

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**GESTIÓN GERENCIAL Y LA PÉRDIDA DE LA
CERTIFICACIÓN FAIRTRADE EN LA ASOCIACION DE
RECOLECTORES ORGÁNICOS DE LA NUEZ
AMAZÓNICA DEL PERU DEL DEPARTAMENTO DE
MADRE DE DIOS 2011**

PRESENTADO POR: RENATTO FRANCISCO CÁNIPA VEGA

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios
Globales

LIMA-PERÚ 2016

DEDICATORIA

A mi familia, mayor ejemplo de persistencia y lucha constante; pero sobre todo a mi madre, quien me enseñó que con un corazón humilde, se puede lograr aún mucho más.

AGRADECIMIENTOS

A Miguel Zamalloa de RONAP, Gastón Viscarra de Candela Perú y a cada persona que conocí en el transcurso de esta tesis, por permitirme sus logros y anhelos. Al Doctor Antonio Brack Egg con quien inicié este reto y al Magíster Edgard Rivera Vílchez por orientarme con paciencia y exigirme la culminación de la Tesis.

INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1. Planteamiento del Estudio.....	2
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	2
1.2 Formulación del Problema	6
1.2.1 Problema Principal.....	6
1.2.2 Problemas Secundarios	6
1.3 Objetivo de la Investigación	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Delimitación de la Investigación.....	8
1.4.1 Delimitación Temporal	8
1.4.2 Delimitación Espacial	8
1.4.3 Delimitación Social.....	8
1.4.4 Delimitación Conceptual	8
1.5 Justificación e Implementación de la Investigación.....	8
1.6 Limitaciones de la investigación	9
CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	10
2.1 Antecedentes de la Investigación	10
2.2 Marco Histórico	11
2.3 Marco Legal	14
2.4 Marco Teórico.....	17
2.4.1 La Gestión Gerencial y la Ciencia Administrativa	17
2.5 Marco Conceptual	59
2.6 Hipótesis de la Investigación	63
2.6.1 Hipótesis General.....	63
2.6.2 Hipótesis Específicas	63
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y DESARROLLO 3. Marco Metodológico.....	64
3.1 Método de Investigación.....	64
3.2 Diseño de la Investigación	64
3.3 Etapas de la investigación	64
3.4 Población y Muestra de la Investigación	65

3.5 Variables de la Investigación	68
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	68
3.7 Procedimientos y Recolección de Datos	69
3.8 Técnicas de Procesamiento de Análisis de Datos	69
3.9 Entrevistas estructuradas y no estructuradas.....	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS.....	79
4.1 Resultados	79
4.2 Análisis de los resultados	89
4.3 Contrastación de hipótesis	91
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1 Conclusiones	96
5.2 Recomendaciones	97
III. PÁGINAS COMPLEMENTARIAS Bibliografía	99
ANEXOS	103
Anexo I: Matriz de Consistencia.....	103
Anexo II. MAPEO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE CASTAÑA EN RONAP (2010)	105
Anexo III. El convenio comercial y establecimiento de responsabilidades de RONAP Candela Perú	106
Anexo IV: Encuesta estructurada dirigida a socios castañeros de la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	110
Anexo V: Validación de Instrumento de Recolección de Datos.....	113
Anexo VI: Guía de Entrevista.....	115
Anexo VII: Imágenes de inspección de campo en Puerto Maldonado	131

Lista de Cuadros o Tablas

Tabla N° 1: Evolución histórica del enfoque administrativo	18
Tabla N° 2: Resumen de criterios Fairtrade para Organizaciones de Pequeños Productores	25
Tabla N°3. Principales Encuentros y Conversatorios de CJ en Latinoamérica	29
Tabla N° 4: Actores de la cadena de valor de la castaña en Madre de Dios	33
Tabla N° 5: Evolución de ventas de castaña convencional y Fairtrade de RONAP (2003 – 2009)	45
Tabla N° 6. Hallazgos de Acciones sobre el Cumplimiento de Criterios Fairtrade Hasta el año 2011	46
Tabla N° 7. Resultados de la Matriz de Acciones de Cumplimiento de Criterios Fairtrade hasta el Año 2011	55
Tabla N° 8. Nivel de Confianza	65
Tabla N° 9. Ficha Técnica de la Investigación	67
CUADRO N° 1	79
CUADRO N° 2	80
CUADRO N° 3	81
CUADRO N° 4	82
CUADRO N° 5	83
CUADRO N° 6	84
CUADRO N° 7	85
CUADRO N° 8	86
CUADRO N° 9	87
CUADRO N° 10	88

Lista de Gráficos

Gráfico N° 1: Mapeo de actores involucrados en el movimiento del Comercio Justo en el Perú	33
Entrevista a Miguel Zamalloa – presidente de RONAP	131
Entrevista a socios de RONAP.....	131
Entrevista a socios de RONAP.....	132
Entrevista a socios de RONAP.....	132
Entrevista a Gilbert Martinez – Rainforest Alliance.....	133
Almacén de castaña orgánica de Candela Perú en Puerto Maldonado	133
Visión interna del almacén de castaña de Candela Perú	134
Área de descascarado en la planta de Candela Perú.....	134
Área de selección de la castaña en planta de Candela Perú	135
Castaña seleccionada con base en su calidad en planta de Candela Perú	135
Camión para traslado de la castaña seleccionada a la planta de Candela Perú en Lima.....	136
Árbol de castaña con placa de identificación correspondiente a una concesión.....	136
La marca “M” representa la inicial del apellido del concesionario del árbol de castaña	137
Centro de acopio de Candela Perú en Mavila – Madre de Dios	137
Modelo de Ficha de Verificación – Sistema Interno de Control 2010.....	138
Descripción de Actividades y Equipos utilizados para el Aprovechamiento de Castaña. Plan Operativo Anual para el Aprovechamiento de Castaña (Bertholletia Excelsa). Zafra 2009-2010.....	139
Descripción de Sistemas Aplicados en la Práctica de Labores Silviculturales. Plan Operativo Anual para el Aprovechamiento de Castaña (Bertholletia Excelsa). Zafra 2009-2010. ...	140
Medidas de Mitigación de Posibles Impactos. Plan Operativo Anual para el Aprovechamiento de Castaña (Bertholletia Excelsa). Zafra 2009-2010.	141
Cronograma y puesto de actividades del POA –Castaña. Plan Operativo Anual para el Aprovechamiento de Castaña (Bertholletia Excelsa). Zafra 2009-2010.....	142
Modelo de Acuerdo y Carta de Compromiso de Certificación Orgánica ante BCS OKO - 2011	143
Modelo de Carta de Compromiso de Certificación Orgánica entre el Recolector de Castaña y RONAP	144
Modelo de Ficha de Verificación – Sistema Interno de Control 2010.....	145

Índice - Estatuto de RONAP - 2010.....	146
--	-----

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue demostrar que la gestión gerencial ineficaz contribuyó a la pérdida de la certificación Fairtrade por la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios en el año 2011.

Se ha utilizado el método cualitativo. Entre los resultados más importantes resaltan que el uso y control inadecuado de los ingresos económicos generó una disminución de los recursos económicos y endeudamiento de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú, que el control inadecuado de la trazabilidad no generó un incumplimiento de los acuerdos comerciales de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú, que la implementación de prácticas de producción inadecuadas no generó un impacto ambiental en el área de amortiguamiento donde se desarrolla la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú, que la dependencia económica y gerencial de aliados estratégicos generó la toma de decisiones inadecuadas de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú, que las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución de la participación de los miembros de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú en las Asambleas Generales y negociaciones.

Como conclusión, la gestión gerencial ineficaz influyó significativamente en la pérdida de la certificación Fairtrade por la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios. Palabras claves: Gestión gerencial ineficaz, certificación FairTrade.

ABSTRACT

The overall objective of the research was to demonstrate that the ineffective management practices contributed to the loss of the Fairtrade certification by the Association of Peruvian Organic Amazonian Nut Collectors from the department of Madre de Dios in 2011.

The qualitative method has been used. Among the most important results, it involves that the use and inadequate control of incomes led to a decline of the financial resources and generated debts in the Association of Peruvian Organic Amazonian Nut Collectors, that inadequate traceability control did not generate a breach of the trade agreements of the Association of Peruvian Organic Amazonian Nut Collectors, the implementation of inadequate production practices did not generate an environmental impact in the buffer zone where the Association of Peruvian Organic Amazonian Nut Collectors performs, the economic and managerial dependence on strategic partners led to take wrong decisions by the Association of Peruvian Organic Amazonian Nut Collectors, that inadequate working conditions contributed to a decline in the participation of members in the General Assembly and negotiations of the Association of Peruvian Organic Amazonian Nut Collectors.

In conclusion, ineffective management practices by the Association of Collectors Organic Nut Amazonian Peru influenced significantly in the loss of its Fairtrade certification.

Keywords: Ineffective administrative management, FairTrade certification.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El estándar del Comercio Justo, a través del certificado Fairtrade promovido por Fair Trade Labelling Organization – FLO, ha jugado un papel importante en la vida de grupos de recolectores de castaña en Madre de Dios garantizándoles una compensación justa por su trabajo, precios estables, el disfrute de sus derechos laborales, la sostenibilidad en sus prácticas agrícolas, el fortalecimiento de su estructura organizacional, la gestión del capital social, respuesta ante entidades de apoyo y fiscalización, inversión en proyectos de mejora colectiva, entre otros aspectos. Sin embargo, estos grupos de productores son vulnerables a la coyuntura del área donde se desarrollan estos y cuenta con capacidades de gestión gerencial limitadas.

El objetivo general de la presente investigación fue demostrar que la gestión gerencial ineficaz contribuyó a la pérdida de la certificación Fairtrade por la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios en el año 2011. La hipótesis general de la presente investigación fue que la gestión gerencial ineficaz influyó significativamente en la pérdida de la certificación Fairtrade por la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.

La presente investigación se justifica en su utilidad para: a) elaborar un diagnóstico de toda la cadena de valor de la castaña en RONAP para efectos de diseñar y trazar una estrategia de mejora continua a nivel gerencial y para la implementación de estándares sociales similares y recuperar la Certificación FairTrade, b) despertar el interés de aliados estratégicos y comerciales en torno a la cadena de valor de la castaña en RONAP en el fortalecimiento de aspectos relevantes sobre la gestión gerencial y prevenir vacíos en la implementación de estándares sociales similares, c) promover una gestión gerencial aplicable a organizaciones de productores tales como asociaciones y cooperativas para efectos de trazar acciones preventivas que optimice los recursos de la organización y conseguir éxitos.

1. Planteamiento del Estudio

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El departamento de Madre de Dios se ubica en la selva amazónica perteneciente a la parte sur oriental del territorio nacional, entre las coordenadas geográficas 9°57' y 13°20', latitud sur, 68°39' y longitud oeste, 72°31'. Tiene como capital a la ciudad de Puerto Maldonado y una ubicación geográfica bifronteriza con los países de Brasil y Bolivia. Tiene una superficie aproximada de 85,873.22 km² (6,7% del territorio nacional) y una altitud que oscila de entre 176 msnm y los 3,967 msnm (IIAP, 2006: 17). Sus climas son (1) sub húmedo y cálido (2) muy húmedo y semicálido (3) cálido y húmedo; con una temperatura promedio anual de 24°C e intensas precipitaciones que varían entre 1,600 a 6,000 mm/año (IIAP, 2010: 17).

Es importante resaltar que Madre de Dios es reconocida como la “Capital de la Biodiversidad del Perú” por su amplia variedad de flora y fauna. En esta región, los árboles de castaña representan densidades arbóreas significativas abarcando

2.5 millones de hectáreas de bosques primarios (Cossío-Solano, Guariguata, Mentón et al., 2011: 4) de los cuales 1'200,000 hectáreas son aprovechadas o destinadas a ser concesionadas (ACCA, 2010: 7) con una concentración de 100,000 hectáreas en la Reserva Nacional Tambopata y Parque Nacional Bahuaha Sonene (Isola, 2008: 10) y siendo Tahuamanu el distrito de mayor concentración (Kalliola y Flores, 2011: 5) donde las condiciones de vida de sus habitantes son bajas y un gran número depende de los recursos del bosque para vivienda y energía. El volumen total promedio recolectado en el departamento es de 3 a 4 millones de kilos de castaña sin cáscara al año (Reyna, 2013) beneficiando directamente, de la producción y exportación, a unos 1,200 castañeros y entre 15,000 y 20,000 personas de forma indirecta que representa un 20% de la población de Madre de Dios (CI, 2007: 1). Un mínimo de 800 hectáreas abarcando 320 árboles de castañas productivos es considerado suficiente para sostener un recolector y su familia; y podría generar utilidades de 500 a 2000 dólares anuales (Kalliola y Flores, 2011: 6); sin embargo, el potencial

económico de esta actividad está disminuyendo paralelamente con la población de árboles de castaña debido a la deforestación para la producción de madera, la introducción de monocultivos y el impacto de la minería informal aurífera sobre la biodiversidad de Madre de Dios. A ello se suma la dificultad en la obtención de créditos para solventar los altos costos de la recolección y el difícil acceso a las concesiones.

Un medio para garantizar la conservación y el uso adecuado de los recursos del bosque, evitando la deforestación y emisión de gases de carbono, es la implementación de certificaciones de sostenibilidad tales como FSC, orgánico y Comercio Justo. Con la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (N° 29763) para regular el manejo sostenible de la castaña amazónica peruana y el otorgamiento de concesiones durante 40 años, diversas organizaciones de carácter público y privado comenzaron a trabajar con castaña de manera sostenible y alcanzar las exigencias del mercado internacional implementando dichas certificaciones.

El estándar del Comercio Justo, a través de la certificación Fairtrade promovido por Fair Trade Labelling Organization – FLO, ha jugado un papel importante en la vida de grupos de recolectores de castaña en Madre de Dios garantizando a las organizaciones de productores una compensación justa por su trabajo, precios estables, el disfrute de sus derechos laborales, la sostenibilidad en sus prácticas agrícolas, el fortalecimiento de su estructura organizacional, la gestión del capital social, respuesta ante entidades de apoyo y fiscalización, inversión en proyectos de mejora colectiva, entre otros aspectos que forman parte de los criterios del estándar. Sin embargo, estos grupos de productores son vulnerables a la coyuntura del área donde se establecen y sus débiles capacidades en términos de gestión o administración lo cual coloca en riesgo toda iniciativa de mejora colectiva como es la certificación de Comercio Justo.

Diagnóstico de la situación problemática

La asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú - RONAP nace de la oportunidad de organizar castañeros concesionarios y consolidar lazos comerciales de largo plazo con la empresa Candela Perú para efectos de generar utilidades a todos los miembros y enfrentar la volatilidad del precio de la castaña; logrando su constitución legal en el año 2004 y siendo la primera organización de productores peruana en implementar el sello Fairtrade en conjunto con Candela Perú; estos últimos realizarían la gestión de exportación de castaña pelada Fairtrade y brindarían asistencia técnica a RONAP bajo su Programa Orgánico. Sin embargo, en el año 2011, RONAP pierde la certificación teniendo como causa principal una gestión gerencial ineficaz en su cadena productiva y comercial la cual representó el incumplimiento de criterios Fairtrade y la disminución de recursos económicos.

