gestión y adopción de tecnología de los pequeños y medianos productores a través del financiamiento no reembolsable de planes de negocios sostenibles. (Agroideas, 2018)	Fomentar la asociatividad y adoptar tecnologías agrarias ambientales sostenibles, contribuyendo a la mejora de su competitividad y calidad de vida.	Fomenta la asociatividad. Mejora la gestión y adopción de tecnología de los pequeños y medianos productores. Financiamiento no reembolsable de planes de negocios sostenibles

Fuente: MINAGRI, (2014), SENASA (2005), MINCETUR (2002), y PRODUCE (2009, 2014).

**Tabla 36***Instituciones que apoyan la cadena de café a nivel nacional*

<b>Institución</b>	<b>Actividad</b>
Cámara Peruana del café y Cacao	Gremio de exportadores agrupa a 18 empresas. Representa los intereses de las empresas privadas que comercializan café y cacao al exterior.
Junta Nacional del Café	Gremio de productores que conforman asociaciones y cooperativas. Están asociadas 55 cooperativas. Representan los intereses de los pequeños productores organizados de café.
Ministerio de la producción	Realiza promoción de actividades de innovación tecnológica, apoya la conformación de Centro de Investigación Tecnológica (CITE)
INIA	Realiza investigación para mejorar genéticamente las variedades de café que se cultivan en el país.
Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica (CONCYTEC)	Apoya la investigación en los procesos de poscosecha y transformación de café verde a tostado y molido, para obtener tecnologías apropiadas
Agrobanco	Banca de segundo piso para el sector Agropecuario
Central Café y Cacao del Perú	Organización no gubernamental (ONG) que brinda servicio técnico a productores organizados en cooperativas. Está conformada por 12 cooperativas.
Empresas certificadoras	Certifican a organizaciones de cooperativa para que comercialicen productos orgánicos, de comercio justo y otras.
Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Integración y Desarrollo Rural (CIDERURAL)	Está conformada por 15 cooperativas del sector rural. Promueve la economía rural solidaria., brinda servicios financieros y no financieros de calidad, con vistas a un desarrollo sostenible del sector rural.
Fondo de Garantía Latinoamericana (FOGAL)	Proporciona garantías para el acceso al crédito de organizaciones que realizan actividades económicas, especialmente en la zona rural de la región andina de América Latina.
Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del empleo (FONDOEMPLEO)	Es una institución que financia proyectos que fomentan el desarrollo de las competencias para el empleo,
Programa de Compensaciones para la Competitividad	Es un fondo no reembolsable para mejorar la competitividad agraria, apoya al sector organizado y realiza concursos para asignar recursos económicos.
Gobiernos regionales	De acuerdo con la Ley 27867, art. 9 Gobiernos Regionales, promueve actividades agrícolas agroindustriales, turismo, minería entre otras.
Gobiernos locales	Promueven la actividad económica del ámbito que se ubica.

Fuente: Cámara Peruana del Café y Cacao (2018), JNC (2018), PRODUCE (2011), MINAGRI (1992), CONCYTEC (2016), AGROBANCO (2018), Central Café y Cacao del Perú (2018), CIDERURAL (2018), FOGAL (2018), FONDOEMPLEO (2018), MINAGRI - AGROIDEAS (2018), y Congreso de la República (2002, 2003).

De acuerdo al Plan Nacional de Acción del Café (MINAGRI, 2018a) se ha considerado los siguientes niveles de gobernanza para llevar a cabo las estrategias propuestas:

**a. Coordinación sectorial.** Es aquella que tendría que realizarse entre todas las dependencias del MINAGRI u organismos adscritos a este con la finalidad de identificar acciones complementarias y/o transversales. En lo que respecta a los organismos adscritos al MINAGRI podrían ser convocados: Agro rural, Agroideas, Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Instituto Nacional de Innovación Agraria, Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), Sierra y Selva Exportadora, Programa Nacional de Renovación de Cafetales y el Proyecto Especial Jaén-San Ignacio-Bagua.

**b. Coordinación intersectorial.** Es aquella que debiera realizarse a nivel de los distintos ministerios que contribuyen directa o indirectamente en la solución de los problemas identificados y en el cumplimiento de los objetivos correspondientes. La coordinación intersectorial sería canalizada por el MINAGRI la que convocaría al Consejo Nacional de Café, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), de Producción (PRODUCE), del Ambiente (MINAM), de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), entre otros organismos públicos ejecutores para acceder a fondos concursables, etc.

**c. Coordinación intergubernamental o multinivel.** Es aquella que se realiza entre las instancias del gobierno central, sus oficinas descentralizadas y los gobiernos regionales y locales. El MINAGRI a través de sus Direcciones Regionales de Agricultura, Gobiernos regionales con la participación de los Comités de Gestión Agraria de las regiones en otras.

**d. Coordinación multiactor.** En este nivel de coordinación se continuará promoviendo el diálogo inclusivo con el conjunto de actores que participaron en la etapa de formulación de la propuesta incluyendo como base el PNA-Café del Consejo Nacional del Café que incluye a representantes del sector público, privado, cooperación internacional, ONG's, organizaciones de productores, ADEX, la sociedad civil; y otros, cuyos intereses sean relevantes durante la fase de implementación.

Todas las acciones de coordinación requerirán de un alineamiento estratégico y operativo, coordinando y concertando con todos los actores.

## VI. CONCLUSIONES

La agregación de valor en la cadena café, priorizando a las organizaciones de pequeños productores, se da a partir del análisis de las tendencias del mercado, como un factor determinante para evaluar las mejoras necesarias en los diferentes niveles de procesos de producción y comercialización. De acuerdo con las metodologías de Cadena de Valor – Value Link (GIZ, 2018) y Agregación de Valor (IICA, 2014) se analizaron las tendencias de mercado definidas desde el punto de vista del cliente y consumidor en el mercado internacional quien es el que demanda en mayor cantidad el grano de café, ya que a nivel nacional no existe una cultura de consumo de café en grano, sino como café soluble (instantáneo). El consumo per cápita en Perú es de 650 gramos mientras que en otros países como Colombia, el consumo es de 5.60 per cápita anual (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2018).

Las tendencias en el mercado internacional relacionadas a la conservación, transformación y etiquetado están en función al consumo de un producto inocuo, con valor nutritivo, los consumidores buscan un café con olor, sabor y aroma de acuerdo con sus gustos y preferencias, sin preservantes químicos, de origen basado en el clima y formas de cultivo. En cuanto al empaque buscan envases amigables con el ambiente (biodegradables), buscan información de la producción del café e información en cuanto a su valor nutritivo (Mintel, 2012).

Las tendencias de diferenciación en los consumidores están orientadas a productos certificados que cumplan con normas sanitarias, que han seguido procesos de Buenas Prácticas Agrícolas, buenas prácticas en cosecha y poscosecha, con identidad de origen, que aseguren la protección y conservación del medio ambiente, con certificación orgánica, que sean productos nutraceuticos o de la biodiversidad. El consumidor está dispuesto a pagar por el precio del producto y además a pagar un bono adicional en beneficio social del productor y por su preocupación por el cuidado ambiental (Revista Digital Alimentaria, 2017, Figueroa, Pérez & Godinez, 2016).

En cuanto a otras estrategias, los consumidores y clientes finales buscan nuevas experiencias, conocer, viajar y apreciar los recursos propios donde se encuentran los productores, vivenciar sus actividades en el momento de la cosecha y poscosecha, buscan nuevos productos con el uso de los desechos de la actividad productiva para evitar la contaminación ambiental (Laura, 2005).

Los productores tienen la oportunidad de ofrecer un alimento de origen agrícola orgánico saludable y con alto valor nutritivo, dadas las condiciones de clima, suelo, nivel de altura que se necesita para producir un grano de café de calidad. En cuanto al diagnóstico de la cadena de valor de café priorizando a los pequeños productores de café, se aplicó la guía de entrevista a los directivos de las organizaciones para obtener información primaria.

El mapeo como parte del diagnóstico de la cadena permitió definir los procesos y las actividades de cada eslabón de la cadena llegándose a identificar las relaciones entre los operadores principales como proveedores, productores, acopiadores, transformadores y comercializadores, ello determinó los factores críticos a los que principalmente deben hacer frente los pequeños productores de café para acceder en mejores condiciones al mercado final.