A continuación se señalan los principales síntomas observados: 1) endeudamiento por un manejo inadecuado de los préstamos con la empresa Candela Perú, la cooperativa Jaramillo, familiares de los socios y los fondos de la propia asociación; 2) inexistencia de control en los fondos de la organización por falta del uso de recibos, registros de ingresos y el contrato a familiares de los socios como directivos; 3) rechazo de apoyo de Candela Perú y aliados estratégicos para efectos de lograr su independencia, tomando decisiones erróneas financieras y el fracaso de la exportación directa; 4) empoderamiento débil a causa de la dependencia con proyectos de aliados estratégicos los cuales no son sostenibles en el tiempo; 5) desmotivación e individualismo en los socios lo cual genera el detenimiento de iniciativas de beneficio colectivo y los conflictos limítrofes; 6) las débiles convocatorias que han generado la disminución de la participación de socios en Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias; 7) débil identificación y participación de los jóvenes, hijos de concesionarios y castañeros en actividades entorno a los bosques castañales para su conservación y uso sostenible; 8) contratación de personal con débiles capacidades en gestión y un inexistente Término de Referencia lo cual generó falta de informes mensuales, toma de decisiones sin consulta básica, disminución de asambleas, debilitamiento de negociaciones, etc.; 9) discontinuidad del trabajo con Candela Perú como aliado comercial y técnico.

Proyección de la situación problemática

Si esta situación no se revierte, cabe la posibilidad que se presenten las siguientes situaciones: 1) renuncia del presidente actual quien tiene una visión más clara de RONAP y cumple un rol fundamental de articulador con organizaciones de apoyo; 2) la ruptura de lazos comerciales con Candela Perú y ausencia de aliado comercial para las facilidades en la solvencia de costos logísticos y la ausencia de un precio refugio; 3) la incidencia de intermediarios y distorsión de los precios del producto; 4) disminución y cese de fondos de apoyo para la implementación de proyectos de mejora colectiva en la asociación; 5) disolución y liquidación de la asociación.

Control del pronóstico

Con base en los alcances señalados en el punto anterior, la propuesta de acciones para recuperar la certificación Fairtrade y mejorar el estado actual de RONAP se sistematiza de la siguiente manera:

- Reconstruir el Consejo Directivo.
- Promover la participación de jóvenes egresados o universitarios que estén culminando carreras afines a la dirección y prácticas en la asociación.
- Contratación de un gerente general elegido por los aliados estratégicos y la empresa aliada bajo un Término de Referencia.
- El apoyo de aliados estratégicos y comerciales se direccionarán en potenciar las habilidades del Consejo Directivo para fortalecer el proceso de toma de decisiones y empoderamiento.
- El uso de los premios sostenibles (prima Fairtrade y orgánica) será con base en un Plan Estratégico, una evaluación en conjunto y bajo Asamblea General.
- Implementar y socializar un sistema operativo para el control de los ingresos y egresos.
- Promover proyectos alternativos complementarios a la práctica castañera con productos nativos de la zona para diversificación de oferta.
- Se deberá definir al aliado comercial para el fortalecimiento de la cadena de valor comercial.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema Principal

¿En qué medida la gestión gerencial ineficaz contribuyó a la pérdida de la certificación Fairtrade por la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú - departamento de Madre de Dios en el año 2011?

1.2.2 Problemas Secundarios

Los problemas secundarios están basados en los criterios Fairtrade los cuales deben ser cumplidos por toda organización de pequeños productores para la obtención o mantenimiento del certificado.

- ¿En qué medida el uso y control inadecuado de los recursos económicos generó una disminución de los fondos y endeudamiento de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú - departamento de Madre de Dios?
- ¿En qué medida el control inadecuado de la trazabilidad generó un incumplimiento de los acuerdos comerciales de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú - departamento de Madre de Dios?
- ¿En qué medida la implementación de prácticas de producción inadecuadas generó un impacto ambiental en el área de amortiguamiento donde se desarrolla la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú -departamento de Madre de Dios?
- ¿En qué medida la dependencia económica y gerencial de aliados estratégicos generó la toma de decisiones inadecuadas en la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú - departamento de Madre de Dios?
- ¿En qué medida las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución en la participación de los miembros de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú - departamento de Madre de Dios en las Asambleas Generales y negociaciones?

1.3 Objetivo de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Demostrar que la gestión gerencial ineficaz contribuyó a la pérdida de la certificación Fairtrade por la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú -departamento de Madre de Dios en el año 2011.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Demostrar que el uso y control inadecuado de los recursos económicos generó una disminución de los fondos y endeudamiento de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú- departamento de Madre de Dios.
- Demostrar que el control inadecuado de la trazabilidad generó el incumplimiento de los acuerdos comerciales de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú -departamento de Madre de Dios.
- Demostrar que la implementación de prácticas de producción inadecuadas generó un impacto ambiental en el área de amortiguamiento donde se desarrolla la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú -departamento de Madre de Dios.
- Demostrar que la dependencia económica y gerencial de aliados estratégicos generó la toma de decisiones inadecuadas de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú -departamento de Madre de Dios.
- Demostrar que las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución en la participación de los miembros de la Asociación de
- Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú -departamento de Madre de Dios en las Asambleas Generales y negociaciones.

1.4 Delimitación de la Investigación

1.4.1 Delimitación Temporal

La investigación abarcará desde el mes de agosto del 2014 hasta julio del 2015.

1.4.2 Delimitación Espacial

RONAP se localiza en el departamento de Madre de Dios, en la Av. 28 de julio. N° 440, Madre de Dios, Tambopata – Tambopata.

1.4.3 Delimitación Social

La investigación abarcará la asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.

1.4.4 Delimitación Conceptual

La investigación abarcará la conceptualización de la gestión gerencial como ciencia administrativa y el estándar de Comercio Justo Fairtrade, resaltado los orígenes de ambos y su involucramiento en la práctica castañera de la asociación de Recolectores de Castaña RONAP del departamento de Madre de Dios.

1.5 Justificación e Implementación de la Investigación

- Elaborar un diagnóstico de toda la cadena de valor de la castaña en RONAP para efectos de diseñar una estrategia de mejora continua a nivel gerencial, recuperar la Certificación FairTrade e implementar estándares sociales similares.
- Despertar el interés de aliados estratégicos y comerciales en torno a la cadena de valor de la castaña en RONAP para el fortalecimiento de aspectos relevantes sobre la gestión gerencial y prevenir vacíos en la implementación de estándares sociales similares.
- Promoverá insumos importantes de una gestión gerencial aplicable a organizaciones de productores tales como asociaciones y cooperativas para efectos de trazar acciones

preventivas, una evaluación del desempeño y un planeamiento estratégico que optimice los recursos de la organización y externos.

1.6 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones identificadas entorno al desarrollo de la investigación son las siguientes:

a) De información académica

No existen tesis sobre el tema en las diversas bibliotecas de la especialidad.

b) Climáticas

Las fuertes lluvias en el departamento de Madre de Dios evita el acceso al área de amortiguamiento castañal, principalmente durante la época de recolección del recurso o zafra el cual es crucial para visitar y entrevistar a los socios.

CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

En la investigación titulada *Certificación de las nueces del Brasil: ¿Un catalizador u obstáculo para el manejo sostenible del bosque?* (Quaedvlieg, 2009) comenta que su objetivo fue de analizar si los estándares FSC, orgánico y Comercio Justo han contribuido a la sostenibilidad de la industria de las nueces del Brasil y a un manejo forestal correcto. Ha utilizado el método descriptivo- explicativo. Como resultado, el estudio reveló que la adopción de certificaciones de nueces del Brasil es solamente próspera con la participación de un organismo apoyo. A pesar que las asociaciones intenten desarrollar su propio mecanismo financiero para efectos de realizar los pagos anuales de las certificaciones, las ONGs son aún necesarias para cubrir los costos de las auditorias anuales.

En la investigación titulada *Efectos del comercio justo en comunidades del Sur. Resultados de tres estudios de casos en Perú y República Dominicana* (Duval, 2008) comenta que su objetivo fue identificar los efectos de la intervención de FLO en tres organizaciones de productores en los dos países mencionados señalando los instrumentos de intervención y resultados. Ha utilizado el método cuantitativo para medir el impacto del certificado Fairtrade. Como resultado, el estudio reveló que la intervención de FLO en las organizaciones de productores mencionadas generará efectos positivos basados en los objetivos de comercio justo como; mejorar y estabilizar los precios al productor, cubrir sus costos de producción, mejorar los ingresos, etc.

En la investigación titulada *Los Efectos del Comercio Justo en productores marginados: Un Análisis de Impacto en los agricultores en Kenia* (Bechetti y Constantino, 2006) comenta que su objetivo fue analizar el impacto de la afiliación al certificado Fairtrade en términos de bienestar monetario y no monetario en una muestra de agricultores de hierbas y frutas en Kenia. Ha utilizado el método cuantitativo para medir el impacto del certificado Fairtrade. Como resultado, el estudio reveló que la afiliación con la certificación Fairtrade en el caso de los agricultores observados, parece estar asociada a capacidades superiores, bienestar económico

y social; y también al capital humano. En el proyecto estudiado, Fairtrade es el principal responsable de la diversificación de cultivos, creación de canales comerciales y una mayor satisfacción del precio de los productores marginados. La afiliación entre Fairtrade y la organización Meru Herbs ha también demostrado tener un gasto mayor en el consumo y calidad de su dieta diaria lo cual está directamente relacionado con el efecto de Fairtrade en la satisfacción de precios. Otro resultado resaltante en la satisfacción de las ganancias de los agricultores controlados es que no únicamente está relacionado con el incremento de ingresos; sino también, a una mayor provisión de bienes, servicios y asistencia técnica percibida.

En la investigación titulada *Impacto Social de la Comercialización de la Nuez de Brasil Convencional y Ética en las Poblaciones que dependen de los Bosques en el Perú* (Nelson, 2000) comenta que su objetivo fue de comparar el impacto de la exportación convencional y ética de las nueces del Brasil en los medio de vida de las personas dependientes de los bosques con el fin de identificar el potencial del comercio ético para mejorar los medios de subsistencia. Ha utilizado el método descriptivo-explicativo. Como resultado, el estudio reveló que el grado en que la conservación impulsada por el comercio internacional de un producto forestal no maderable, como las nueces del Brasil, pueda otorgar el valor económico suficiente a los recursos forestales para evitar su destrucción, es cuestionable. Tanto diversas ONG de conservación y desarrollo necesitan abordar estos temas de preocupación ambiental con mayor amplitud para efectos de promover el mejoramiento sostenible de las condiciones de vida en la ciudad.

2.2 Marco Histórico

El inicio del movimiento del Comercio Justo radica en las primeras manifestaciones de relaciones de intercambio equitativas de productos y servicios desarrollados por grupos y comunidades a nivel mundial; principalmente, entre los países europeos y sus colonias como fue el caso de Inglaterra y la India a finales del siglo XIX (IICA, 2007: 13).

A finales de los años 40, podría afirmarse que surgieron las primeras iniciativas de Comercio Justo denominadas Organizaciones de Comercio Alternativo (ATO, en sus siglas en inglés) en Estados Unidos, tales como Thousand Villages y SERRV International, las cuales fueron creadas por grupos de refugiados y comunidades pobres apoyadas por la iglesia, realizando ventas informales. Estas iniciativas llegaron a Europa en los años 50 con la aparición de la tienda Oxfam-Reino Unido.

Es en el año 1964 que el término “Comercio Justo” aparece al convocarse la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, en sus siglas en inglés) como una petición de los productores de los países del sur denominada “Trade, not Aid” o “Comercio, no Ayuda” la cual exigía promover relaciones comerciales igualitarias con los países del norte a través de precios justos en los productos. La solicitud fracasó; sin embargo, se estableció la UNCTAD como un cuerpo internacional de apoyo para la promoción del movimiento de Comercio Justo y la lucha contra la desigualdad a nivel mundial (Fridell, 2006: 46).

En el año 1967, ONGs en Holanda e Inglaterra comenzaron a comercializar sus productos en pequeños puntos de ventas y tiendas con una relación comercial más directa con el productor. Entre estas destacan S.O.S Wereldhandel, The Alternative Trade Organisatie y Stichting Ideeë las cuales importaban artesanías de países del Tercer Mundo para venderlas a través de iglesias y grupos de solidaridad, abriéndose sucursales bajo características independientes denominadas ONI (Organizaciones Nacionales Independientes) en Alemania, Austria, Suiza y Bélgica (Cotera, 2009: 19).

Es en abril del año 1969 que se da inicio a la primera tienda de Comercio Justo denominada “Tienda de la Solidaridad” en Breukelen, Holanda, la cual vendía artesanías, caña, miel y productos del sur dando lugar a que otras 120 tiendas abrieran en el mismo país en sólo dos años. Posteriormente, en 1973 se lanza al mercado el primer café de Comercio Justo importado de cooperativas de Guatemala y México las cuales, para los años 80, elaboraron

nuevas presentaciones combinadas con otros productos y fueron promocionados a través de campañas de Comercio Justo en los países del norte para así llegar directamente al consumidor.

En 1988, nació “Max Havelaar”, primera iniciativa de certificación de Comercio Justo creada en Holanda por Francisco VanderHoff Boersma, Nico Roozen, y la ONG holandesa Solidaridad, ofertando el primer café de Comercio Justo procedente de México en supermercados holandeses bajo el sello “Max Havelaar” en honor al protagonista de la novela “El Hombre Incomprendido”. De esta manera, se lograría crear un sello que garantice la aplicación del Comercio Justo en el café para insertarse en supermercados (FAO, 2002: 8). Fue tal el éxito de este sello que se extendió a otros países y surgieron nuevas iniciativas similares alrededor de 10 países en Europa y Norte América; sin embargo, todavía no existía un movimiento homogéneo internacional.

Con un número significativo de estas iniciativas, nacen organizaciones europeas IFAT, EFTA, FLO y NEWS denominadas “paraguas”, entre los años 80 y 90, encargándose de la promoción, control y relaciones públicas de tales iniciativas. Es así que en el año 1997, nace Fair Trade Labelling Organization International (FLO) como un movimiento unificado internacional de certificación de Comercio Justo garantizando una certificación transparente e independiente la cual agrupase a las diversas iniciativas existentes bajo esta temática.

En el año 2002, FLO lanzó un nuevo sello internacional de Comercio Justo, “Fairtrade” el cual sustituyó gradualmente a los diferentes sellos nacionales anteriores con el objetivo de mejorar su visibilidad en los supermercados, facilitar el comercio internacional y simplificar los procedimientos de exportación. De esta manera, las ventas de productos Fairtrade aumentaron entre el año 1997 y 2000 en un 35%, superando la cifra de 196 millones de dólares; teniendo una tasa de crecimiento constante no menor de 20% para los años posteriores. Para satisfacer esta demanda, en el año 2004 se creó FLO-CERT, acreditado por la norma ISO 65, con el objetivo de inspeccionar y certificar organizaciones comerciales.

Actualmente, la evolución de este movimiento nos indica que las empresas de productos bajo certificado Fairtrade y los grupos de organizaciones de productores también certificados, funcionan como aliados en la cadena de valor del producto Fairtrade a comercializar. Además, los productores comparten su capital con las empresas, coordinan entre sí estrategias de mercado y forman parte de los procesos de comercialización; en otras palabras, se convierten en socios comerciales. Esta modalidad promueve la transparencia de las utilidades generadas por las ventas. Un caso representativo es el de la empresa comercializadora de castaña Candela Perú la cual se abastece de asociaciones de recolectores de castaña como RONAP, caso de estudio de la presente tesis.