La organización de pequeños productores con los niveles más bajos en los procesos de producción y comercialización, así como en cumplimiento de normas y certificaciones es la Asociación de productores de Cañaris en Lambayeque, a pesar de contar con condiciones favorables de clima, suelo y nivel de altura, aparte de tener una diversidad de flora y fauna, así como cultura e historia para el desarrollo de servicios turísticos. Sin embargo, Lambayeque es una de las regiones que tiene una participación bastante alta en las exportaciones representada por empresas privadas quienes producen y acopian productores ubicados en las regiones de Amazonas, San Martín y Cajamarca (SIICEX, 2018).

Las regiones que representan las mayores cantidades de producción en la zona Nor Oriental están en San Martín con más del 26%, Cajamarca con más del 19%, Amazonas con más del 13% y Lambayeque con el 0.4 % a nivel nacional (INEI, 2018). Las regiones de Cajamarca y Amazonas, además de producir, también tienen una importante

participación en las exportaciones que en su mayoría se llevan a cabo de manera directa a través de Cooperativas de pequeños productores organizados (SIICEX, 2018).

Entre los mercados destino a donde se está enviando el café peruano están, Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Canadá y Colombia (Trade Map, 2018).

La región de Cajamarca a través de las organizaciones de pequeños productores de Jaén y San Ignacio, vienen obteniendo los premios del mejor café por nivel de taza alcanzando puntajes por encima del 90%, llegando a recibir buenos precios en subasta por lotes de producción.

El objetivo estratégico planteado busca mejorar los niveles de agregación de valor en la conservación, transformación, etiquetado, certificaciones, innovación y diversificación de la cadena de las organizaciones de la zona Nor Oriental del Perú, para acceder en mejores condiciones al mercado internacional.

Para alcanzar este objetivo se propone desarrollar estrategias en los procesos vinculados a los niveles de producción y cosecha, poscosecha (beneficio húmedo, seco, almacenamiento, limpieza, transformación, envasado y etiquetado), estrategias en los procesos relacionados al cumplimiento de estándares de calidad, basados en normas y certificaciones de mercado y estrategias de innovación y diversificación con nuevos productos, aprovechando los desechos de los procesos de producción del grano de café, de la biodiversidad nativa, accediendo a compensaciones ambientales por el cuidado y preservación de los recursos y medio ambiente. La implementación de las estrategias y sus actividades operativas requerirá de instituciones o agentes de desarrollo quienes brindan servicios en apoyo al desarrollo de la cadena para contar con los recursos necesarios que permitan la ejecución de las actividades.

La agregación de valor en la cadena de los pequeños productores de café, definidos a partir del análisis de las tendencias del mercado final, es un factor determinante para evaluar las mejoras necesarias a realizar en los diferentes niveles de procesos de producción y comercialización, priorizando el eslabón de los pequeños productores.

De acuerdo a las metodologías de Cadena de Valor – Value Link (GIZ) y Agregación de Valor IICA, se analizaron las tendencias de mercado definidas desde el punto de vista del cliente y consumidor final, priorizando al mercado internacional, quien es el que demanda en mayor cantidad el grano de café, ya que a nivel nacional no existe una cultura de consumo de café en grano sino como café soluble (instantáneo). El consumo per cápita en Perú es de 650 gr mientras que en otros países como Colombia el consumo es de 5.60 per cápita anual.

Las tendencias del mercado relacionadas a la conservación, transformación y etiquetado, están en función al consumo de un producto inocuo, con valor nutritivo, los consumidores buscan un café con olor, sabor y aroma de acuerdo a sus gustos y preferencias, sin preservantes químicos, de origen basado en el clima y formas de cultivo. En cuanto al empaque buscan envases amigables con el ambiente (biodegradables), con información en cuanto a los procesos de producción en su etiqueta.

Las tendencias de diferenciación en los consumidores están orientadas a productos certificados que cumplan con normas sanitarias, que han seguido procesos de buenas prácticas en cosecha y poscosecha, con identidad de origen, que aseguren la protección y conservación del medio ambiente, con certificación orgánica, nutraceutico o de la biodiversidad. El consumidor está dispuesto a pagar por el precio del producto y además a pagar un bono adicional en beneficio social del productor y por su preocupación por el cuidado ambiental.

Los consumidores y clientes finales, buscan nuevas experiencias, conocer, viajar y apreciar los recursos propios donde se encuentran los productores, vivenciar sus actividades en el momento de la cosecha y poscosecha, buscan nuevos productos con el uso de los desechos de la actividad productiva para evitar la contaminación ambiental.

Los productores tienen la oportunidad de ofrecer un alimento de origen agrícola orgánico saludable y con alto valor nutritivo, dadas las condiciones de clima, suelo, nivel de altura que se necesita para producir un grano de café de calidad.

El diagnóstico de la cadena de valor de café priorizó a los pequeños productores de café, por ser el eslabón más débil de la cadena.

Identificar las relaciones entre los operadores principales como proveedores, productores, acopiadores, transformadores y comercializadores, ello determinó los factores críticos a los que principalmente se enfrentan los pequeños productores de café para acceder en mejores condiciones al mercado final.

El objetivo estratégico planteado busca mejorar los niveles de agregación de valor en la conservación, transformación, etiquetado, certificaciones, innovación y diversificación de la cadena de pequeños productores de café de Lambayeque, Cajamarca y Amazonas para acceder en mejores condiciones al mercado internacional.

Las instituciones o agentes de desarrollo local, regional y macroregional actúan de manera aislada, aún falta articulación entre ellas que les permita trabajar en alcanzar objetivos conjuntos de desarrollo de las cadenas de valor.

La implementación de las estrategias y sus actividades operativas requerirá de instituciones o agentes de desarrollo quienes brindan servicios en apoyo al desarrollo de la cadena para contar con los fondos necesarios que permitan la ejecución de las actividades.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Para llevar a cabo la propuesta y determinar a las organizaciones de pequeños productores de café beneficiarias, se recomienda tener en cuenta algunos requisitos previos como: Pequeños productores organizados ubicados por encima de los 1,000 msnm que cuenten con plantaciones, que cuenten con áreas de terreno con títulos de propiedad para las mejoras en infraestructura y tengan instalaciones de energía eléctrica para la implementación de equipos y materiales, así mismo participan productores con actitud para fortalecer sus capacidades.

Desarrollar estrategias en los procesos vinculados a los niveles de producción y cosecha, poscosecha (beneficio húmedo, seco, almacenamiento, limpieza), transformación, envasado y etiquetado), estrategias en los procesos relacionados al cumplimiento de estándares de calidad basados en normas y certificaciones de mercado y estrategias de innovación y diversificación con nuevos productos, aprovechando los desechos de los procesos de producción del grano de café, de la biodiversidad nativa, accediendo a compensaciones ambientales por el cuidado y preservación de los recursos y medio ambiente.

Asegurar un mercado de manera anticipada, es decir identificar compradores internacionales a futuro que se involucren en el proceso y estén dispuestos a apoyar al productor comprándole de manera directa y aseguren compras en función a la producción que se pueda proyectar.

Hacer frente a los puntos críticos en los procesos de conservación, transformación y etiquetado desde la siembra hasta la comercialización, en función al análisis realizado a cada organización de productores, teniendo como resultado la baja calidad en semilla, alto riesgo de plagas, carencia de BPA, bajo nivel de procesos de cosecha, beneficio húmedo, beneficio seco, inadecuados equipos, carencia de procesos de transformación y de marca propia. También hacer frente a los puntos críticos en los procesos de diferenciación, como carencia de BPA, BPM, Global Gap, certificaciones orgánicas, de salud, ambientales y sociales, y carencia de marca colectiva y finalmente los puntos críticos relacionados con otros procesos de agregación de valor encontrándose carencia de procesamientos de desechos, desaprovechamiento de los productos de la biodiversidad nativa, carencia

servicios de agroturismo, así como carencia de compensaciones por protección a la biodiversidad.

Considerar estrategias que involucren el fortalecimiento en procesos de gestión de proyectos, de trabajo en equipo y articulación, comprometiéndose en alcanzar el desarrollo y mejora de los pequeños productores. Para que los proyectos tengan éxito no solo se requiere de conocimientos técnicos en la formulación de actividades sino en contar con capacidades de gestión de las comunicaciones, de los fondos, de los interesados, del presupuesto, del tiempo de los equipos de trabajo, existiendo para ello metodologías aplicadas a la gestión de proyectos.

Conformar mesas técnicas, redes o clúster que involucren el compromiso de instituciones que lideren el proceso, así como la articulación entre empresas instituciones, operadores de la cadena buscando agregar valor para llegar a mercados más competitivos.