2.3 Marco Legal

Marco Legal Internacional

A nivel internacional, podríamos considerar diversos acuerdos firmados por naciones e iniciativas los cuales fortalecieron el movimiento de Comercio Justo tales como:

- 1947. Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio - GATT: Acuerdo establecido para lograr la reducción de las barreras de comercio a través de rondas de negociación.
- 1947. La Carta de la Habana: Acuerdo firmado que dio inicio a la creación de las bases para los acuerdos de control de mercancías auspicio por las Naciones Unidas.
- 1964. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés): Protesta de los países del sur por un comercio más equitativo y solidario bajo el concepto de “Comercio, No Ayuda”. La conferencia dio lugar a que la UNCTAD funcione como organización de Cooperación Internacional para la promoción de prácticas éticas y la reducción del intercambio desigual a nivel internacional.

- A principios de los años 70. Acuerdo STABEX: Compensación financiera a los productores rurales cuando los precios de productos básicos estaban por debajo de los niveles acordados.
- 1947. Programa de Acción sobre el Establecimiento de un Nuevo Orden Económico Internacional: Programa creado producto de la unión de diversas demandas de países del sur, principalmente, en términos de precios más seguros, acceso a mercados del Norte y reformas del sistema monetario internacional.
- 1975. Conferencia de París: Discutió el establecimiento de un nuevo orden económico mundial y el “Diálogo Norte-Sur”. Su objetivo fue sensibilizar la opinión pública sobre las disparidades de riqueza e ingresos entre el norte rico y “desarrollado” y el sur pobre y “subdesarrollado” prevalecientes en las primeras décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial. A pesar de su importancia y magnitud, pocos fueron los resultados que se cosecharon de este evento.
- 1994. Organización Mundial del Comercio – OMC: Organización creada a través de la ratificación de los acuerdos del GATT en la Ronda de Uruguay. Su objetivo es vigilar y promover la liberalización de los mercados entre sus 159 estados miembros al 2 marzo del 2013.

Marco Legal Nacional

A nivel nacional, según Cotera (2009:141-142) se han implementado ciertas normas que respaldan a las iniciativas de productores de Comercio Justo gracias a la influencia de este movimiento social, entre ellas tenemos:

- 2002. Ley de Bases de la Descentralización - Ley N° 27783: Regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales para un desarrollo integral, armónico y sostenible del país.

- 2002. Ley de Promoción de las Organizaciones Sociales de Base - Ley N° 25307: Declara de prioritario interés nacional la labor que realizan los Clubes de Madres, Comités de Vaso de Leche, Comedores Populares Autogestionarios, Cocinas Familiares, Centros Familiares, Centros Materno- Infantiles y demás organizaciones sociales de base, en lo referido al servicio de apoyo alimentario.
- 2003. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa - Decreto - Ley N° 28015: Tiene como objetivo promover la competitividad, formalización y desarrollo de las MyPEs.
- 2004. Ley Marco del Presupuesto Participativo - Ley N° 28056: Instrumento de política y de gestión que reúne las necesidades de la sociedad para considerarlos en los presupuestos los cuales son ejecutados en programas y proyectos que promueven el desarrollo humano, integral y sostenible.
- 2008. Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal - Ley N° 29073: Promueve el desarrollo del artesano y de la artesanía en sus diversas modalidades, integrándolos al desarrollo económico del país.
- 2012. Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica en el Perú - Ley 29196: Busca promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú.

2.4 Marco Teórico

2.4.1 La Gestión Gerencial y la Ciencia Administrativa

En el campo académico de la administración, se tienen diversas definiciones para esta práctica, hoy en día ciencia, dependiendo de los autores. Sin embargo, la definición principal señala a la administración como un proceso de toma de decisiones para alcanzar objetivos y la utilización de los recursos de una índole individual, familiar, grupal, organizacional o social, a través de la planeación, organización, liderazgo, dirección y control de dichos recursos; y tiene como importancia el impacto en el desempeño de tales organizaciones afines (Amaru, 2009: 6-7).

Por otro lado, la gestión o gerencia es un proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva – empresa, negocio o corporación – mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos (Pulido y Hernández, 2011: 2).

Como se puede apreciar, la gestión y administración son conceptos relacionados en el sentido que ambos permiten que las organizaciones optimicen sus recursos con eficiencia y alcancen sus objetivos con eficacia (Pulido y Hernández, 2011: 3). De esta manera, nos referiremos a gestión gerencial en los siguientes capítulos de la presente tesis tomando en cuenta su semejanza con el concepto de administración.

Origen y teorías sobre Gestión Gerencial

Con base en el fuerte vínculo entre la administración y la gestión, se podría afirmar que ambos comparten las mismas teorías o fundamentos; e inclusive, su origen. Se puede sostener que la historia, evolución y revoluciones de la administración avanzan en paralelo con la historia del hombre. Desde una administración primitiva con la aparición de manadas formadas por una raza de monos antropomorfos extraordinariamente desarrollada y luego con una “administración empírica” por su aplicación en la planeación y construcción de las conocidas

“Siete Maravillas” para lo cual se tenía que alimentar a los trabajadores, disponer de recursos financieros, llevar un control de inventarios y un liderazgo efectivo, entre otros conceptos (Zacarías, 2014: 16-17).

La administración comenzó a sistematizarse a partir del siglo XIX y comienzo del siglo XX. Desde ese entonces hasta la actualidad son múltiples los autores que han investigado y elaborado métodos de aplicación generando diversos enfoques los cuales podemos apreciarlos a continuación:

Tabla N° 1: Evolución histórica del enfoque administrativo

Pre-taylorianas	James Mill	En el año 1820 publica un ensayo sobre el análisis y síntesis de los movimientos humanos en la producción.
	Charles Babbage (1792 – 1871)	Creador de la primera “computadora” y autor del libro “Economía en la Maquinaria y la Manufactura” en el cual aplica el método científico en los sistemas productivos para efectos de costear.
	H. Robinson Towyne (1844 – 1924)	Propuso que la administración sea considerada una ciencia. Además estableció un sistema de costeo por cada departamento como unidades de negocio y el reparto equitativo de ganancias entre todos los trabajadores. Forjador de un clima propicio para la aplicación de métodos científicos en la administración.
	Joseph Wharthon (1826 – 1909)	Creador de la primera escuela de administración incorporando conceptos de oratoria y economía como fue el caso de la Universidad de Pennsylvania. También, donó 100,000 dólares para capacitar a los empleados de sus industrias.
Frederick Taylor (1856 – 1915)		Pionero de la teoría de la administración científica con el fin de aumentar la productividad en la industria norteamericana, condicionada al incremento en la eficiencia de los trabajadores a finales del siglo XX, y así generar mayores utilidades para todos los miembros de una organización. De esta manera, desarrolló un sistema de administración en estudios de tiempo en línea de producción a través de la observación del trabajo de operarios.
Post- Taylorianas	Los Gilbreth: Frank y Lillian Gilbreth 1868-1924 y 1878-1972)	Pareja de casados considerado un movimiento de la administración científica elaborando estudios sobre la fatiga y el movimiento para la mejora del bienestar del trabajador individual y el desarrollo de su potencial humano (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).
	Henry Gantt (1861-1919)	Desarrolla y presenta ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME, en sus siglas en inglés) la <i>gráfica de balance diario</i> o

		gráfica de Gantt, a través de su obra “Control Gráfico Diario de la Producción” el cual consistió en un método gráfico para observar los flujos de producción. Fue utilizado en la Primera Guerra Mundial para la producción de las municiones en fábricas privadas y artesanales como parte de su labor para el Gobierno; logrando alcanzar la coordinación sobre la producción de 341 artilleros con 350,000 trabajadores quienes construyeron 1,300 naves en 18 meses.
	Hugo Munsterberg (1863-	En 1913, publica “Psicología y eficiencia industrial” proponiendo el primer modelo administrativo el cual incorpora criterios psicológicos. Desarrolló una de las primeras pruebas de selección de personal dando servicios externos a grandes empresas industriales.
	Henry Ford (1863-1947)	Fundador de la Ford Motor Co. quien desarrolló un modelo de automóvil con piezas intercambiables o repuestos estandarizados para efectos de facilitar el ensamble y reparación. Se basó en disminuir los tiempos de producción, inventarios en proceso y aumento de productividad con la especialización de operarios y línea de montaje. Logró vender 10' 000,000 unidades del automóvil modelo T, o Ford 1928.
		Autor más distinguido de la gestión administrativa quien aplicó de manera sistemática, principios de gestión universales para toda organización humana. También es el padre del proceso administrativo el cual tiene como etapas: Previsión, organización, dirección, coordinación y control. Actualmente, esta herramienta permite administrar una empresa y sus procesos. Cabe destacar que también es el creador de las áreas funcionales en una empresa tales como: Técnica, comercial, financiera y contable, personal y de seguridad.
		Autor de la Administración por Objetivos (APO) a través de su libro “La Práctica de la Administración”. Procedimiento que aplica el proceso propuesto por Fayol como parte de las experiencias de Alfred Sloan en General Motors; definiendo objetivos y evaluando el desempeño de las personas. A pesar de que su popularidad decayó como un sistema para implementar estrategias; sus tres componentes (objetivos específicos, tiempo definido y retroalimentación sobre el desempeño) resaltan hasta la actualidad.
	Max Weber (1864-1920)	Estudió la teoría de las organizaciones la cual sustenta que las personas aceptan leyes que rigen la organización por ser racionales, tales como la jerarquía, la autoridad y la burocracia; y que a su vez, satisfacen los intereses de estas personas.
	Emile Durkheim	Quien afirmó, a través de su tesis doctoral (1893) que los grupos controlan la conducta humana al establecer valores y normas en la organización.
		Llamado el “padre del enfoque de sistemas sociales” de la organización y administración quien desarrolló innumerables conferencias y libros entre 1896-1917. Pareto consideraba a la sociedad como un sistema social con numerosos subsistemas interdependientes. También resaltó que el equilibrio en las organizaciones al percibir fuerzas internas y externas dependía de las actitudes sociales o sentimientos.

		Considerado el padre de la psicología industrial. Realizó investigaciones profundas sobre el comportamiento humano organizacional en la industria llevándose a cabo en la Western Electric Company entre 1927-1932. El resultado del estudio sustentó que los factores sociales grupales (moral, interrelaciones positivas y la administración eficaz) contribuían a la productividad en la empresa y al comportamiento individual. Bajo este resultado, se plantearon dos clases de grupos sociales en las organizaciones: Formales e informales. (Hernández y Palafox, 2012).
		Recibió influencias de Pareto, Mayo y otros, enfocándose en el estudio de las tareas principales de los ejecutivos para comprender y analizar sus funciones a través de su libro <i>The Functions of the Executive</i> (1938). Barnard afirma que la tarea de los ejecutivos o gerentes era la de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal (Koontz y Wehrich, 1990).
	Abraham Maslow (1908-1970)	Planteó la pirámide de motivaciones humanas y su jerarquización, describiendo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) y secundarias (psicológico-social).
		Estudió el comportamiento humano dentro de las organizaciones confirmando la tesis de Maslow y afirmando que las actitudes de los jefes son determinantes en la madurez de los trabajadores, distinguiendo a los jefes en dos grupos: Teoría X (Jefes con poca confianza en los trabajadores) y Teoría Y (Jefes que ve a los colaboradores como personas con cualidades y motivaciones). Denominó “líderes” a quienes tienen una visión sobre el miembro del equipo como “colaboradores” atribuido a su talento y no sólo a su fuerza física de trabajo.
	Robert Blake y Jane S	Autores del modelo “grid gerencial” el cual correlaciona en forma de eje cartesiano dos factores, la atención a las necesidades humanas de autocorrealización y la producción, para determinar su punto “ideal” donde el supervisor pueda atender ambos factores.

Elaboración: Propia

A pesar de existir reportes donde se detalla la evolución del pensamiento administrativo, ampliándola o reduciéndola con base en las formas de pensar de los investigadores, los conceptos, principios, visión y nombres de los enfoques que han dado la mayoría de estos autores, estos coinciden.

Responsabilidad social en las organizaciones

Como se puede apreciar, el pensamiento administrativo está caracterizado por ser interdisciplinario conectando diversos enfoques dentro de un marco de ciencias sociales y económicas en las organizaciones. A raíz de ello y con el advenimiento de la posmodernidad, la responsabilidad ética del administrador con su organización y su entorno representó una nueva corriente administrativa. De esta manera, se pone en relieve la responsabilidad de las empresas en la generación de una crisis ambiental y su carácter transgeneracional ya que las decisiones administrativas abarcan muchas generaciones (Manzanilla, 2006: 107).

Manzanilla (2006: 111) señala que la visión tradicional del modelo costo-beneficio representa que la empresa u organización sólo tiene una responsabilidad social la cual se basa en usar su energía y sus recursos para su beneficio económico bajo una competencia franca y libre, dejando la solución de los problemas sociales y ambientales a los gobiernos. De otra forma, las soluciones ambientales sólo serán manejadas siempre y cuando, los beneficios sigan siendo superiores a los costos. Sin embargo, cada vez más son las empresas y otras organizaciones que han demostrado que la rentabilidad va de la mano de la justicia social y la conciencia ambiental. Además la confianza por parte de la sociedad hacia las organizaciones es un activo intangible y patrón de funcionamiento de estas.

La responsabilidad social corporativa parte en que las empresas son una entidad moral en la que sus operaciones deben ser éticamente correctas, logrando una producción socialmente útil o en beneficio de la sociedad (Hernández y Palafox, 2012). Cristalizando, las empresas deben crear fuentes de empleo, contribuir al desarrollo económico del país y velar por la protección y conservación del ambiente. Este accionar debe verse plasmado en un código de ética interno el cual debe ser aceptado por voluntad propia de todos los miembros de la organización y oriente las acciones con sus grupos de interés o *stakeholders* como son: clientes, proveedores, colaboradores, sector público, comunidad local, etc.

Otras formas de plasmar las acciones éticas y de presentarlas ante un público general, es realizando una Memoria de Sostenibilidad, documento el cual ayuda a las organizaciones a

trazar objetivos, medir el desempeño, comprender y gestionar el cambio con el propósito de que sus operaciones sean más sostenibles (GRI, 2013). De esta manera, Global Reporting Initiative ha reunido a nivel internacional los contenidos y sistemas de medición los cuales han sido plasmados en una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad la cual se actualiza constantemente.

Existen normas internacionales voluntarias que garantizan la responsabilidad social en las organizaciones tales como SA8000 e ISO 26000. La primera es elaborada por la organización Responsabilidad Social Internacional (SAI, por sus siglas en inglés) y se basa en los acuerdos internacionales sobre condiciones laborales. No utiliza un sello en el producto final pero el reconocimiento por minoristas y mayoristas puede ser ventajoso en las negociaciones. Por otro lado, ISO 26000 es una guía voluntaria para operar con responsabilidad social y está diseñada para ser utilizada por organizaciones tanto del sector público como privado de países desarrollados y en desarrollo. Igualmente, no es para utilizar como una norma de certificación.