Alinear los procesos en función a las políticas públicas priorizadas por el Estado para el desarrollo de la cadena de café. Así mismo se recomienda la necesidad de establecer una gobernanza para coordinar acciones entre las instituciones y actores, y lograr propósitos de desarrollo en un marco democrático y participativo con compromisos explícitos de eficiencia en la gestión, con una institución líder para conducir los espacios de coordinación intersectorial y multisectorial tanto público como privado, organizaciones de productores, proveedores, transformadores, comercializadores, tostadores, ONGs, la sociedad civil; y otros cuyos intereses sean relevantes.

## VIII. LISTA DE REFERENCIAS

- Ablan, E. 2000. Políticas de Calidad en el Sistema Agroalimentario Español. Agroalimentaria. Venezuela.
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI, 2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/apci#informacion>
- Agroideas. (2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.agroideas.gob.pe/quienes-somos/>
- Ander-Egg, E. (2011). Aprender a investigar. *Nociones básicas para la investigación social*. Argentina. Ed. Brujas.
- Andina Agencia Peruana de Noticias - APN. (2016). *Café orgánico de Chanchamayo alcanzó precio récord en subasta internacional*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-cafe-organico-chanchamayo-alcanzo-precio-record-2350-622957.aspx#:~:text=Consolidando%20la%20bien%20ganada%20fama,precio%20r%C3%A9cord%20de%202%2C350%20d%C3%B3lares.>
- Asociación de Exportadores. (2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.adexperu.org.pe/nosotros>
- BBC Mundo. (2018). *El secreto del “café más caro del mundo” que cuesta US\$75 la taza*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-48997719>
- Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque. (2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.cclam.org.pe/presentacion/>
- Cámara Peruana del Café y Cacao (2018) *Portal web Creación de la Cámara Peruana del Café y Cacao*. Recuperado de: <https://camcafeperu.com.pe>
- Cámara Peruana del Café y Cacao – Solidaridad (2017). *Proyecto “Café y Clima” en el marco del Programa SECOMPETITIVO de la Cooperación Suiza - SECO. Estudio del mercado del café peruano*. Recuperado de: <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Estudio-de-mercado-del-cafe-peruano.pdf>
- Central Café y Cacao del Perú (2018). *Portal web Antecedentes de creación de la asociación de Central Café y Cacao del Perú*. Recuperado de: <https://www.centralcafeycacao.org>
- Codex Alimentarius. (1993). *Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y directrices para su aplicación*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/ycqsnks>

- Díaz, A. (2008) *Buenas prácticas agrícolas: Guía para pequeños y medianos agroempresarios*. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/docs/B0737e/B0737e.PDF>
- Diccionario de Oxford. (s.f.) *Value Added*. Recuperado de: [https://en.oxforddictionaries.com/definition/value\\_added](https://en.oxforddictionaries.com/definition/value_added)
- Durufle, G., Fabre, P. & Yung, J. (1993). *Efectos sociales y económicos de los proyectos de desarrollo rural*. Recuperado de: [http://publications.cirad.fr/une\\_notice.php?dk=322325](http://publications.cirad.fr/une_notice.php?dk=322325)
- El Economista (2015). *Aumenta la presencia del café en la vida de los españoles*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7174035/11/15/Crece-la-presencia-de-cafe-en-la-vida-de-los-espanoles.html>
- Fair Trade. (2009). *Carta de los principios del comercio justo*. Recuperado de: [http://www.fairtrade-advocacy.org/images/FTAO\\_charters\\_3rd\\_version\\_ES\\_v1.3.pdf](http://www.fairtrade-advocacy.org/images/FTAO_charters_3rd_version_ES_v1.3.pdf)
- FAO. (2003). *Estrategia de la FAO relativo al enfoque de calidad e inocuidad de los alimentos basado en la cadena alimentaria*. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/MEETING/006/Y8704S.HTM>
- FAO (2014). *Agricultura en América Latina y El Caribe. Recomendaciones de Política*. Santiago de Chile.
- FAO (2015). *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles. Principios rectores*. Roma
- Fernández-Stark, K & Bamber, P. (2012). *Evaluación de cinco proyectos empresariales inclusivos de agricultura de alto valor*, patrocinador por el BID. Recuperado de: <http://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/library/detalles/es/c/262525/>
- Figueroa H. Esther, Pérez S. Francisco, & Godinez, M. Lucila, (2016). *El mercado de café en México Producción, Comercialización y Medio Ambiente Handbook T-I ECORFAN* Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/64972?show=full>
- GIZ (2018). *Value Links. Metodología para promover cadena de valor*. Recuperado de <https://www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-1-January-2018.pdf>

- Hawkins, I., Best, J. y Coney, A. (2004). *Comportamiento del consumidor: Construyendo Estrategias de Marketing*. 9ª Edición. México: Editorial McGraw Hill Interamericana
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México. Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11ª ed. México. Cengage Learning.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- IICA (2014a). *Manual de capacitación: agregación de valor a productos de origen agropecuario: elementos para la formulación e implementación de políticas públicas*. San José, Costa Rica.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – (2014b) *Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico del IICA*. San José. Costa Rica
- INNOVATE Perú. (2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.innovateperu.gob.pe/mision-vision#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2018). *Sistema nacional de estadística y también de informática del Perú*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional de Propiedad de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual. (2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/Indecopi#informacion>
- Jorquera, D. (2011). *Gobernanza para el desarrollo local. Documento de trabajo N°6 Proyecto Conocimiento y cambio en pobreza rural y desarrollo*. Santiago de Chile.
- Junta Nacional del Café (2018). *Café especial*. Recuperado de: <http://juntadelcafe.org.pe>
- Kotler, P. (2013). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México. Pearson Educación.
- Laura, A. (2005). *El café en el mercado canadiense y oportunidades para México*. Recuperado de :[https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/123\\_iami/modulo4/tareas/documentos/tarea8.pdf](https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/123_iami/modulo4/tareas/documentos/tarea8.pdf)
- Ley Universitaria. (2014). *Ley N°30220. Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú, 9 de julio de 2014.
- Maletta, H. (2017). *La pequeña agricultura familiar en el Perú. Una tipología microrregionalizada. En IV Censo Nacional Agropecuario 2012:*

- Investigaciones para la toma de decisiones en políticas públicas. Libro V. Lima, FAO.
- Mankiw, G. (2012). *Principio de economía*. 2da ed. Madrid. Mc Graw Hill.
- Marín, C. (2012). *Producción de cafés especiales. Manual técnico*. Programa Selva Central. DESCO, Lima. Recuperado de: [http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/01/manual-cafe\\_selva\\_VF.pdf](http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/01/manual-cafe_selva_VF.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2017). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/mincetur#informacion>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2018). *Agroexportaciones exploran nuevas oportunidades de negocios en más mercados*. Recuperado de: [https://issuu.com/adex\\_1/docs/revista\\_peru\\_exporta\\_391](https://issuu.com/adex_1/docs/revista_peru_exporta_391)
- Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2015). *Planeamiento Estratégico del Sector Agricultura y Riego Acrónimos y glosario de términos*. Recuperado de: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/glosario141015.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016) *Política Nacional Agraria*. Lima Perú. Grafica Bracamonte
- Ministerio de Agricultura y Riego (2018a). *Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2018-2030*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/y95jwltld>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2018b). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/minagri#informacion>
- Ministerio de Economía. (2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/mef#informacion>
- Miranda, Jorge E. (2014). *Tesis: Colombia: La marca país del café*. Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptd2014/enero/0707467/0707467.pdf>
- OIC (2018). *Organización Internacional del Café. Portal web institucional*. Recuperado de: <http://www.ico.org/ES/ica2007c.asp>
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual. (2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.wipo.int/services/es/>
- Organismo Supervisor de Recursos Forestales y Fauna Silvestre. (2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.osinfor.gob.pe/quienes-somos/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD (2017). *Línea de base del sector café en el Perú. Documento de trabajo*. PNUD. Lima
- PRODUCE. (2017). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/produce#informacion>

- PROMPERÚ. (2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.promperu.gob.pe/#>
- Revista Digital Alimentaria. (2018). *Alemania, un país que consume más café que agua y cerveza*. Recuperado de: <http://alimentaria.cacia.org/153-setiembre-2017/alemania-pais-consume-mas-cafe-agua-cerveza/>
- Riveros, H. & Heinrichs, W. (2014). *Valor agregado en los productos de origen agropecuario: aspectos conceptuales y operativos*. // IICA San José Costa Rica.
- SCA. (2018). Asociación de Cafés Especiales. *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://sca.coffee/about>
- SCA. (2016). *El café Arábica lavado. Guía de defectos del café verde*. Recuperado de: <https://sca.coffee/>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2018). *Portal web institucional*. Recuperado de: <https://www.senasa.gob.pe/senasa/institucion/>
- Sistema integrado información de Comercio Exterior – SIICEX. *Portal de comercio exterior peruano*. Recuperado de: <https://www.siicex.gob.pe/>
- Solidaridad en Perú (2016). *Café 2.0 Climáticamente inteligente*. Lima. Gráfica Educativa.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas – SUNAT (2018). *Datos de exportaciones e importaciones*. Recuperado de: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)
- Tastify.com (2018). *Aplicación de rueda de sabor sensorial del café*. Recuperado de: <https://tastify.com/site>
- Trademap.org (2018). *Portal de estadísticas de comercio a nivel mundial*. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Weiskopf, W. & Landero, M.L. (2011). *Guía metodológica Implementación del proceso de fomento de cadena de valor*. Nicaragua.

## IX. ANEXOS

### Anexo 1 Guía de Entrevista Estructurada

El presente instrumento tiene como objetivo recoger información sobre las actividades que desarrollan los pequeños productores en producción y comercialización, para proponer estrategias de agregación de valor en la cadena de café y acceder en mejores condiciones al mercado internacional.

#### Información general:

Nombre de la Asociación: \_\_\_\_\_ Ubicación: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

-----

#### I. Diagnóstico de la cadena de valor y componentes de agregación de valor

##### 1.1. Mapeo de los eslabones de la cadena

1. A qué eslabón de la cadena pertenece?
2. En qué espacio geográfico realiza su actividad de producción o comercialización
3. Qué forma de organización tiene su empresa?
4. Cuáles son los procesos que realiza?
5. Con qué eslabón e instituciones se relaciona dentro de la cadena?
6. A quién le vende el producto y en qué condiciones lo vende?
7. Qué servicios recibe de las instituciones?

#### II. Nivel de procesos de agregación de valor conservación, transformación y etiquetado

##### a. Nivel de procesos de producción y cosecha

1. ¿Cuáles son los procesos de cosecha?
2. ¿Cuáles son los procesos tecnológicos?
3. ¿Cuáles son los procesos de calidad?

#### **b. Nivel de procesos de poscosecha**

4. ¿Cómo son los procesos que llevan a cabo sobre despulpado, beneficio húmedo, clasificación y evaluación de taza?
5. ¿Cuentan infraestructura de acopio y almacén?
6. ¿Cuentan con sistemas de gestión de calidad en su organización?
7. ¿El producto sufre un proceso de transformación del grano para el mercado internacional?
8. ¿Cuentan con procesos BPA-BPM-HACCP?
9. ¿Cuenta con equipos y maquinaria para el beneficio húmedo?
10. ¿Lleva a cabo otras formas de la comercialización del café?

#### **c. Nivel de procesos de envasado**

11. ¿En qué tipo de envase comercializa el producto?
12. ¿Informa en el envase sobre el origen del producto?

### **III. Nivel de procesos de agregación de valor en diferenciación**

#### **a. Nivel de procesos de estándares de calidad**

13. ¿Implementan las buenas prácticas en cosecha y poscosecha (BPA-BPM-HACCP)?
14. ¿Cuenta con sello de indicación geográfica y marca colectiva?
15. ¿Tienen algún tipo de certificación orgánica, Foshu, AHA para su producto?
16. ¿Cuentan con certificaciones ambientales y de responsabilidad social?

### **IV. Nivel de otros procesos de agregación de valor**

#### **a. Nivel de procesos de uso de desechos y biodiversidad nativa**

17. ¿Aprovechan los desechos para innovar con nuevos productos?
18. ¿Investigan para desarrollar productos nutraceuticos?

#### **b. Nivel de procesos de nuevos productos de los recursos propios de la zona**

19. ¿Existen recursos naturales en la zona para desarrollar actividades de agroturismo?
20. ¿Establecen contactos con instituciones para acceder a compensaciones en merito a la protección de la biodiversidad?

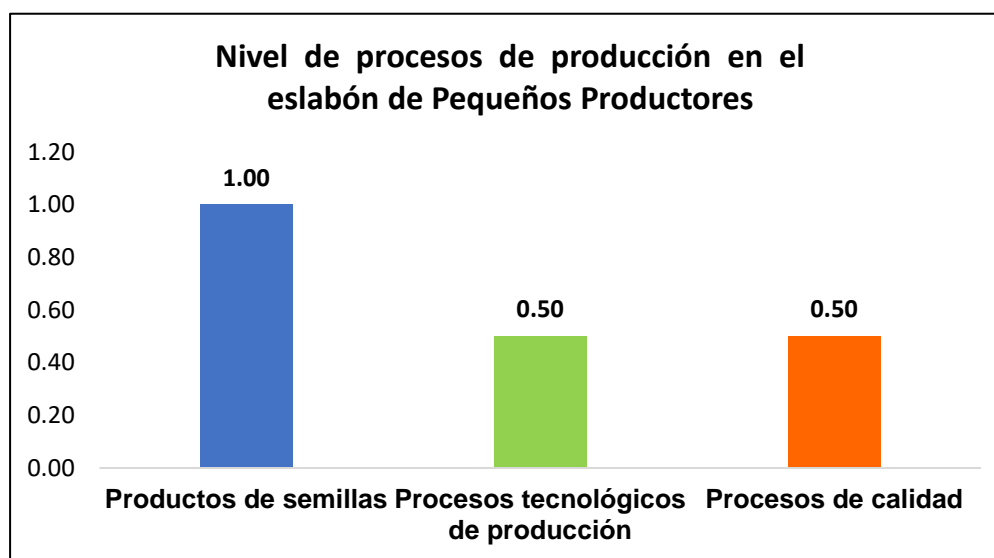
## Anexo 2

### Procesamiento de la Entrevista a Directivos

#### 1. Procesos de agregación de valor en conservación, transformación y etiquetado

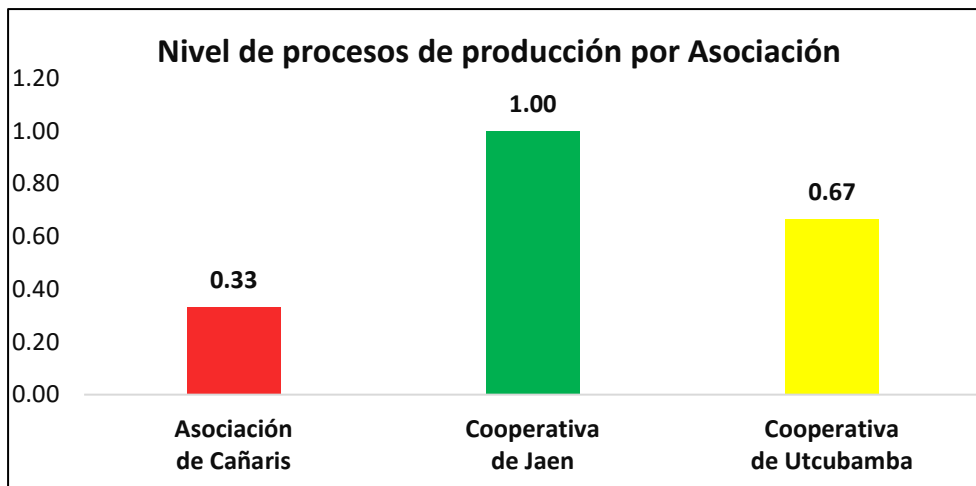
##### 4.1.1.1.3.1.1.1. Nivel de procesos de producción y cosecha

Referencia preguntas 1-2-3 (Anexo 1): ¿Cuáles son los niveles de procesos de cosecha, tecnológicos y de calidad en la producción de café?



*Gráfico 1.* Nivel de procesos de producción en el eslabón de Pequeños Productores

De acuerdo al gráfico 1 se puede observar que en promedio las organizaciones de productores en análisis tienen un “nivel alto” con respecto a los procesos como proveedores de semillas y cosecha, sin embargo, en cuanto a los procesos tecnológicos de producción que desarrollan estos se encuentran en un “nivel en proceso” de mejora, así como los procesos de calidad del producto. Esto debido a que como productores ellos mismos se proveen de semillas para las siguientes cosechas, en los procesos tecnológicos y de calidad no todas las organizaciones se ubican en el mismo nivel.