Finalmente, si una organización pretende garantizarla responsabilidad social de sus operaciones y un trato económico equitativo con sus colaboradores y/o proveedores a través de una certificación, se cuentan con los estándares de Comercio Justo como es el caso de Fairtrade creado por Fairtrade Labelling Organization International- FLO el cual forma parte de la unidad de análisis de la presente tesis. Sin embargo, actualmente existen otros estándares de Comercio Justo adaptados a diversos escenarios geográficos, económicos y con una mayor flexibilidad de implementación, tal es el caso de Fair For Life – FFL de IMO Control, Fair Choice – Control Union, FairTSA, World Fairtrade Organization – WFO, etc.

Principios y criterios del Comercio Justo a nivel mundial

La definición más clásica del Comercio Justo la encontramos en FINE: “El Comercio Justo es una asociación comercial que se basa en el diálogo, la transparencia y el respeto para una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur. Las organizaciones de Comercio Justo con el apoyo de

los consumidores se dedican a prestar apoyo a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional” (Ceccon, 1998: 61).

IFAT (actualmente WFTO) ha desarrollado un conjunto de principios del Comercio Justo y una matriz de indicadores para medir el cumplimiento de los principios en las organizaciones que están implementando este estándar. Los principios han sido aceptados por el Parlamento Europeo a través de la Resolución del 2 de julio de 1998 sobre el Comercio Justo (CECJ, 2008: 8-9) y son los siguientes:

1. Creación de oportunidades para productores en desventaja económica o marginados por el sistema de comercio convencional.
2. Relaciones comerciales transparentes y rendición de cuentas entre los socios comerciales (organización de productores y empresa).
3. Construcción de capacidades en gestión y acceso a nuevos mercados para el fomento de la independencia del productor.
4. Generar conciencia y promoción del Comercio Justo para una mayor justicia en el comercio convencional a través de técnicas honestas de publicidad y mercadeo, y la oferta de un producto de calidad.
5. Pago de un precio justo acordado a través del diálogo y participación. Además de cubrir costos de producción, permite una producción socialmente justa y ambientalmente responsable.
6. Equidad de género valorando y recompensando el trabajo de la mujer.
7. Condiciones de trabajo positivas bajo un entorno seguro y saludable.
8. Un trabajo infantil que respete la Convención de las Naciones Unidas para los Derechos del Niño (UNICEF, en sus siglas en inglés) así como las leyes locales y normas sociales, asegurando que su participación en procesos productivos no afecte su bienestar, seguridad ni su desarrollo educativo y recreativo.
9. Promover la mejora de prácticas medioambientales y métodos de producción responsable.
10. Relaciones comerciales a largo plazo basadas en la solidaridad, la confianza y el respeto mutuo.

FLO adopta estos principios y crea los criterios Fairtrade los cuales son los requisitos que los pequeños productores, trabajadores y sus organizaciones deben alcanzar para determinar su participación en el sistema Fairtrade. FLO sigue un riguroso procedimiento operativo para establecer los criterios lo cual se alinea con el Código ISEAL de buenas prácticas para

establecer estándares sociales y ambientales; además de reunir convenciones internacionalmente reconocidas, especialmente determinados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y legislaciones nacionales aplicadas.

Los criterios Fairtrade para organizaciones de pequeños productores son los que se adoptaron para implementar la certificación Fairtrade en la asociación de castañeros en estudio, RONAP. Sin embargo, FLO también establece criterios para el producto a certificar; esto quiere decir que, con respecto a la castaña, también existen criterios adicionales los cuales agrupan a las nueces dentro de un sólo grupo de criterios y así complementa a los criterios orientados a las organizaciones de pequeños productores. Estos criterios están compuestos por 04 capítulos y sus respectivas secciones como se presenta a continuación.

Tabla N° 2: Resumen de criterios Fairtrade para Organizaciones de Pequeños Productores

Capítulos	Descripción
1. Requisitos Generales	Describen lo que representa un grupo de pequeños productores y sus condiciones para poder ser certificado.
2. Comercio	Define requisitos para alcanzar prácticas comerciales más justas. <ul style="list-style-type: none"> • Trazabilidad • Suministro • Contratos • Uso de la Marca Registrada Fairtrade
3. Producción	Define las prácticas de producción ética y sostenible.
3.1. Manejo de las prácticas de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de las prácticas: Sistema Interno de Control
3.2. Desarrollo Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo ambiental • Manejo de Plagas y manejo integrado de plagas • Uso y manejo adecuado de plaguicidas y otros productos químicos peligrosos • Selección de plaguicidas • Suelo y agua • Erosión del suelo • Manejo de fertilizantes y fertilidad del suelo • Sostenibilidad de las fuentes de agua • Uso sostenible del agua • Basura y desechos • Organismos modificados genéticamente (OMG) • Biodiversidad • Energía y emisiones de
3.3. Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho a la no discriminación • Libertad de trabajo • Trabajo infantil y protección de la infancia • Libertad de asociación y negociación colectiva • Condiciones de empleo
4. Negocios y desarrollo	Se definen los requisitos exclusivos para el Comercio Justo Fairtrade y que sientan las bases para el empoderamiento y desarrollo social económico en las organizaciones de productores y sus miembros. <ul style="list-style-type: none"> • Potencial de desarrollo sustentado a través de un Plan de Desarrollo de Comercio Justo • Democracia, participación y transparencia

Fuente: Adaptado de Fairtrade International (2011): Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Nueces para Organizaciones de Pequeños Productores. Recogido de 10 de setiembre de 2014: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/2011-08-09_SP_Nuts_SPO_v2.pdf

El Comercio Justo en América Latina

El sector agrícola representa un potencial en términos de seguridad alimentaria, sostenibilidad ambiental y desarrollo en América Latina; sin embargo, ha enfrentado una crisis económica y financiera considerable en la historia lo cual ha obligado a que muchos campesinos o agricultores se vean forzados a abandonar sus tierras y migrar hacia las ciudades más desarrolladas. Esto se ha dado a causa, principalmente, de ajustes de políticas internacionales como el debilitamiento del proteccionismo y la privatización, limitando la inversión pública. A ello también se suman otras variables como, la lucha constante contra la intermediación, créditos insuficientes, falta de capacidades técnicas e infraestructura adecuada, los altos precios de transporte, etc.

De esta manera, el Comercio Justo surge como una voz de protesta y una alternativa para enfrentar esta realidad que vive el sector agrícola y los pequeños productores en América Latina y el Caribe. Se podría afirmar que las primeras manifestaciones de Comercio Justo en la región estarían ligadas a prácticas ancestrales de intercambio de productos y servicios como es el caso del trabajo comunitario recíproco para el beneficio individual y colectivo denominados *minka* y el *ayni*; además de una relación armoniosa entre el hombre con la tierra (*Pachamama*) basada en la cosmovisión andina y amazónica. Por otro lado, existen también manifestaciones de intercambio directo tales como ferias locales, tiendas comunitarias, mercadillo de ventas y trueque, que vinculan directamente al productor con el consumidor local.

Actualmente, cada vez aumenta el número de productores en América Latina que se benefician de los mercados sostenibles como el Comercio Justo, orgánico y ecológico; e inclusive en el desarrollo de una relación de Comercio Justo Sur-Sur. Existen iniciativas latinoamericanas que han venido trabajando bajo esta nueva concepción del Comercio Justo. En México, la central de cooperativas OSIRIS y Comercio Justo México, han desarrollado un sello y un sistema de Comercio Justo nacional. Además, Chile tiene a la organización de mujeres, “Comprando Juntas”, las cuales han logrado conectar de manera directa a los productores con consumidores; y la Red de Economía Solidaria de Santiago que promueve “Ferias

de Consumo Responsable” en plena ciudad. Otros países como Venezuela que también promueve a CECOSOLA o “Ferias de Consumo”, y Brasil con su “Feria Cooperativa de Santa María” la cual incentiva el intercambio de productos y saberes de este país.

Los países de la Comunidad Andina de Naciones - CAN también han desarrollado una serie de iniciativas similares las cuales se agrupan en dos bandos: Comercio Justo Norte-Sur y Sur-Sur. En el primer bando están todos los organismos de intercambios comerciales entre los países del sur y del norte, creados en los años 60, como Fair Trade y Commerce Équitable. Estos abarcan iniciativas productoras de artesanías, café, cacao, banano, frutas, miel, granos andinos, entre otras. Por otro lado, el segundo bando abarcan productores de alimentos, artesanías y ciertos productos procesados los cuales promueven diversas iniciativas de intercambio o comercialización en sus propios territorios y son conocidos como: Comercio local, Comercio Comunitario, ferias, tiendas ecológicas y artesanales. Este bando tiene como objetivos lograr la soberanía y seguridad alimentaria entre países sureños promoviendo la mejora en la productividad, sostenibilidad del ambiente, una protección de la biodiversidad y los saberes ancestrales, y una recuperación de la variedad de productos autóctonos en los patrones de consumo.

Estas iniciativas se fortalecen por compartir elementos en común tales como su cosmovisión andina y amazónica, existencia de organizaciones de productores (cooperativas, asociaciones, consorcios, comités, redes, entre otros) que promueven la asociatividad y el apoyo mutuo, la implementación de políticas públicas que promuevan la protección del medio ambiente y la creación de organismos públicos que trabajen esta temática.

Cabe destacar que no sólo se han generado iniciativas comerciales en la región Latinoamericana; sino también que en las últimas décadas, se han realizado encuentros o conversatorios sobre la importancia del Comercio Justo en estas naciones las cuales pueden apreciarse a continuación:

Tabla N°3. Principales Encuentros y Conversatorios de CJ en Latinoamérica

Año	País/Ciudad	Evento	Organizador
2001	Lima, Perú	Encuentro Latinoamericano de Comercio Justo y Consumo Ético	Grupo Red de Economía Solidaria de Perú (GRESPE)
2003	Santiago, Chile	Seminario Internacional de Comercio Justo y Desarrollo Local	Cooperativa de Comercio Justo de Chile
2003	Sao Paulo, Brasil	Seminario Internacional de Comercio Ético y Solidario	FACES
2004	Lima, Perú	1er Foro Nacional de Comercio Justo y Consumo Ético*	Central Interregional de Artesanos del Perú (CIAP)
2005	Porto Alegre, Brasil	Encuentro de Comercio Justo Latinoamericano. V Foro Social Mundial de Porto Alegre	Mesa de Coordinación Latinoamericana de Comercio Justo (MCLACJ)
2005	Quito, Ecuador	Encuentro Mundial de IFAT	International Federation of Alternative Trade (IFAT)
2005	Cochabamba, Bolivia	Primer Encuentro Emprendedor de Economía Solidaria y Comercio Justo **	Mesa de Coordinación Latinoamericana de Comercio Justo (MCLACJ) y Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria (RIPESS)
2007	La Habana, Cuba	Segundo Encuentro Latinoamericano de Economía Solidaria y Comercio Justo	Mesa de Coordinación Latinoamericana de Comercio Justo (MCLACJ) y Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria (RIPESS)
2008	Montevideo, Uruguay	Tercer Encuentro Latinoamericano de Economía Solidaria y Comercio Justo	Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria (RIPESS)
2010	Medillín, Colombia	Cuarto Encuentro Latinoamericano y Caribe de Economía Solidaria y Comercio Justo	Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria (RIPESS)
2012	Rio de Janeiro, Brasil	Quinto Encuentro Latinoamericano y Caribe de Economía Solidaria y Comercio Justo	Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria (RIPESS)
2012	Lima, Perú	Primero Foro Internacional de Comercio Justo	Cámara de Comercio de Lima (CCL)

(*) Se dio origen en octubre de ese mismo año a la Mesa de Coordinación Latinoamericana de Comercio Justo (MCLACJ), conformada por redes y organizaciones de carácter nacional y regional, con el objetivo de promover el Comercio Justo Sur- Sur a través de intercambio de experiencias y la creación de sellos locales a nivel latinoamericano como propuesta.

(**) Se desarrolló el Plan de Acción y la Declaración de Cochabamba es el resultado más representativo del Comercio Justo y Alternativo en el departamento ya que expone las causas de la pobreza y desigualdad en América Latina, propone una nueva estrategia de desarrollo y distribución de la riqueza a través de la economía solidaria e impulsa la articulación del Movimiento Latinoamericano de Economía Solidaria, Comercio Justo y Consumo Ético. Además fortalece la coordinación latinoamericana a través de la promoción de aspectos políticos y económicos hacia los gobiernos de América Latina y el Caribe (Cecon, 2008).

Elaboración: Propia

Fuente: Adaptado de Cotera, A. (2009). Comercio Justo Sur-Sur: Problemas y potencialidades para el desarrollo del comercio justo en la Comunidad Andina de Naciones. (1^a. ed.). Lima, Perú: A4 Impresores.

Origen del Comercio Justo en el Perú

El Comercio Justo en el Perú nace del movimiento de Economía Solidaria el cual busca incorporar esquemas alternativos de economía en contraposición de la economía convencional a través de la promoción y desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas - MyPEs, desarrollo local y territorial, economía popular y solidaria. Se podría considerar que las primeras iniciativas de Economía Solidaria, fueron las prácticas ancestrales de reciprocidad por parte de los antiguos peruanos como parte de su cosmovisión andina y amazónica.

Como producto del movimiento de iniciativas de productores artesanos asociados y representantes de la iglesia quienes se contactaron con personas e instituciones en diversos países de Europa en la década de los 70 y 80; aparece la evidencia más clara de Economía Solidaria en el país, durante las tres últimas décadas, denominada “Comercio Comunitario” representando un movimiento que ha logrado vincular la producción local con sus propios mercados a través de experiencias como: “ECAS”, “De la chacra a la olla”, “Ferias Comunales”, etc; y que a su vez representa una de las primeras iniciativas Sur – Sur.

Paralelamente, aparecen organizaciones formadas entre pobladores urbanos y rurales (comunidades, cooperativas, asociaciones, gremios, grupos de mujeres, jóvenes y niños trabajadores, movimientos agroecológicos, ONG, grupos religiosos y redes sociales) con el objetivo de mejorar su calidad de vida y obtener los máximos beneficios. Muchas de estas organizaciones se articularon para formar el Grupo Red de Economía Solidaria (GRESP) en el año 1997 el cual contribuyó a la creación de iniciativas como los Grupos de Iniciativa de Economía Solidaria (GIES) y la Red Peruana de Comercio Justo y Consumo Ético (RPCyCE). También ha promovido la creación del grupo parlamentario “Cooperativismo y Economía Solidaria” en el Congreso de la República; además del intercambio de experiencias sobre Economía Solidaria a través de la Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria – RPESS LAC y la Mesa de Coordinación Latinoamericana de Comercio Justo – MCLACJ.

En octubre del 2004, aparece la Red Peruana de Comercio Justo y Consumo Ético (RPCyCE) la cual es considerada como la iniciativa con mayor reconocimiento en promover el Comercio Justo en el Perú y está conformada por pequeños productores quienes se encuentran organizados y articulados para efectos de aplicar este concepto a nivel local, promoviendo el desarrollo de ferias y Bioferias, el fortalecimiento de capacidades, difusión, incidencia política, etc. Actualmente cuenta con 26 asociados que involucran a más de 70 mil familias.