**Gráfico 2.** Nivel de procesos de producción por Asociación

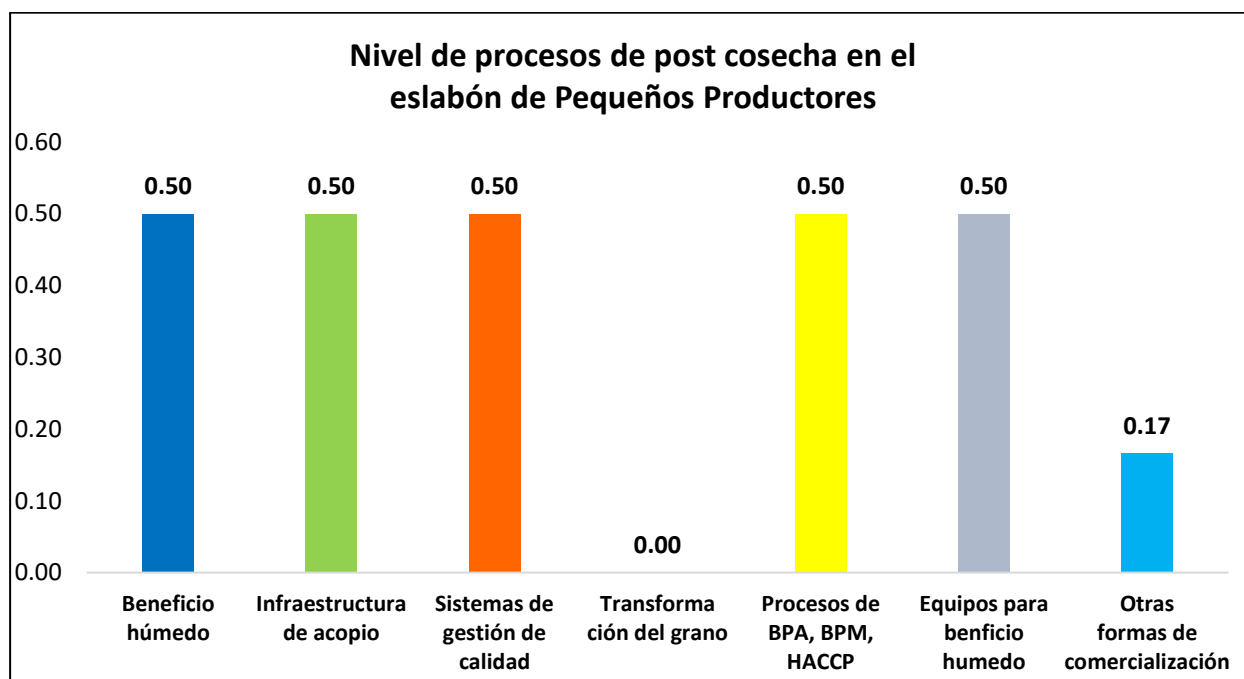
De acuerdo al gráfico 2 la Asociación de productores de Cañarís se encuentra en un “nivel en proceso” como proveedor de semillas y cosecha. El proceso de producción inicia con la adecuación de semillas de forma empírica, preparan el terreno para la siembra de los plantones. Cuidan las plantas por casi dos años para obtener la primera cosecha y una vez que el fruto ya está listo recogen los cerezos de café. No cuentan con tecnología ni procesos de calidad del producto ya que trabajan de manera tradicional.

Cooperativa de Jaén y San Ignacio cuentan con un “nivel alto” de agregación de valor ya que realizan actividades como proveedores de semilla, cosecha, procesos tecnológicos y de calidad en la producción. El proceso de producción se realiza con los socios, quienes seleccionan y germinan la semilla, por ahora están probando una nueva variedad llamada Geisha que es de mayor rendimiento y más resistente a las plagas, el siguiente paso es la siembra de las semillas en viveros de café, sembrado de plantones a campo definitivo, luego realizan la limpieza de la maleza y el control de plagas en las fincas, este proceso dura hasta que se produzca la primera cosecha. Cuentan con equipos y maquinarias tanto los productores socios en sus fincas como en la central de la cooperativa. Se llevan a cabo procesos relacionados con calidad de acuerdo a las exigencias del mercado internacional.

En cuanto a la Cooperativa de Utcubamba cuentan con un “nivel en proceso” de agregación de valor en función a su producción ya que realizan actividades como proveedores de semilla, cosecha, escasos procesos tecnológicos y de calidad, por lo general realizan los procesos producción de forma tradicional sin tecnología y los procesos de desarrollo de calidad son deficientes.

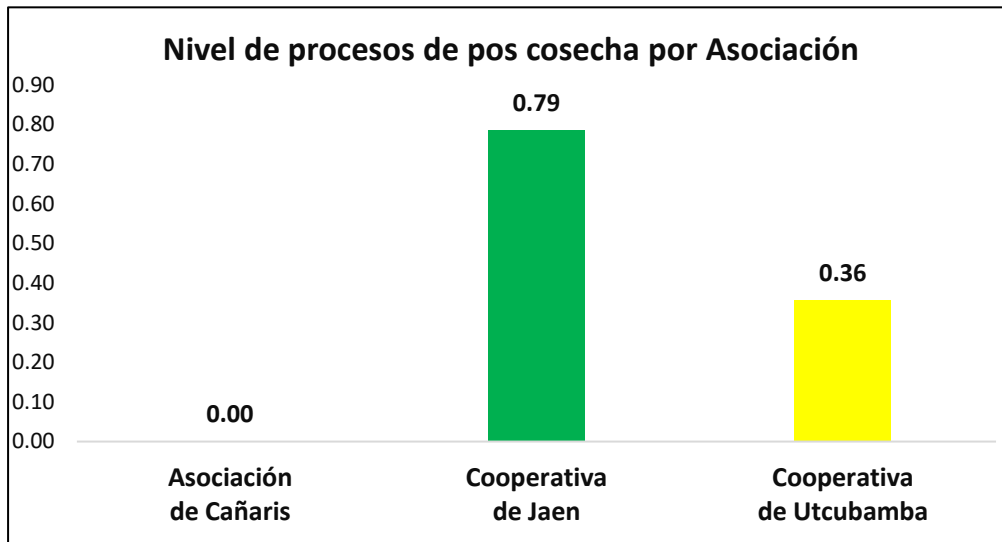
## 4.2. Nivel de Procesos de Poscosecha

Referencia preguntas: 4-5-6-7-8-9-10 (Anexo 1) ¿Cómo son los procesos que se llevan a cabo en el despulpado, beneficio húmedo, clasificación y evaluación de taza, infraestructura de acopio y almacén, sistemas de gestión de calidad, proceso de transformación del grano para el mercado internacional, procesos de BPA, BPM, HACCP, equipos y maquinarias para el beneficio húmedo y formas de comercialización?



**Gráfico 3.** Nivel de procesos de poscosecha en el eslabón de Pequeños Productores

De acuerdo al gráfico3 se puede observar que en promedio las asociaciones tienen un “nivel deficiente” en cuanto a la transformación del grano y se encuentran en un “nivel en proceso” en cuanto a las actividades de despulpado, beneficio húmedo, clasificación y evaluación de taza, infraestructura de acopio y almacén, BPA, BPM, HACCP, equipos y maquinarias.



**Figura 4.** Nivel de procesos de poscosecha por Asociación

De acuerdo al gráfico 4 la Asociación de productores de Cañarís se encuentra en un “nivel deficiente” debido a que los procesamientos de despulpado, fermentado, lavado y secado, lo realizan de manera artesanal; el despulpado lo hace cada productor en su finca utilizando máquinas despulpadoras manuales (sin uso de energía eléctrica), en ellas se colocan los cerezos de café para separar el grano de la cascara y luego fermentarlo en sacos o tanque tina, no controlan adecuadamente la humedad del grano, posteriormente llevan a cabo el secado colocando el grano sobre unas mantas de color negro los cuales los extienden en la plaza principal de la zona, exponiendo el producto a contaminación. Carecen de infraestructura para acopio y almacén, además carecen de capacidades para mejorar equipos y materiales. Actualmente comercializan en grano verde y desconocen de otras formas de comercialización.

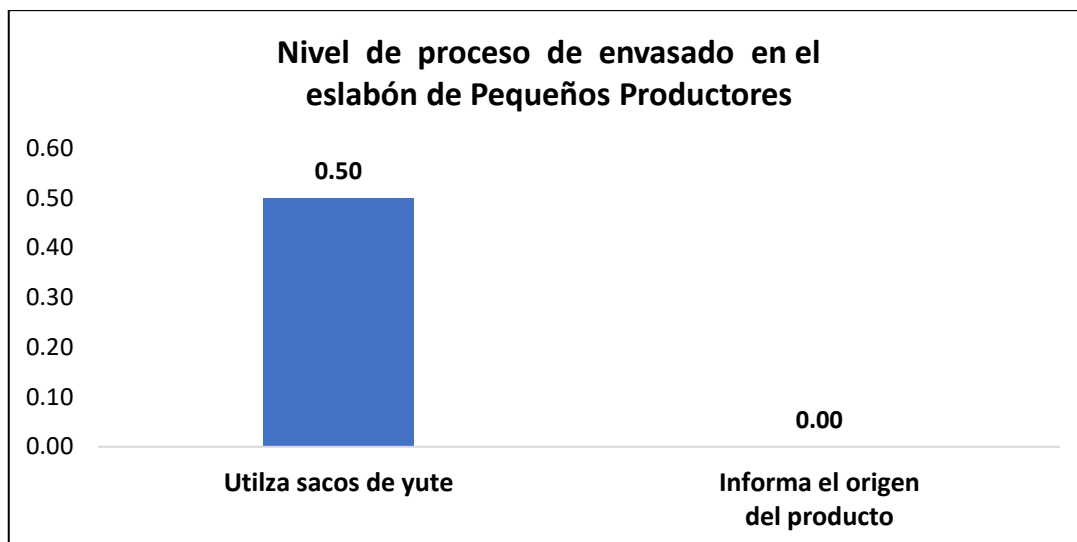
En cuanto a la Cooperativa de Jaén y San Ignacio se encuentra en un “nivel alto” con respecto a procesos de poscosecha. El despulpado lo llevan a cabo los productores en sus fincas con el uso de maquina despulpadora manual o con motor eléctrico, posteriormente se lleva a cabo el lavado y fermentado en tanque tina de cemento cubierto de cerámica, el secado del grano es un servicio que brinda la Cooperativa el cual se lleva a cabo en carpas o terrazas al aire libre, luego el productor vende el grano a la Cooperativa y ésta, finalmente lo clasifica y selecciona en una zaranda especial quedando los mejores granos para envasarlos en sacos de yute de 46 kg, posteriormente toman muestras de cada lote para hacerle pruebas en laboratorio a través de diferentes exámenes de catación, humedad,

rendimiento y análisis químico para determinar la calidad del producto en grano y de nivel de taza (aroma, sabor, olor) una vez pasado todo estos exámenes con éxito el producto está listo para la exportación. Tienen implementadas las buenas prácticas en poscosecha, cuentan con un equipo de profesionales en la Cooperativa encargados de controlar los procesos en las fincas de los productores socios. Cuentan con infraestructura para centro de acopio y almacén del grano del café en la cooperativa. Comercializan en grano verde oro a nivel internacional. Desconocen de otras formas de presentación del producto para el mercado internacional.

En cuanto a la Cooperativa de Utcubamba está en un “nivel en proceso” de agregación de valor debido a que falta mejorar el proceso de despulpado, lavado y secado realizado por los mismos productores. Los procesos se llevan a cabo de manera tradicional, el despulpado se hace con máquinas despulpadoras manuales, en ellas se colocan los cerezos de café y luego pasan el grano húmedo para fermentarlo en tanques tina, se controla la humedad del grano, el secado lo llevan a cabo al aire libre, posteriormente se hace la evaluación de la calidad del grano, para ello están proyectándose a implementar un laboratorio de catación para mantener la calidad en base al sabor y aroma del grano. Posteriormente la Cooperativa vende a empresas locales e internacionales. Cuentan con infraestructura de almacenamiento, pero con condiciones de almacén que se deben mejorar en las fincas de producción. No realizan procesos de transformación del grano y lo comercializan como grano verde.

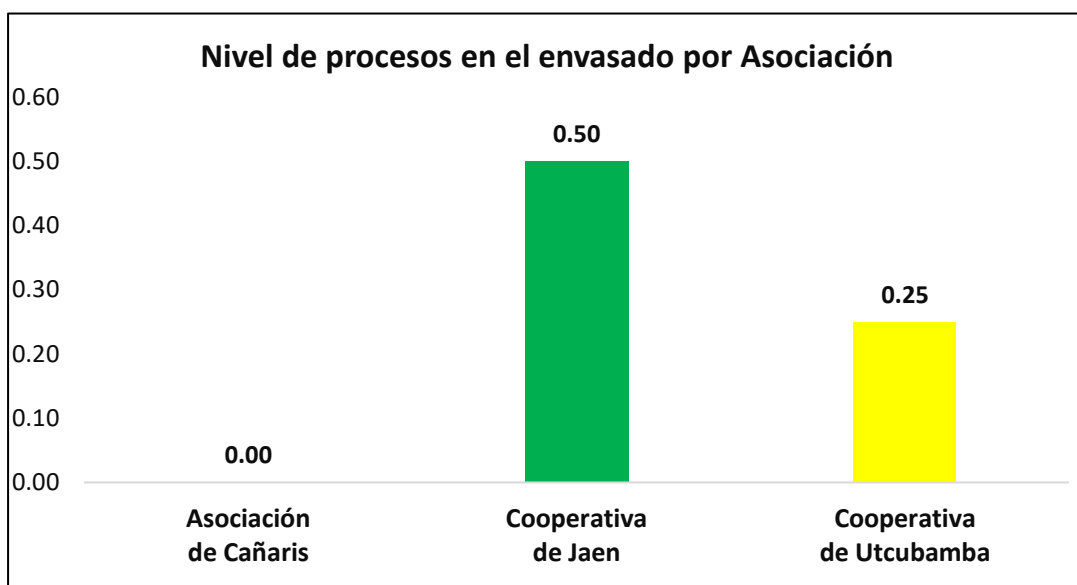
#### **4.3. Nivel de procesos en el envasado**

Referencia preguntas: 11 y 12 (Anexo 1): ¿En qué tipo de envase comercializa el producto e informa en el envase sobre el origen del producto?



**Gráfico 5.** Nivel de proceso en envasado en el eslabón de Pequeños Productores

De acuerdo al gráfico 5 se puede observar que en promedio las asociaciones se encuentran en un “nivel en proceso” en cuanto al uso de sacos de yute para envasar el producto y en un nivel deficiente respecto a brindar información sobre el origen del producto.



**Gráfico 6.** Nivel de procesos en envasado por Asociación

De acuerdo al gráfico 6 la Asociación de productores de Cañarís se encuentra en “un nivel deficiente” con respecto al uso de sacos de yute y etiquetado, debido a que vende en sacos de polipropileno de 60 kilos y desconocen sobre otros tipos de envases más saludables. No cuentan con etiquetado para el producto y por tanto no los identifican.

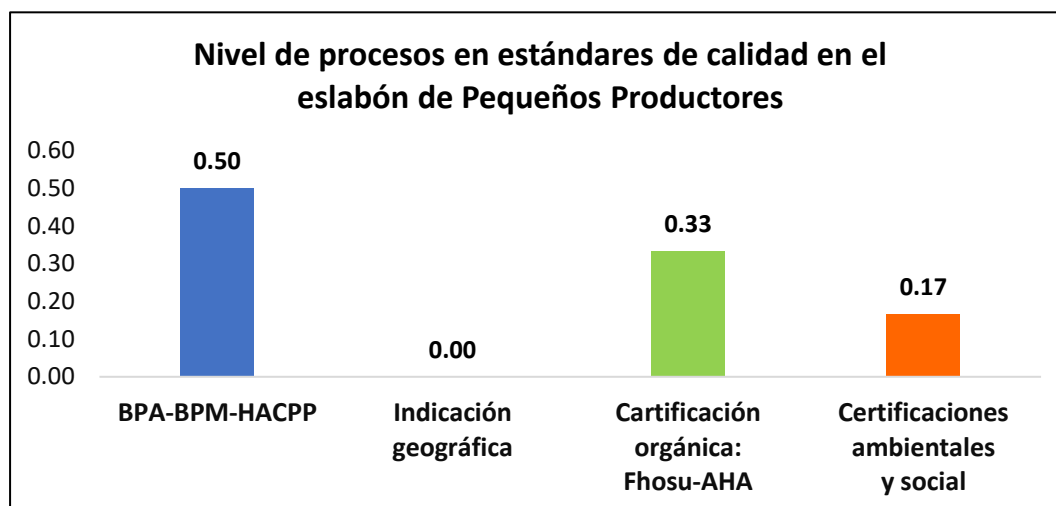
La Cooperativa de Jaén y San Ignacio se encuentra en un “nivel en proceso” de agregación de valor, ya que comercializan en sacos de yute de 46 o 60 kilos en función al requerimiento del cliente. No informan sobre el origen del producto.