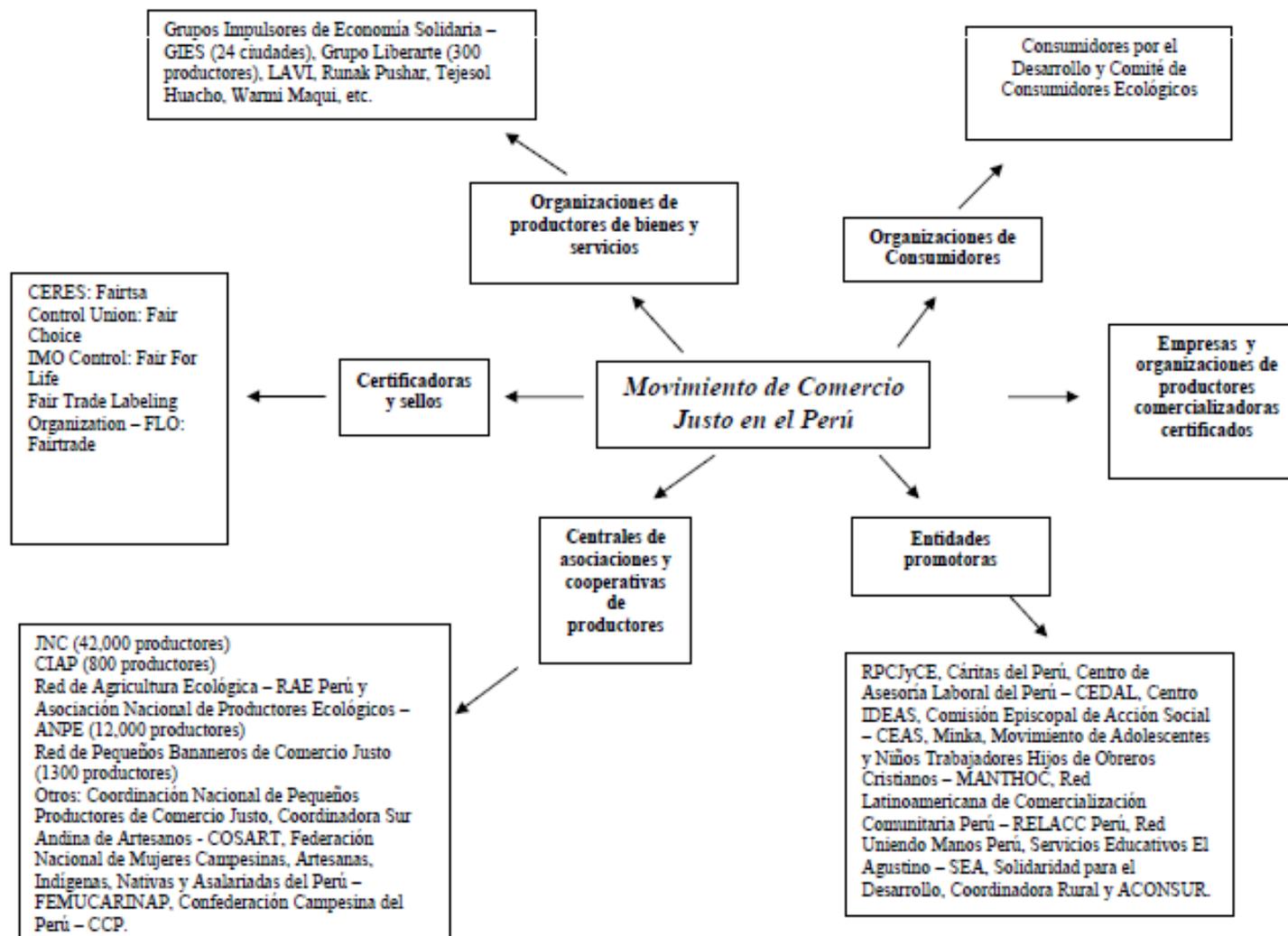
Representantes peruanos del Comercio Justo y sus reconocimientos

Según Cotera (2009: 28), la oferta de bienes y servicios de Comercio Justo en el Perú abarca más de 70,000 productores de ambos sexos los cuales pertenecen a diversas tipos de organizaciones tales como:

- Centrales de asociaciones y cooperativas de productores.
- Organización de productores de bienes y servicios.
- Entidades promotoras.
- Organizaciones de consumidores.
- Empresas comercializadoras.

A continuación se presenta un mapa con todos los actores que GRESP (2009) enumera además de ser complementado con algunos operadores certificados de sistemas alternativos de Comercio Justo como son Fair For Life de IMO Control y Fair Choice de Control Union.

Gráfico N° 1: Mapeo de actores involucrados en el movimiento del Comercio Justo en el Perú



Fuente: Adaptado de Cotera, A. (2009) Comercio Justo Sur-Sur: Problemas y potencialidades para el desarrollo del comercio justo en la Comunidad Andina de Naciones. (1ª. ed.). Lima, Perú: A4 Impresores

Historia de la actividad castañera en el departamento de Madre de Dios

La actividad castañera se inicia en el año 1930 cuando termina el boom del caucho (*Hevea brasiliensis* y *castilla ulei*) apareciendo la recolección de la castaña como una nueva alternativa económica; sin embargo, no existía un mercado formal y era de libre acceso. La castaña era trasladada a Brasil o Bolivia para su venta y no existían aún concesiones. Entre el año 1947 y 1974 aparecieron las concesiones formales (abarcando 10,000 hectáreas aproximadamente) y las empresas habilitadoras las cuales repartían máquinas de pelar a las casas de los recolectores (Isola, 2008: 10). A partir de los años 50, estas empresas construyeron sus primeras plantas de procesamiento para lo cual contrataban migrantes de la sierra para efectos de operar dichas maquinarias.

Es entre 1975 y 1992 donde empiezan a establecerse varias empresas procesadoras exportadoras como “Candela Perú” y “El Sol” las cuales trabajaban bajo esquemas verticales con sus proveedores logrando desarrollar el sindicato de mujeres peladoras de castaña. Sin embargo, una fuerte caída de los precios y la falta de normatividad dan lugar a que “El Sol” desaparezca, a pesar de ser la empresa con mayor control sobre el precio, crédito y transporte. Esto dio lugar a una alteración en la industria ya que el pelado comenzó a realizarse de manera desordenada en campamentos castañeros, casas, galpones y plantas de procesamiento lo cual afectó la calidad del producto.

En el año 2000, el Instituto Nacional de Recursos Naturales - INRENA otorga concesiones por un periodo de 40 años a pobladores del departamento y se promulga la Ley Forestal y de Fauna Silvestre para regular el manejo sostenible de la castaña. A partir de entonces, diversas organizaciones de carácter público y privado comenzaron a trabajar bajo este sistema sostenible y alcanzar las exigencias del mercado internacional a través de la implementación de estándares de certificación como FSC, orgánico y Comercio Justo. Los pioneros en implementar dichos estándares fueron: Candela Perú, Asociación de Castañeros de la Reserva Nacional Tambopata (ASCART) y Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú - RONAP (Isola, 2008: 11).

Responsabilidades de los actores involucrados en la extracción, procesamiento y comercialización de las castañas para alcanzar las exigencias del mercado internacional

El número total de involucrados en la extracción, procesamiento y comercialización de la castaña en el país es alrededor de 30,000 personas (Kalliola y Flores, 2011: 5). La mayoría de los recolectores son ciudadanos, principalmente de Puerto Maldonado, los cuales acceden al bosque para la extracción durante el periodo de zafra y se instalan en campamentos rudimentarios a base de madera. En comunidades nativas, la decisión de recolectar la castaña es colectiva y se realiza desde el área reservada de cada concesionario. Según Isola (2008: 30-31), los actores en la cadena de valor de la castaña en Madre de Dios son los siguientes:

Tabla N° 4: Actores de la cadena de valor de la castaña en Madre de Dios

Actores	Descripción
Extractor o castañoero	Titular de la concesión castañera y se encarga de la extracción y el procesamiento de la castaña para su comercialización a través de mano de obra familiar. Estos pueden estar asentados en la periferia de Puerto Maldonado en la ribera del río Tambopata teniendo como ingreso US\$ 700 y expuestos a la tala ilegal, falta de información, carencia de garantías, etc. El otro grupo se concentra en los castañales ubicados en los bordes de carreteras teniendo como principal actividad la agricultura y ganadería, teniendo mayores facilidades de acceso a créditos.
Barriquero	Son aquellos contratados como mano de obra para la recolección (juntado, chancado y transporte desde el árbol hasta el centro de acopio o almacén) y son pagados al destajo
Peladoras	Mano de obra, principalmente mujeres, responsables del pelado de la castaña para un precio más atractivo.
Habilitador	Persona u organización que adelanta un cierto monto de dinero para cubrir costos de zafra bajo el compromiso de un volumen de castaña respectivo.
Acopiador	Acopiador independiente o rescatista: Compra el producto para venderlo a empresas o ser procesado. Acopiador de empresa: Trabajador independiente de alguna empresa que compra castaña bajo dinero de la empresa y en condiciones de esta, generando una comisión.
Empresa procesadora	Dedicada a la exportación de castaña y cuenta con instalaciones y activos fijos para el proceso.
Empresa exportadora	Dedicada a la compra de castaña pelada por no contar con planta de procesamiento.

Fuente: Adaptado de Isola, S. (2008). Proyecto de Encadenamientos Productivos Sostenibles en Áreas Naturales Protegidas: Evaluación de Impacto Ambiental. Castaña en la Reserva Nacional de Tambopata. Madre de Dios, Perú: MEDA/Perú|

Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP

La Asociación de Recolectores Orgánicos de Nuez Amazónica del Perú – RONAP se crea el 28 de abril del año 2003 como parte del Programa Orgánico de la empresa Candela Perú con el objetivo de construir una alianza comercial a largo plazo entre estos socios proveedores de castaña y dicha empresa, y hacer frente a la caída de los precios de las nueces. De esta manera, se crea el acuerdo entre ambas partes denominado “Alianza entre Candela Perú y RONAP”.

En febrero del año 2004, la asociación logra su constitución legal con 42 socios y ese mismo año, se logra la implementación del estándar de Comercio Justo – FLO convirtiéndose en la primera organización peruana de productores en tener la certificación Fairtrade. Al siguiente año, participó en la exportación de 4 contenedores (65 toneladas) lo que representó una prima o premio Fairtrade de US\$ 7,200. A pesar que el precio de mercado del producto excedió el precio mínimo FLO en el año 2007, RONAP mantuvo la certificación debido a los beneficios de la prima los cuales fueron destinados al fortalecimiento organizacional y la creación de un Consejo Directivo conformado por el presidente, secretario, tesorero, entre otros descritos posteriormente (2.4.14).

En el año 2009, RONAP marca un hito al lograr su propia certificación orgánica dejando de ser parte del Programa Orgánico. Posteriormente, según la Auditoría FLO realizada a RONAP en el año 2010, la asociación logró alcanzar el número de 62 miembros con un ámbito de influencia que llega a más de 30 comunidades y 45,864 hectáreas de toda la región castañera de Madre de Dios.

Según la auditoría FLO 2010, los socios están caracterizados de la siguiente manera:

- 34% del total de socios son mujeres las cuales realizan, principalmente, el pelado dejando de lado el trabajo forzoso de recolección sumado a las actividades del hogar.
- 25% del total de socios utiliza exclusivamente mano de obra familiar, 50% combina mano de obra familiar con mano de obra particular y el 25% restante, utiliza exclusivamente mano de obra particular.

- La mayor parte están vinculados al trabajo forestal o agrícola donde un tercio exclusivamente se orienta a la actividad castañera, otro tercio adicional depende de la actividad agrícola y forestal para su sobrevivencia; es decir, sus principales ingresos provienen de aquellas actividades. El tercio restante tiene a la actividad castañera como un complemento de la actividad agrícola. Los dos tercios de los miembros son pequeños productores vinculados a la actividad agropecuaria, practicando agricultura de “pan llevar” en la misma concesión u otras áreas aledañas.

RONAP abarca recolectores pertenecientes a cinco distritos del departamento de Madre de Dios: Mavila, La Novia-San Lorenzo, el Lago Valencia, Palma Real y Piedras. Los productores de cada distrito eligen a un representante que interactúa constantemente con el Consejo Administrativo de RONAP. Los socios de RONAP no son propietarios de las áreas de aprovechamiento ya que estas son concesiones otorgadas por el estado peruano por un periodo de 40 años lo cual representa que los concesionarios tengan que realizar planes de manejo forestal y planes operativos anuales – POA que sean aprobados por la autoridad competente, SERFOR (ex INRENA) a través de la Dirección Regional Forestal y Fauna Silvestre– DRFFS en Madre Dios, con el objetivo de poder comercializar la castaña garantizando la sostenibilidad de las áreas naturales involucradas. Según la auditoría FLO (2010), se ha determinado que el área total concesionada de los socios abarca 45,864.0 hectáreas.

Participación en eventos internacionales y alianzas con organismos de apoyo

Con respecto a su vinculación con Organismos sin fines de lucro, han recibido apoyo en la compra de maquinarias, capacitaciones y talleres para la participación en eventos regionales por parte de Rain Forest Alliance - RFA, CESVI y principalmente la Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica ACCA. Esta última organización ha apoyado RONAP en fortalecimiento de capacidades basadas en técnicas de recolección sostenibles, desarrollo de planes

de manejo y apoyo en la implementación de estándares sostenibles. Cabe destacar que en términos financieros, RONAP ha sido apoyado por Equal Exchange el cual ha sido un importador de sus nueces.

Por otro lado, Alter Eco ha apoyado tanto a RONAP y la empresa Candela Perú en justificar el incremento del precio mínimo Fair Trade a través de una auditoría para seguir trabajando en este sistema a pesar que el precio de mercado sea superior. Conservación Internacional - CI también ha intervenido en el desarrollo del Plan Estratégico de la Castaña 2007-2011, documento concertado que ha permitido fortalecer a RONAP en aspectos institucionales generando una participación más activa de la asociación en todos los aspectos de la cadena productiva de la castaña. Además, CI ha llevado a cabo estudios del mercado nacional e internacional para efectos de proveer información a la asociación (CI, 2014).

RONAP contó con una representación en la Cooperativa Internacional de Nueces y ha participado representando a los castañeros peruanos en eventos internacionales con organizaciones castañeras de Bolivia y Brasil para definir estrategias contra los impactos negativos del cambio climático que se han identificado en los bosques de castaña de estos países. Esta temática fue abordada el 24 y 25 de agosto del año 2009 en Cobija bajo la organización del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado CIPCA Pando.

.4.12. La Gestión Gerencial en la asociación “Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú” - RONAP

Las tareas de los responsables en la gestión gerencial de la asociación “Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú” - RONAP se encuentran plasmadas en un documento legal, inscrito en Registros Públicos, denominado Estatuto. La actual presidencia de RONAP, Miguel Zamalloa, brindó dicho documento en relación con el año 2010, periodo en el cual se contaba con la certificación Fairtrade. El estatuto se describe a continuación:

RONAP tiene como objetivo general el de contribuir a mejorar de las condiciones de vida de sus miembros y familias.

Sus objetivos específicos se traducen en lo siguiente:

- Consolidar la red de castañeros orgánicos.
- Promover la ejecución de programas de inversión en infraestructura y acceso para una castaña de calidad.
- Capacitar a productores y procesadores para el cumplimiento de estándares sostenibles.
- Celebrar convenios con instituciones públicas y privadas que puedan prestar apoyo y servicios al castañero en salud, educación, producción y exportación.
- Proporcionar asistencia técnica en bosques e industria para el manejo del bosque integral.