La Cooperativa de Utcubamba se encuentra en un “nivel en proceso” de agregación de valor, debido a que comercializan una parte del producto en sacos de yute de 60 kilos. No cuentan con etiquetas para darse a conocer como productores de café.

## 2. Procesos de agregación de valor en diferenciación

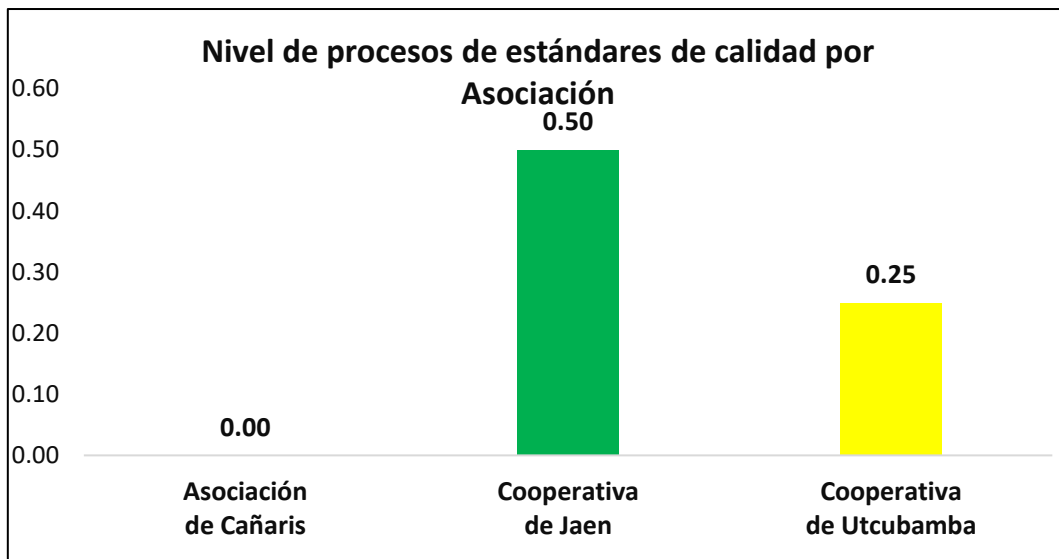
### a. Nivel de procesos en estándares de calidad:

Referencia preguntas: 13-14-15-16 (Anexo 1) ¿Implementan buenas prácticas agrícolas en cosecha y poscosecha (BPA-BPM-HACCP), cuentan con sellos de indicación geográfica y marca colectiva, certificación orgánica, FHOSU, AHA, certificaciones ambientales y de responsabilidad social?



**Gráfico 7.** Nivel de procesos en estándares de calidad en el eslabón de Pequeños Productores

De acuerdo al gráfico 7 se puede observar que en promedio las asociaciones tienen un “nivel deficiente” en cuanto a indicación geográfica y se ubican en un “nivel en proceso” de Agregación de valor en cuanto a la implementación de BPA, BPM, HACCP, certificación orgánica, FHOSU, AHA, certificaciones ambientales y de responsabilidad social.



**Gráfico 8.** Nivel de procesos en estándares de calidad por Asociación

De acuerdo al gráfico 8 se puede observar que la Asociación de Cañarís se encuentra en un “nivel deficiente” de agregación de valor, debido a que no implementan procesos de BPA, BPM y HACCP en cosecha y poscosecha, carecen de sello de indicación geográfica y marca colectiva y no cuentan con certificaciones, están en proceso de certificación orgánica. No utilizan agroquímicos.

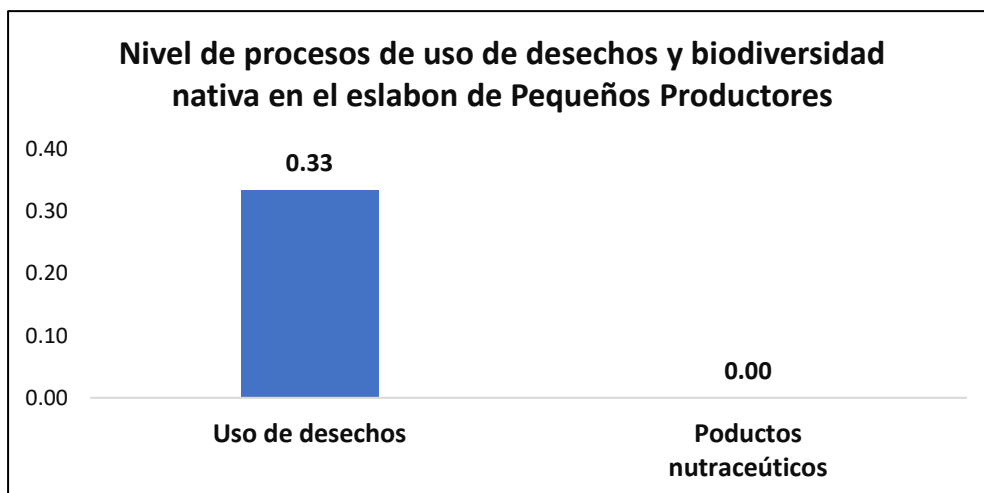
La Cooperativa de Jaén y San Ignacio de acuerdo al gráfico se puede observar que se encuentra en un “nivel en proceso” de agregación de valor ya que cuentan con procesos de BPA, BPM y HACCP, no cuentan con sello de indicación geográfica, carecen de marca colectiva. Cuentan con certificación orgánica, comercio justo Fairtrade, beneficiándose de la prima social para capacitar a los productores en los procesos técnicos productivos y hacer frente a temas sociales, carecen de certificaciones ambientales como Rainforest Alliance. Sin embargo, cuentan con granos de nivel de taza superior a los 85 puntos.

La Cooperativa de Utcubamba de acuerdo a la figura se observa que tiene un “nivel en proceso” de agregación de valor mucho más bajo que la Cooperativa de Jaén y San Ignacio a pesar de que vienen implementando las BPA, BPM, HACCP para mantener la calidad sanitaria del producto. Aún no cuentan con sello o marca de origen, cuentan con certificación orgánica para la Comunidad Europea y para el mercado de EEUU. Vienen tramitando la certificación de comercio justo, carecen de certificaciones ambientales.

### 3. Otros procesos de agregación de valor

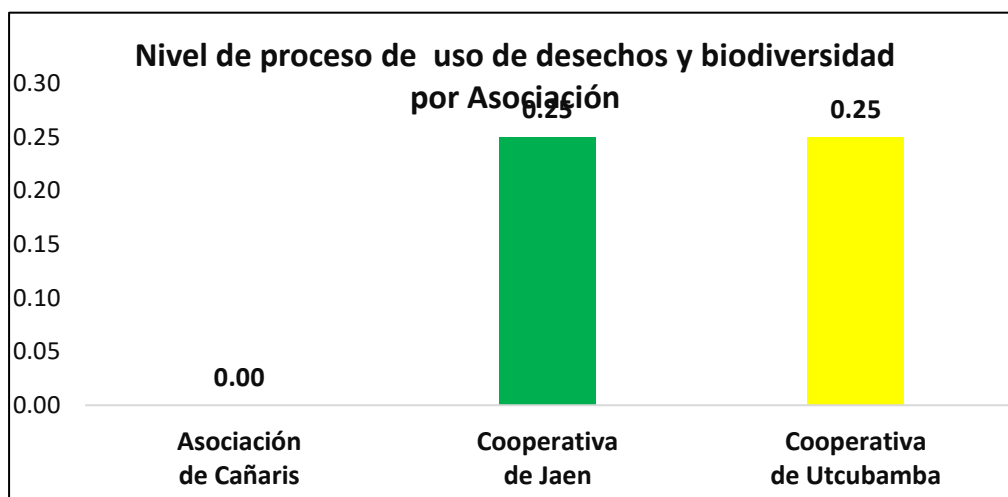
#### a. Nivel de procesos de uso de los desechos y biodiversidad nativa

Referencia preguntas: 17-18: ¿Aprovechan los desechos para innovar con nuevos productos e investigan para desarrollar productos nutraceuticos?



**Gráfico 9.** Nivel de procesos de uso de los desechos y biodiversidad nativa en el eslabón Pequeños Productores

De acuerdo al gráfico 9 se puede observar que en promedio las asociaciones se encuentran en un “nivel en proceso” en cuanto a uso de desechos y se encuentran en un “nivel deficiente” en cuanto al aprovechamiento de los productos que les ofrece la biodiversidad nativa de la zona.