A partir de estos objetivos específicos, se desagregan directrices para cada miembro de la asociación tales como: Requisitos para afiliarse a la organización, derechos y obligaciones, faltas y sanciones, etc. Por otro lado, concentrándonos más en la gestión gerencial de la asociación, el estatuto describe también a los órganos directivos y sus obligaciones, como se puede apreciar a continuación:

- a) Asamblea General: Autoridad suprema de la asociación la cual está conformada por todos los socios con derecho a voz y voto. Sus mandatos obligan a todos los socios a cumplirlos. Está dividida por las asambleas ordinarias y extraordinarias. El primer grupo es realizado dentro del primer trimestre del año y tiene funciones como aprobar o desaprobar el balance general, la memoria anual, resultados presentados por el consejo directivo, la gestión social del Consejo Directivo, el Plan Operativo Anual y el presupuesto; definir lineamientos generales, políticas y criterios para el desarrollo de programas de trabajo, y tratar cuestiones sobre la Asamblea General Extraordinaria o cualquier otro asunto sobre la convocatoria. El segundo grupo se desarrolla con base en las necesidades y demandas de la asociación la cual debe ser convocada por el presidente del Consejo Directivo.

Según la auditoría FLO 2010, en RONAP, el flujo de información es muy limitado debido a la lejanía de los socios. Las Asambleas Generales son el medio principal para

la comunicación; sin embargo, el quórum a estas asambleas alcanza una participación de más del 50% con una segunda convocatoria.

b) Consejo Directivo: Es el órgano de gobierno responsable de la administración, dirección y cumplimiento de los objetivos de la asociación y de los acuerdos adoptados por la Asamblea General, además de representar a la asociación de manera legal. Está conformado por 4 miembros elegidos en asamblea general por un periodo de 2 años conformado por un presidente, un secretario, un tesorero y un vocal los cuales serán elegidos y reelegidos en periodos consecutivos bajo una Asamblea General. Realizarán reuniones cada mes y, extraordinariamente, cuando el presidente lo disponga y con la asistencia de más de la mitad de los socios. Las responsabilidades del Consejo Directivo son:

- Dirigir la marcha de la asociación.
- Elaborar y formular el Plan Anual, proyectos, memoria de la gestión social, balance anual, cuentas e informes a ser aprobados por Asamblea General.
- Elaborar y formular el presupuesto anual de la asociación a ser aprobado por la Asamblea General.
- Reglamentar su propio funcionamiento y establecer comisiones especiales bajo su dependencia.
- Elaborar reglamentos de uso interno a ser aprobados por Asamblea General.
- Aprobar la contratación, designación o despido del personal de la asociación de acuerdo a leyes vigentes.
- Elaborar criterios de categorización y escala de remuneraciones del personal.
- Establecer relaciones con organismos nacionales e internacionales.
- Examinar las cartas-poder de los representantes de los socios antes de la celebración de las asambleas.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la Asamblea General (más uno sobre la mitad de los socios asistentes).

- Designar representantes, delegados, otorgar poderes y revocarlos.

- Celebrar contratos, compromisos y actos de toda naturaleza con organismos nacionales y/o internacionales.
 - Intervenir en la formación de instituciones similares para efectos de pagar cotizaciones o efectuar otro tipo de aporte.
 - Contratar préstamos y abrir o cerrar cuentas corrientes o de crédito para la realización de todo tipo de operación bancaria.
 - Percibir capacitaciones y replicar el conocimiento en todos los socios.
 - Participar en organizaciones de base federativas orientadas a la actividad castañera.
- c) Presidente del Consejo Directivo: Es el mayor responsable del funcionamiento del Consejo Directivo y tiene como atribuciones:
- Efectuar las citaciones a las asambleas ordinarias y extraordinarias.
 - Ejercer la representación legal de la asociación.
 - Convocar y presidir las asambleas ordinarias y extraordinarias.
 - Abrir juntamente con el tesorero cuentas corrientes y/o ahorros en las entidades bancarias y financieras.
 - Firmar convenios con instancias públicas y privadas para beneficio de la asociación.
- d) El secretario tiene como atribuciones las de ser responsable del libro de caja, cobro de cuotas ordinarias y extraordinarias, velar por la utilización adecuada de los fondos de la asociación (cuotas, legados o donaciones).
- e) El vocal tiene como atribuciones las de apoyar al presidente en cualquier gestión para la asociación y asumir, en conjunto con los demás miembros del Consejo Directivo, las responsabilidades de la dirección.
- f) Consejo de Control Institucional: Órgano encargado de la fiscalización permanente de la asociación conforme a ley; además de ejercer el control del movimiento económico de la asociación y el proceso disciplinario a los socios y directivos. Está integrado por tres miembros elegidos por Asamblea General (un presidente y dos vocales) y bajo el periodo

de dos años. Su ámbito abarca todos los órganos de la asociación, sus actos y operaciones conforme a ley.

- g) La Comisión de Inspección Interna y Evaluación Medioambiental: Órgano encargado en la inspección interna de la asociación en temas de recolección y acondicionamiento de la castaña, así como en actividades dentro de la unidad de aprovechamiento sostenible bajo normas y reglas establecidas por entidades certificadoras nacionales e internacionales lo cual abarca, manejo de residuos orgánico, inorgánico, combustibles y lubricantes.

- h) Comité electoral: Máxima autoridad autónoma e independiente encargada de organizar, dirigir y cautelar el proceso electoral del Consejo Directivo, concluyendo sus funciones con la declaración del ganador y elegido por Asamblea General. Está integrados por 3 miembros (un presidente y dos vocales).

Cabe resaltar que los tres últimos órganos fueron incorporados a la estructura organizativa de RONAP a través de la aprobación de una reforma estatutaria inscrita en los Registros Públicos del Perú.

Existe también un comité de precios conformado por representantes de Candela Perú y RONAP con el objetivo de determinar el precio local de la castaña, registrándose en un acta, y como referencia para la aplicación del precio mínimo Fairtrade. Según la auditoría FLO del año 2010, este comité no funcionó dicho año.

Cadena de valor de RONAP bajo estándar FLO

A continuación se detalla la cadena de valor de la castaña bajo el estándar del Comercio Justo FLO recolectada por la asociación RONAP con información de la auditoría FLO del año 2010 y el contrato comercial entre RONAP y Candela Perú. El mapeo de la cadena de valor de la castaña de RONAP podrá apreciarse en el Anexo II y la estructura de responsabilidades de las partes del contrato comercial, Anexo III.

Recolección:

El área total concesionada de los socios de RONAP abarca 45,864 has con un promedio de 740 has por miembro (la más grande de 4,373.86 has y más pequeña de 119.01 has) y un total de 62 miembros. Según la auditoría FLO del año 2010, se registraron 9360 barricas recolectadas. Cada socio o miembro de RONAP tiene en promedio 400 castaños (0.5 árboles de castaña por ha en promedio) y es responsable de la recolección, chancado y secado de la castaña. En este eslabón de la cadena, existe un primer pago por parte de Candela Perú el cual es el adelanto o “pre zafra” que equivale al 15% del total del volumen comprometido. Este adelanto ayudará a solventar los costos de la recolección.

El aprovechamiento del recurso se da con base en un Plan Operativo Anual para Aprovechamiento de la Castaña o denominado también POA, que cada concesionario deberá elaborar en cumplimiento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre con el objetivo principal de administrar el recurso de manera racional y sostenida. RONAP proporcionó un modelo de POA en el cual se pudo identificar diversos aspectos tales como:

- Ubicación y coordenadas geográficas de la concesión.
- Aspectos socioeconómicos: Modalidad Laboral (Actividad realizada por la familia, contratado u otra) y número de trabajadores.
- Actualización de inventario: Número de árboles de castaña productivos, no productivos y muertos.
- Cantidad promedio anual del recurso a extraer por árbol productivo.
- Sistema de aprovechamiento (Manual). Las actividades realizadas para este aprovechamiento son: Limpieza de viales, acondicionamiento de infraestructura, juntado de frutos, chancado de frutos, transporte interno de nueces, almacenamiento de nueces, clasificado, secado de nueces y pelado de nueces (si fuese el caso). Para una mayor descripción, ver Anexo VII.
- Prácticas silviculturales: Poda de lianas en árboles de castaña, manejo de regeneración natural (Castaños de menos de 20 cm. De diámetro a la altura del pecho - DAP), selección de árboles semilleros, enriquecimiento del bosque natural, abonamiento, rumbeo (búsqueda de árboles de castaña) y liberación (raleo selectivo de árboles que puedan estar haciendo

competencia por la luz, espacio, suelo o causando daño al árbol de castaña). Estas actividades fortalecerá la protección y conservación de los árboles de castaña. Para una mayor descripción, ver Anexo VII.

- Medidas de mitigación de posibles impactos: Son actividades que garantizan el uso sostenible del recurso sin comprometer el bosque y su biodiversidad; por ejemplo: Evitar cazar hembras y crías (especialmente aves y mamíferos), y especies en categoría de vulnerabilidad; utilización de madera de árboles apeados naturalmente por el viento o talas dirigidas estratégicamente para la construcción de infraestructura, respeto de lianas beneficiosas para un uso racional, iniciar actividad castañera después de un mes de la caída de los cocos para que los dispersores naturales tengan acceso a estos, etc. Para mayor descripción, revisar Anexo VII.
- Comercialización de castaña en cáscara y/o pelada.
- Monitoreo y evaluación: Se realiza con la finalidad de mejorar las actividades anteriormente mencionadas como parte de la práctica castañera; entre estas tenemos: Utilización de formatos de registros de producción de los árboles de castaña, registro de gastos e ingresos en las etapas de aprovechamiento, formatos de avistamiento de fauna en temporada de zafra, registro del estado actual de los árboles de castaña, etc.
- Cronograma y presupuesto de las actividades de zafra. Para una mayor descripción, ver Anexo VII.

Acopio:

La castaña una vez chancada, secada y colocada en sacos de polietileno, otorgados por Candela Perú, es trasladada por los socios a los centros de acopio los cuales están ubicados tanto en las orillas de carretera (Alerta, Alegría y Mavila) o puerto de embarque de ríos (Pariamarca). Candela Perú es responsable de trasladarlos desde estos puntos hasta su planta lo cual representa un servicio prestado a los socios.

Procesamiento:

En la planta, las castañas son colocadas en un galpón de uso exclusivo para los miembros de RONAP con previo pesado y separación según el nivel de humedad. El peso y calidad del

producto separado es registrado, entregando un comprobante al socio dueño del producto. Ya con la mercadería almacenada, Candela Perú realiza un segundo pago por el 25% del total.

Luego, el procesamiento primario se comprende por pelado (descascarado) y selección que se realiza como un servicio a los castañeros bajo un cronograma pre establecido y comunicado a RONAP. Además Candela Perú realiza un reporte de resultado del procesamiento primario para realizar la liquidación o pago restante (60% del total) lo cual tiene un lapso de aproximadamente 3 meses (Enero – Marzo) y cada socio debe emitir su respectiva factura. El costo por manipulación o procesamiento primario se plasma en el convenio alcanzando la cifra de S/. 1.99 por kilo de castaña; de ello una parte la asume RONAP (S/ 1.00) y la otra, Candela Perú (S/. 0.99 soles).

Otro costo importante dentro del convenio son los beneficios sociales. Los criterios de FLO manifiestan que RONAP debe solventar los salarios de las peladoras. Como forma de apoyo, los primeros años fue subvencionado por Candela Perú. Fue en el año 2010, que la asociación cubrió el 30% de los beneficios sociales y en el año 2011, la asociación cubrió el 50%. El pago de las peladoras es un S/ 1.40 por kilo de castaña pelada y los beneficios sociales son el 42% de este valor.

Comercialización:

La comercialización entre Candela Perú y RONAP comienza con el acuerdo y firma, a principios de cada año, de un contrato o convenio comercial entre ambas partes en el cual RONAP se compromete a entregar un cierto volumen de castañas sin pelar tanto como Comercio Justo/orgánico y convencional. Paralelamente, cada miembro firma un contrato individual con Candela Perú en el cual se estipula la venta y entrega del 50% de la producción de castaña a la empresa. Con base en el producto bajo el convenio comercial, 50% sería vendido directamente a Candela Perú (Convenio 2010) y el otro 50% es orientado a ventas directas al cliente importador bajo el estándar de Comercio Justo; sin embargo, esta operación no se llevó a cabo. Según la auditoría FLO del año 2010, el volumen total exportado fue de 70,646.00 libras de castaña pelada orgánica Fairtrade lo cual representa a US\$ 108,724.00 con un precio pagado a RONAP por US\$ 1.54 por libra de castaña teniendo como referencia el precio mínimo Fairtrade (US\$ 1.21 por libra).

Con respecto al premio orgánico, este es de 10% del total del volumen vendido y es entregado equitativamente a los miembros de RONAP; en cambio, el premio o prima FairTrade será entregada directamente a la dirección de RONAP lo cual dependerá del volumen de ventas Fairtrade logradas por Candela Perú y el cumplimiento del importador con el pago. La auditoría FLO señala que en el año 2010, el valor calculado de prima Fairtrade fue de US\$ 12,009.08 por el volumen total vendido de 70,646 libras Fairtrade lo cual representa un precio Fairtrade por libra US\$ 0.17.

Para tener una idea sobre la evolución comercial de RONAP, la auditoría FLO 2010 hace un intento de extraer el historial comercial de RONAP (Tabla N° 5) ya que la información no ha sido manejada de manera organizada y clara por los responsables.

Tabla N° 5: Evolución de ventas de castaña convencional y Fairtrade de RONAP (2003 – 2009)

Año	VENTAS FAIRTRADE			Total de ventas no Fairtrade (kg)	Total general (kg)
	Nueces de 1era (kg)	Nueces para proceso (kg)	Total de ventas Fairtrade (kg)		
2003	-----	----	-----	70000	70000.0
2004	40500.0	SIN INF.	40500.0	60500.0	110000.0
2005	54500.0	1965.6	56465.6	30534.4	87000.0
2006	56520.0	6357.8	62877.8	27122.2	90000.0
2007	74000.0	16697.0	90697.0	SIN INF	90697.0
2008	71589.0	14275.1	85864.1	SIN INF	85864.1
2009	49045.6	11016.7	60062.3	SIN INF	60062.3
2010*	SIN INF	SIN INF	32044.0	SIN INF	70646

*Periodo de ventas: Enero – Julio 2010 (70646 Lb)

Fuente: Adaptado de Informe de Auditoría FLO-CERT

Pérdida de la certificación de Fairtrade – FLO en RONAP

En el año 2011, se anula la certificación Fairtrade - FLO para RONAP deteniendo los beneficios involucrados y captados hasta ese entonces. Como se comentó en un inicio, se tiene como hipótesis general que la gestión gerencial ineficaz dio lugar al incumplimiento de ciertos criterios Fairtrade y el pago anual correspondiente al mantenimiento de la certificación Fairtrade. Posteriormente, se reestructuró la dirección con un nuevo presidente, Miguel Zamalloa, hijo de un socio de RONAP.