**Gráfico 10.** Nivel de uso de desechos y aprovechamiento de la biodiversidad por Asociación

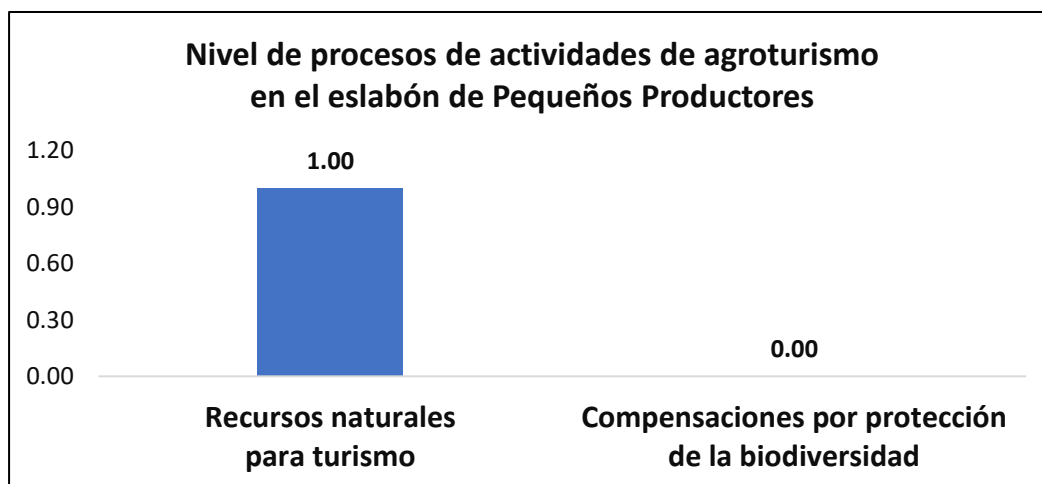
De acuerdo al gráfico 10 la Asociación de productores de Cañarís se encuentra en un “nivel deficiente” de agregación de valor esto debido a que desconocen de los productos nutraceuticos y los productores no utilizan la cáscara o desecho del café con fines de comercialización.

La Cooperativa de Jaén y San Ignacio se encuentra en un “nivel en proceso” de agregación de valor en el uso de los desechos como la pulpa de café, para el abono de los cultivos sin fines de comercialización. Conocen de los beneficios del café en la salud por la información recibida de sus antepasados, sin embargo, desconocen los procesos para la adaptarlo a un producto nutraceuticos.

La Cooperativa de Utcubamba se encuentra también en un “nivel en proceso” de agregación de valor, porque utilizan los desechos del café como abono para la siguiente campaña, sin embargo, no le dan un valor comercial. Así mismo cuentan con biodiversidad de plantas medicinales con propiedades curativas, sin embargo, desconocen de procesos para combinar el café con sustancias naturales para llegar ofrecer productos nutraceuticos.

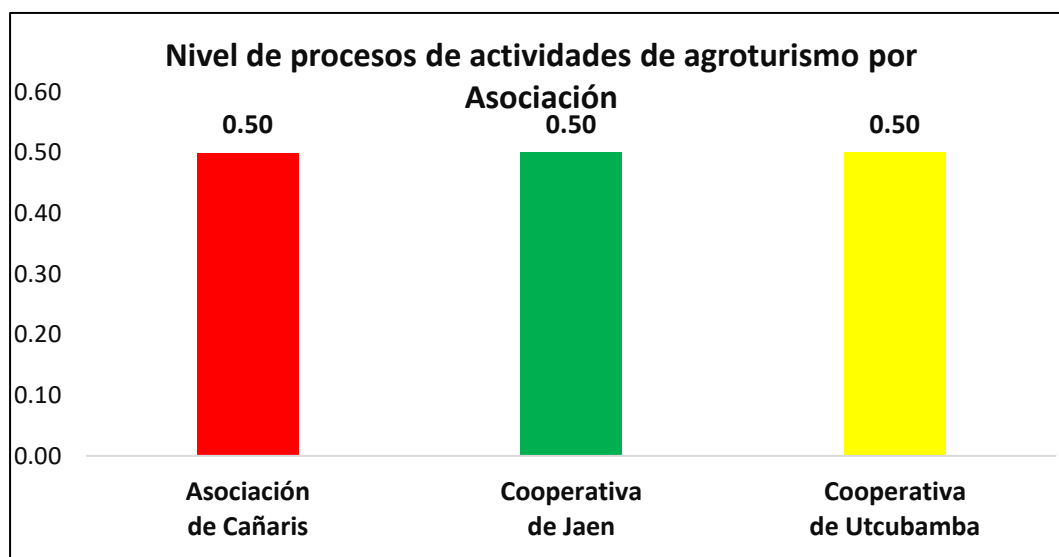
#### **b. Nivel de procesos de actividades de agroturismo**

Referencia preguntas: 19-20: ¿Existen recursos naturales en la zona para desarrollar actividades de agroturismo, establecen contactos con instituciones para acceder a compensaciones en mérito a la protección de la biodiversidad?



**Gráfico 11.** Nivel de procesos de actividades de agroturismo en el eslabón de Pequeños Productores

De acuerdo al gráfico 11 se observa que en promedio las asociaciones tienen un “nivel alto” ya que cuentan con recursos naturales para llevar a cabo actividades de turismo y un “nivel deficiente” respecto a las compensaciones por protección de la biodiversidad de su entorno.



**Gráfico 12.** Nivel de procesos de actividades de agroturismo por Asociación

De acuerdo al gráfico 12 la Asociación de productores de Cañarís se encuentra en un “nivel en proceso” debido a que cuentan con recursos naturales como: bosques, especies forestales; cedro, palo santo, especies animales; oso de anteojos, venado enano, majaz. Además, poseen riqueza de identidad cultural basada en su historia, son quechua hablantes, mantienen sus costumbres en su forma de vestir diariamente, hacen uso de sus conocimientos ancestrales para la elaboración de artesanías textiles en base al tejido a telar. Carecen de infraestructura, carreteras, hoteles, restaurantes. No desarrollan actividades de agroturismo.

La Cooperativa de productores de Jaén y San Ignacio se encuentra en un “nivel en proceso” para generar actividades de agroturismo, existen recursos naturales como lagunas, páramos, gallitos de la roca, oso de anteojos, tapir de altura, cerdos salvajes, erizos, armadillos, animales menores: loros, palomas ardillas. Además, existen cataratas, quebradas, riachuelos y ríos. Cuentan con muestras líticas prehispánicas. Desarrollan algunas actividades de agroturismo.

La Cooperativa de Utcubamba, tiene un “nivel en proceso” de agregación de valor para la generación de actividades de agroturismo, cuentan con reservas forestales naturales de

árboles tipo tornillo, caoba, cedro, capirona y bolaina; y plantas medicinales; uña de gato, sangre de grado, además del cultivo de café desarrollan el cultivo del cacao. Cuentan con animales salvajes; el añuje, ronsoco, sajino, carachupa, armadillo y el venado. Existen riachuelos, cataratas, lagunas de colores cubiertas de hojarasca y El Marañón considerado uno de sus ríos principales. Hay un mirador sobre una piedra gigante en forma de zapato. Se encuentran petroglifos en la zona de Carachupa y arte rupestre en las zonas del Calpon Limones, Idulo, Cuaco. Tienen historia y costumbres religiosas; San Francisco de Asís y la Virgen de Copacabana. Las vías de acceso están cubiertas de vegetación que limitan el ingreso a las zonas arqueológicas. Desarrollan algunas actividades de agroturismo.

### Anexo 3

#### Imágenes de la cultura y atractivos turísticos de las zonas



**Foto 1.** Pobladores de Cañaris en sus actividades diarias

Fuente: Elaboración propia



**Foto 2.** Atractivos turísticos de Cajamarca

Fuente: Revista Agroecotur Mirador del ave nacional “Gallito de las Rocas” ubicado en el caserío Primavera, Nueva Cajamarca; Lagunas Granadillas ubicada en Tabaconas, San Ignacio y muestra lítica pre hispánicas – porra estrellada de piedra encontrada en el caserío del Lirio – Colasay – Cajamarca.



**Foto 3.** Atractivos turísticos de Utcubamba - Amazonas

Fuente: Municipalidad de Provincial de Utcubamba petroglifos de Lonya Grande - Amazonas; Gobierno Regional de Amazonas – GERCETUR Catarata de Gocta ubicada en Chachapoyas; y arte rupestre ubicado en el pueblo de Yamón – Utcubamba - Amazonas.