A continuación se presenta una matriz adaptada de los criterios Fairtrade, señalados en puntos anteriores (Ver página 25) y complementada con aspectos productivos de RONAP tales como: Relaciones con actores de apoyo, relaciones comerciales y beneficios contractuales, promoción comercial, gestión económica, valor agregado y diversificación, acceso a fondos y pre-financiamiento. Los hallazgos son producto del análisis de entrevistas realizadas con representantes de RONAP, Candela Perú, RFA y CESVI. Además de documentación proporcionada por RONAP (Estatuto de RONAP 2010, Auditoría FLO – 2010, Contrato de Concesión para Manejo y Aprovechamiento de Productos Forestales Diferentes a la Madera en el Departamento de Madre de Dios, Modelo de Plan Operativo Anual 2010, Ficha de Verificación – SIC 2010, Convenio Privado de Apoyo Económico-social al Castañero Zafra 2011, Acuerdo y Carta de Compromiso ante BCS OKO, e Informe Complementario del Movimiento Económico y Financiero al 30 de Abril del 2012) y Candela Perú (Contrato RONAP y Candela Perú 2011); además de entrevistas no estructuradas dirigidas a los representantes de las organizaciones involucradas: RONAP, Candela Perú, Rain Forest Alliance y CESVI.

Tabla N° 6. Hallazgos de Acciones sobre el Cumplimiento de Criterios Fairtrade Hasta el año 2011

CRITERIOS	OBJETIVOS	HALLAZGOS DE ACCIONES SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS FAIRTRADE HASTA AÑO 2011
Ingresos y precio	Incrementar los ingresos de las comunidades castañeras de RONAP.	<ul style="list-style-type: none"> • Según Auditoría FLO 2010, el precio promedio liquidado a los recolectores en el año 2010 fue de US\$ 1,57 por libra (dentro del rango del precio del mercado local de US\$ 1.5 – 2.0 por libra), superior al precio mínimo Fairtrade US\$ 1,21 por libra; sin embargo, en algunos momentos alcanzó US\$ 2,27 por libra. El precio pactado se fijó sin la participación del comité de precios y no es claro el nivel de precios en el contrato correspondiente a las condiciones de entrega del producto (Ex Works o FOB). • Candela Perú proporciona un premio orgánico por el valor de S/. 0.50 / kg de castaña pelada (Posteriormente se incrementa a S/. 1.00) según convenio comercial FLO entre ambas partes. • De una barrica se obtiene alrededor de entre 20 -25 kg de castaña pelada. Candela Perú considera 18kg de primera. Sería ideal que puedan considerar 20kg de primera en una barrica. Cabe resaltar que a muchos socios les considera 16 kg de primera en una barrica. • Según Informe Económico y Financiero al 30 de abril del 2012, los estados financieros 2010, demostraron un déficit de S/. 37,156.13. • El mismo informe determina un déficit económico por ingresos por venta de castaña orgánica de la zafra 2011 que alcanza S/. 82,795.28 y un déficit o gasto excesivo por Prima Fairtrade (2011-2012) por S/. 11,524.62 • Débil compromiso de los socios generando incumplimiento con aportes económicos a la asociación.
Prima FT y usos	Uso de la prima Fairtrade orientado a las necesidades o requerimientos comunidades de RONAP.	<ul style="list-style-type: none"> • Se captó prima Fairtrade de S/. 16,000.00 anuales durante 3 años (3 contenedores Fairtrade exportados por Candela Perú representando como prima Fairtrade un total de S/. 48,000). Fue destinado para la contratación de un gerente comercial y otros gastos tales como, energía, computadoras, asamblea (pasajes y alimentación), gastos por sepelio y campañas de salud, etc. Sin embargo, no ha sido en su totalidad, en una ocasión fue destinada a cubrir deuda con la cooperativa Jaramillo en la compra de castañas de algunos socios generando vacíos económicos considerables para la asociación. La deuda continúa hasta la actualidad. • Según Auditoría FLO 2010, el presupuesto de la prima Fairtrade está plasmado en un Plan de Desarrollo Fairtrade. Sin embargo, no existe un registro del ingreso y gasto de la prima Fairtrade según el presupuesto; sólo existe un registro de todos los gastos operativos generales. • Existen demoras en la canalización de la prima Fairtrade por el importador. El presupuesto 2009 de la prima Fairtrade contempla un saldo del año 2008 y 2009.
Acceso a fondos y pre-financiamiento	Recursos financieros para solventar las gestiones y necesidades de las comunidades de RONAP	<ul style="list-style-type: none"> • Según Auditoría FLO 2010, falta de recursos para poder solventar a los directivos responsables en la gestión de RONAP y los costos logísticos (pre-zafra). Se identifican retrasos en los pagos al gerente general y secretaria según informe Económico-Financiero al 30 de abril del 2012. • 00 créditos obtenidos de instancias nacionales públicas y privadas (Auditoría FLO 2010). • 00 iniciativas de articulación al mercado financiero internacional o de Comercio Justo a través del pre financiamiento (Auditoría FLO 2010). • Candela Perú provee un préstamo denominado “habilito” para solventar todos los costos de zafra con base en el contrato entre ambas partes.

	Acceso a fondos de organismos de apoyo para cubrir diversas necesidades y requerimientos de RONAP.	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos de apoyo captados de 05 organismos de apoyo. • Según Auditoría FLO 2010, se genera dependencia de fondos de cooperación los cuales, en algunos casos, sólo cumplen el objetivo de los donantes más no cubren un vacío de la asociación. Las contrapartidas de RONAP fueron mínimas.
Valor agregado y diversificación de la oferta	Valor agregado en el producto	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de RONAP en la cadena de valor de la castaña sólo se reduce a la recolección y administración de fondos.
	Promover diferenciación en la oferta productiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Para el año 2009, RONAP despertó el interés por desarrollar iniciativas alternativas económicas como implementar un estándar a la madera bajo planes de manejo sostenible con apoyo de Fondobosque. La propuesta ha quedado en espera.
Promoción Comercial	Identificar clientes potenciales a nivel local e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Según Auditoría FLO 2010, el contrato FLO estipula un volumen del 50% de RONAP que debía ser comercializado de manera directa a un cliente internacional ya que el otro 50% estaría comprometido a Candela Perú; sin embargo, el intento de exportación fracasó debido al insuficiente apoyo por parte del exportador e importador. El servicio de maquila fue costado a precios superiores a los del mercado y el importador no prestó garantía a la contratación de un operador diferente. • Según entrevistas, el fracaso de la exportación se debió a una gestión débil y la autosuficiencia adoptada por los líderes, dejando de lado todo apoyo de los aliados. • Se fortaleció capacidades en temas de exportación y la contratación de un gerente general lo cual los motivó en realizar una primera exportación. • Conservación Internacional ha apoyado brindando estudios de mercado nacional e internacional para efectos de proveer información comercial a RONAP.
Gestión Económica	Controlar los recursos monetarios de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Según Auditoría FLO 2010, se ha implementado el sistema de trazabilidad, se ha generado facturas directas a Candela Perú y comprobantes de pago. • Se aprueba presupuesto del uso de prima Fairtrade 2010 bajo Asamblea General el cual se direcciona a gastos operativos (Auditoría FLO 2010); sin embargo, el Informe Económico-Financiero al 30 de abril del año 2012, señala que en el año 2011, no se realizó. • Según Auditoría FLO 2010, existe un débil control contable. Inexistente uso de registros contables o informes de ingreso de fondos de organismos de apoyo, saldos y gastos de prima Fairtrade 2009 (US\$ 22,499) y años anteriores. De esta manera se generó pérdida de dinero, máquinas (computadoras) o el fondo del premio. • Según Auditoría FLO 2010, no se maneja la información de la comercialización (ventas y precios) encontrándose datos contradictorios y poco claros. • Se contrataba como administrativos a familiares de los directivos; por ende, el monitoreo de estas actividades era débil a pesar que la asamblea prohibió tal acción para evitar conflicto de intereses. • Las liquidaciones de prima orgánica no se ajustan a importes reales, beneficiando a unos y perjudicando a otros bajo un criterio de promedios y costos no existentes.

		<ul style="list-style-type: none"> Se realizó un préstamo por decisión unilateral a la empresa del Sr. Jaramillo por S/. 60,000 para pagar deudas y adelantos de zafra; sin embargo, RONAP no tenía capacidad de devolución y se comprometió la liquidación por castaña orgánica del 2012. De esta manera, las deudas o compromisos por pagar alcanzan la cifra de S/. 74,265, logrando colocar a RONAP en una situación casi de quiebra y desapareciendo las asambleas trimestrales.
	<p>Capacidades en Gestión Económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> Según Auditoría FLO 2010, el sistema administrativo es bastante reducido; la gerencia está a tiempo completo pero no son suficientes los esfuerzos que realiza. Se observa que hace falta una mayor inversión en la contratación de nuevos recursos humanos; sin embargo, no hay decisión franca de contratar. Se contrató un gerente comercial para comenzar con las gestiones de exportación directa sin un Término de Referencia de por medio. En el desarrollo de su actividad, la persona no presentaba informes, las decisiones eran tomadas unilateralmente (Informe Económico-Financiero 2011-2012) como un préstamo a la empresa del Sr. Jaramillo por S/. 60,000 para pagar deudas y adelantos de zafra; sin embargo, RONAP no tenía capacidad de devolución y se comprometió la liquidación por castaña orgánica del 2012. De esta manera, las deudas o compromisos por pagar alcanzan la cifra de S/. 74,265, logrando colocar a RONAP en una situación casi de quiebra y desapareciendo las asambleas trimestrales. FLO y otros actores han brindado capacitaciones en fortalecimiento institucional, manejo de contabilidad, liderazgo, gestión, proyectos, etc. Las capacitaciones se han dado cada 02 veces al año durante 04 días cada una (Auditoría FLO 2010). Según socios de RONAP, la directiva ha estado compuesta, en su mayoría, por castañeros y no por personas capacitadas; sin embargo, el nivel educativo de una buena parte de los miembros está por encima del promedio de las organizaciones de pequeños productores (Auditoría FLO 2010).
<p>Trazabilidad</p>	<p>Controlar la calidad del producto desde su recolección hasta su entrega en la empresa exportadora bajo acuerdo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Con apoyo de Candela Perú, se implementa SIC como parte del Programa Orgánico lo cual involucra capacitaciones, visitas de inspección, monitoreo y seguimiento de la trazabilidad del producto de los castañales de RONAP bajo un Sistema de Monitoreo del Programa de Certificaciones. Se tiene sistematizada la información del plan de seguimiento y monitoreo de los años 2007 – 2011 (Auditoría UEBT 2011). Además, se apoya en la elaboración del registro del volumen acopiado mensualmente “Ficha de Verificación – SIC” para cuantificar el volumen comprometido y la calidad solicitada. (Ver Anexo VII). Se designa un responsable de la trazabilidad de RONAP el cual emitirá informes mensuales a Candela Perú sobre la producción por socio en épocas de zafra, confirmando el cumplimiento del volumen comprometido. Para fortalecer el SIC, se creó un comité de compra para asegurar el volumen de castaña comprometido. No existen riesgos de pérdida de identidad del producto ya que una vez el producto es procesado en planta de Candela Perú, automáticamente se transfiere la responsabilidad a este. Se contó con donaciones de materiales para el procesamiento primario como payoles y secadores por parte de ACCA y CESVI para garantizar la calidad del producto.

Mejores prácticas de producción	Implementar aspectos ambientales y sociales en la práctica castañera para efectos de promover la conservación y el uso efectivo de los productos del bosque.	<ul style="list-style-type: none"> • El aprovechamiento sustentable del recurso no maderable y la protección de los bosques se cristalizan con la realización de Planes Operativos Anuales – POA, Plan de Manejo Forestal y Plan de Manejo Complementarios (si fuese el caso) con base en el cumplimiento del Contrato de Concesión para Manejo y Aprovechamiento de Productos Forestales Diferentes a la Madera en el Departamento de Madre de Dios conforme a la Ley Forestal y de Fauna Silvestre. • Como parte de la zonificación del Programa Orgánico, los POA cuentan con mapas precisos y detallados de la ubicación y extensión de las concesiones de sus miembros y de las áreas de protección (Auditoría FLO 2010). • Socios de RONAP individualmente forman parte de un Programa Orgánico y se ha implementado el certificado Orgánico en el año 2009 en RONAP propiamente. Los criterios del estándar promueven prácticas que garantice la protección del bosque y un aprovechamiento sostenible. En el Anexo VII se aprecia dos modelos de Acuerdo y Carta de Compromiso de la integridad orgánica del sistema productivo ante el cuerpo de certificación BCS OKO y ante RONAP respectivamente. • Con Candela Perú se implementa un Sistema de Monitoreo del Programa de Certificaciones. De esta manera, se vela por el cumplimiento de los criterios de los estándares (orgánico y FLO). • Se realizó una evaluación del desempeño de requisitos ambientales y laborales en la práctica de la castaña y retroalimentación a los socios de RONAP. • Estudio de línea base social y ambiental entre 2009 – 2010 (Auditoría UEBT 2010-2011).
Protección ambiental	Promover el conocimiento sobre la protección ambiental en la práctica castañera	<ul style="list-style-type: none"> • Candela Perú, en conjunto de otros aliados (WWF, RFA y ACCA), sensibilizan en el manejo y uso del POA y Plan de Manejo Forestal (ACCA) garantizando el cumplimiento de requisitos ambientales y laborales para una práctica castañera sostenible. Se elabora un libro de actas que reúnen los compromisos de los socios. • Con apoyo de Candela Perú, además de la capacitación en POA, se desarrollaron talleres y capacitaciones sobre el Reglamento del Programa Orgánico, Manejo de Purmas y Costos para el cuidado del bosque. • Con apoyo de ACCA, se ha apoyado a RONAP en el fortalecimiento de capacidades basadas en técnicas de recolección sostenible. • Las capacitaciones sobre temas de sostenibilidad y conservación del bosque se ha dado en socios de edades que superan los 50 años. De esta manera, socios actuales no conocen esta temática y desvaloricen los bosques a través de la deforestación para la venta de productos maderables, introducción de cultivos e inclusive, minería informal. • Reciben capacitaciones en certificación orgánica, Fairtrade y Biocomercio con base en metodología de Planificación Atinchik (Auditoría UEBT 2011). • Difusión de información sobre Programa Orgánico y Comercio Justo través de trípticos elaborados por el área de certificación de Candela Perú (Auditoría UEBT 2011).
	Evitar la contaminación en el ámbito donde se desarrolla la actividad castañera.	<ul style="list-style-type: none"> • El aprovechamiento sustentable del recurso no maderable y la protección de los bosques se cristalizan con la realización de Planes Operativos Anuales – POA, Plan de Manejo Forestal y Plan de Manejo Complementarios (si fuese el caso) con base en el cumplimiento del Contrato de Concesión para Manejo y Aprovechamiento de Productos Forestales Diferentes a la Madera en el Departamento de Madre de Dios conforme a la Ley Forestal y de Fauna Silvestre. • El Programa Orgánico y el certificado Orgánico plantean criterios que garantiza la protección del bosque y un aprovechamiento sostenible libre de contaminación (por insumos prohibidos en la norma). En el Anexo VII se

		<p>aprecia dos modelos de Acuerdo y Carta de Compromiso de la integridad orgánica del sistema productivo ante el cuerpo de certificación BCS OKO y ante RONAP respectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con apoyo de Candela Perú, se transfieren y aplica el conocimiento a través de talleres sobre el Reglamento del Programa Orgánico lo cual resalta la evasión de insumos peligrosos, uso de pesticidas y un sistema de residuos sólidos (Ejemplo: manejo de pilas). También hay transferencia de conocimientos en Manejo de Purmas, Costos y POA. • Con Candela Perú se implementa un Sistema de Monitoreo del Programa de Certificaciones. De esta manera, se vela por el cumplimiento de los criterios (orgánico y FLO).
	<p>Promover la conservación de la biodiversidad y el bosque en el ámbito de la práctica castañera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los árboles de castaña son considerados Bosques de Alto Valor de Conservación (BAVC) por ser especie endémica y protegida legalmente. De esta manera, Candela Perú ha creado un Plan de Seguimiento y Monitoreo de Bosques Alto de Valor de Conservación – BAVC. Durante el monitoreo se firman Acuerdos del Productor (FAP) y se desarrollan Visitas de Inspección del castañal (VIPO). Además de apoyar en la elaboración de mapas de zonificación del castañal como Parte del Programa Orgánico (Auditoría UEFT 2011). • El aprovechamiento sustentable del recurso no maderable y la protección de los bosques se cristalizan con la realización de Planes Operativos Anuales – POA, Plan de Manejo Forestal y Plan de Manejo Complementarios (si fuese el caso) con base en el cumplimiento del Contrato de Concesión para Manejo y Aprovechamiento de Productos Forestales Diferentes a la Madera en el Departamento de Madre de Dios conforme a la Ley Forestal y de Fauna Silvestre. • Los Planes Operativos Anuales (POA) cuenta con mapas de dispersión de árboles de castaña, estradas y varaderos. Estos mapas se zonificaron para cumplir con el trabajo de BAVC. • El Programa Orgánico y el certificado Orgánico plantean criterios que garantiza la protección del bosque y un aprovechamiento sostenible libre de contaminación (por insumos prohibidos en la norma). En el Anexo VII se aprecia dos modelos de Acuerdo y Carta de Compromiso de la integridad orgánica del sistema productivo ante el cuerpo de certificación BCS OKO y ante RONAP respectivamente. • El Programa Orgánico y el certificado Orgánico plantean criterios que garantiza la protección del bosque y su biodiversidad involucrada. En el Anexo VII se aprecia dos modelos de Acuerdo y Carta de Compromiso de la integridad orgánica del sistema productivo ante el cuerpo de certificación BCS OKO y ante RONAP respectivamente. • Con Candela Perú se implementa un Sistema de Monitoreo del Programa de Certificaciones. De esta manera, se vela por el cumplimiento de los criterios (orgánico y FLO).
<p>Condiciones laborales</p>	<p>Promover un código de ética en la práctica castañera de RONAP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La recolección es una práctica pesada la cual toda intervención de menores podría afectar la salud y podría poner en riesgo su seguridad debido a una posible picadura de serpiente e inclusive, la muerte con la caída de un coco de castaña golpeando la cabeza. Además, el ámbito donde se desarrolla la actividad castañera está expuesto a narcotraficantes o a la minería informal donde se realizan secuestros de jóvenes para la explotación sexual en campamentos mineros. De esta manera, el contrato FLO entre ambas partes prohíbe la participación de menores de 15 años en la práctica castañera y existe un compromiso por respetar la regulación nacional e internacional con respecto al trabajo en menores de 18 años. • Se elabora 01 Reglamento Interno en cual involucra el cumplimiento de los compromisos y el respeto de los derechos de los socios (Auditoría FLO 2010).

		<ul style="list-style-type: none"> • Se implementa aspectos éticos en la cadena de valor de RONAP y se debe brindar los beneficios sociales respectivos a los socios bajo contrato comercial FLO con Candela Perú (Ver Anexo III). • Se ha evaluado, identificado y monitoreado los conflictos actuales o potenciales de los concesionarios. Los problemas de mayor incidencia son el linderamiento y robo de castañas. Con apoyo de Candela Perú, se ha implementado un procedimiento de manejo de conflictos a través de talleres descentralizados de Protocolo Familiar de Herencia con la participación de 48 castañeros pertenecientes a RONAP y AFIMAD. • Los castañeros cuentan con planes de manejo forestal PGMF que al momento de su aprobación deben contar con actas de colindancia, indicando que no existen problemas entre vecinos (Auditoría UEBT 2011). • Se desarrollaron talleres de uso y manejo de POA aplicando metodología FA facilitadores ATINCHIK para adultos. (Se formuló tres preguntas para identificar el conocimiento que tienen los productores sobre sus obligaciones y derechos) (UEBT 2011). • Existe una distribución de beneficios justa de acuerdo al contrato comercial entre ambas partes.
	Garantizar a los trabajadores la libertad en afiliarse a una organización de trabajadores cual sea la elección de estos o de participar en las negociaciones del grupo sobre las condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • RONAP es una asociación y las decisiones son consensuadas bajo Asamblea General. • La participación de los socios en reuniones o asambleas generales es débil debido al desinterés e individualismo, priorizando otras actividades en campo.
Potencial de desarrollo colectivo	Identificar las necesidades de las comunidades y trazar estrategias de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • RONAP y Candela Perú han trabajado de manera coordinada en el diseño del Plan de Desarrollo para que la asociación asuma responsabilidades tomando en cuenta los criterios Fairtrade. • Se ha elaborado un Plan Estratégico (2007-2011) apoyado por Conservación Internacional permitiendo fortalecer a RONAP en aspectos institucionales y generando una participación más activa de la asociación. • Candela Perú realiza un estudio de Línea Base de aspectos sociales y ambientales en socios del Programa Orgánico donde RONAP forma parte (Auditoría UEBT 2010 - 2011).
	Fortalecer la participación de los miembros de las comunidades en la toma de decisiones y la planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Según Rain Forest Alliance, RONAP experimentó un crecimiento en “la oscuridad” los cinco primeros años (2004-2009) guiado por Candela Perú lo cual ha generado un empoderamiento débil con respecto a la planificación y toma de decisiones. • El débil compromiso de los socios y las débiles convocatorias a las asambleas, a pesar de los anuncios con anticipación, ha generado una asistencia reducida (50%) (Auditoría FLO 2010) debido a la priorización de otras actividades. Un número considerable de socios se han retirado. • La comunicación hacia los socios se da principalmente en asambleas generales y es muy limitada debido a la lejanía entre estos. El quórum a estas asambleas se alcanza en segunda convocatoria con participación de más del 50% de socios (Auditoría FLO 2010). • Según entrevista con Miguel Zamalloa, las nuevas generaciones de los concesionarios no están identificados con las actividades dentro de su ámbito como la conservación del bosque y comercialización de productos no maderables. Los jóvenes que cuentan con una profesión, no generan alguna relación con el castaño y prefieren establecerse en el área urbana.

<p style="text-align: center;">Democracia participación y transparencia</p>	<p style="text-align: center;">Fortalecer la estructura organizacional de RONAP y empoderamiento de responsabilidades para una mayor participación de los socios en la planificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RONAP cuenta con una estructura organizacional la cual mejora el proceso de toma de decisiones colectivas de manera transparente a través de la Asamblea General; sin embargo, existe una reducida participación de los socios. Según el reporte de auditoría de FLO 2010, en el año 2009 se realizaron 04 asambleas incluyendo una ordinaria, con un promedio de asistencia de los miembros de 60% del total. • Cabe destacar que se aprobó una reforma estatutaria inscrita en los Registros Públicos que incorporó tres nuevos órganos de control interno para el fortalecimiento de su institucionalidad: El comité electoral, el Consejo de Control Institucional y la Comisión de Inspección Interna y Evaluación Medioambiental. (Auditoría FLO, 2010). Esta reforma se adecuó también a un régimen tributario con el cual RONAP comenzó a emitir facturas sin cargas fiscales elevadas, además de elaborar un reglamento interno y la contratación de un gerente comercial. • Según estatuto de RONAP 2010 y auditoría FLO 2010, la estructura de la organización en el periodo de la certificación Fairtrade es la siguiente: • Se forma 01 Consejo Directivo comprendido por 01 presidente, 01 secretario, 01 tesorero, 01 vocal, entre otros directivos. Según su actual presidente, este consejo funcionó únicamente en el periodo de la certificación, actualmente ya no existe. • Se crea 01 comité de precios en conjunto con Candela Perú • Se crea 01 comité de compra en conjunto con Candela Perú • Se contrata 01 gerente comercial • Se elabora 01 nuevo estatuto adecuado a un régimen tributario el cual incorpora 03 órganos de control interno a este cuerpo (El comité electoral y el Consejo de Control Institucional y la Comisión de Inspección Interna y Evaluación Medioambiental) (Auditoría FLO 2010). • Se elabora 01 reglamento interno • El número de socios recolectores de RONAP durante el periodo de crecimiento con la certificación Fairtrade alcanzó los 62 abarcando 30 comunidades de la región de Madre de Dios. • La presidencia involucró algunos de sus familiares a la administración de RONAP a pesar que en la Asamblea General se acordó lo contrario. • Altamente dependiente de la prima FLO (orientado a la subsistencia más no fortalecimiento) y los recursos apalancados por cooperación internacional se orientan a cumplir los objetivos de los cooperantes y en general muy poco compatibles con las reales necesidades de la organización (Auditoría FLO 2010). • Debilidad en el conocimiento de las normas de Comercio Justo y en especial de las normas comerciales (Auditoría FLO 2010).
<p style="text-align: center;">No discriminación</p>	<p style="text-align: center;">Determinar los grupos minoritarios/desfavorecidos dentro de la asociación de acuerdo al género, edad, ingreso o superficie de tierra, para efectos de impulsar su participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con apoyo de Candela Perú, se realizó un Estudio de Línea Base, para lo cual se desarrollaron 53 encuestas de una población de 159 castañeros proveedores involucrando a RONAP y AFIMAD. • Con apoyo de Candela Perú y otras ONG, se realizó el Plan de Gestión Social. Se contó con el apoyo de los centros de Salud de la Joya y Jorge Chávez, se les brindo atención en varias especialidades como laboratorio, ginecología, psicología, medicina general, enfermería, farmacia, laboratorio, odontología y oftalmología. • Las mujeres participan activamente en la organización y son parte del Consejo Directivo (Auditoría FLO 2010).

<p style="text-align: center;">Relaciones comerciales y beneficios contractuales</p>	<p style="text-align: center;">Promover relaciones comerciales a largo plazo y justas con empresa exportadora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La relación entre RONAP y Candela Perú se fortalece y se formaliza a través de 01 convenio comercial anual FLO y las mejoras sobre este generando compromisos asumidos por la organización en cuanto a la trazabilidad (emisión de facturas y comprobantes contables y oficiales). Sin embargo, existen aún contratos individuales de los miembros de RONAP con Candela Perú (Auditoría FLO 2010). • La liquidación a los socios se realiza con base en el contrato (emisión de facturas de cada miembro a Candela Perú) y el reporte de resultado del proceso (Auditoría FLO 2010). • Se crea una comisión de precios conformada por ambas partes para acordar un precio venta mínimo de mercado o “precio de refugio” bajo un trabajo de inteligencia comercial en Puerto Maldonado. Además se cuenta con un reglamento del “Comité de Precios” el cual es anexo al contrato comercial y sociabilizado al inicio de la Zafra con los socios. Este no funcionó en el año 2010 (Auditoría FLO 2010). • También cada año un mes antes de iniciado el trabajo de pelado se define el "Costo Mano de obra de peladoras" donde participan representantes de las Peladoras, RONAP y Candela Perú, el cual queda registrado en un acta de reunión. • Se otorga 01 habilito o “pre-zafra” en época de recolección (15% del valor del volumen total) debido a los costos elevados. Sin embargo, algunos socios priorizaron este habilito para cubrir extracción de recursos maderables y necesidades básicas, dando lugar al endeudamiento con otras empresas y su inestabilidad económica en la zafra. • A través del convenio comercial FLO, Candela Perú facilita algunos aspectos logísticos y procesos (alquiler de tractor o embarcación para traslado al centro de acopio, traslado a la planta, procesamiento, estiba, pesado, almacenamiento, batido, cilindrado, vaporizado, pelado y secado final) que RONAP no puede cumplir por el acceso, deduciéndose el precio de venta final.
	<ul style="list-style-type: none"> • No existen negociaciones con intermediarios. Los socios priorizan la relación comercial existente entre RONAP, Candela Perú (ATO del Sur autorizada por FLO) y la empresa importadora (ATO del norte autorizada por FLO). • RONAP y Candela Perú fueron apoyados por Alter Eco para justificar un incremento del precio mínimo Fairtrade ante FLO debido a un incremento del precio de mercado. • RONAP tiene un control parcial del producto que entrega a Candela Perú la cual se reduce a administrar la prima Fairtrade. • El procesamiento primario se realiza con base en un cronograma pre establecido y comunicado a RONAP; sin embargo, esta acción no se cumple (Auditoría FLO 2010). 	

<p>Relación con actores de apoyo e iniciativas alternativas</p>	<p>Generar y fortalecer vínculos con organismos de apoyo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El prestigio adquirido por RONAP dio lugar a que diversas ONG e instancias públicas y privadas puedan ejercer un vínculo de apoyo con la asociación, generando una sobreconfianza y así rechazando el apoyo de Candela Perú bajo enfoque de asistencia técnica y el pago de la certificación orgánica. De esta manera, se generaron vacíos económicos de la asociación poniendo en riesgo su sostenibilidad y debilitando los lazos con Candela Perú. • La sobreconfianza también radica en la dependencia a los financiamientos de las organizaciones de apoyo. En algunas ocasiones, RONAP no tenía la disposición de brindar una contrapartida para concretar proyectos ya que las ONG han financiado paquetes completos en la mayoría de casos. • Recibió apoyo por parte de 05 organismos: ACCA, CESVI, RFA, Alter Eco, CI, Fondo Bosque y Candela Perú. • Ha participado en iniciativas internacionales con cooperativas y asociaciones de castaña de Brasil y Bolivia para definir estrategias contra los impactos negativos del cambio climático. • Contó con una representación en la Cooperativa Internacional de Nueces.
---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 7. Resultados de la Matriz de Acciones de Cumplimiento de Criterios Fairtrade hasta el Año 2011

CRITERIOS	OBJETIVO	RESULTADOS DE LA MATRIZ DE ACCIONES DE CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS FAIRTRADE HASTA AÑO 2011
Ingresos y precio	Incrementar los ingresos de las comunidades castañeras de RONAP.	<ul style="list-style-type: none"> • Los aportes de socios, ingresos por ventas de castaña y Prima Fairtrade no son suficientes para fortalecer la asociación y sólo ayudaron a su subsistencia hasta el año 2011 el cual se identificó un déficit económico. • Se cumple con el “precio de refugio” plasmado en el contrato entre ambas partes; sin embargo, no podría asegurarse un beneficio económico generado en cuanto al precio del sistema FLO ya que el precio que se paga es el mismo precio que el de mercado. El comité de precios no participa en el acuerdo del precio lo cual podría perjudicar al socio y se desconoce los años de su intervención. • RONAP no está de acuerdo con la determinación del volumen de castaña de primera (16 kg - 18kg) de una barrica (20 - 25 kg de castaña pelada); sin embargo, el convenio comercial FLO entre ambas partes señala que RONAP tiene la potestad de poder participar en el proceso de pesado y selección de la calidad de castaña en las instalaciones de Candela Perú. Esta acción es realizada únicamente el presidente o secretaria, no se realiza de manera constante.
Prima Fairtrade y su uso	Uso de la prima Fairtrade orientado a las necesidades o requerimientos comunidades de RONAP.	<ul style="list-style-type: none"> • Se captó ingresos de prima Fairtrade producto de las exportaciones de Candela Perú; sin embargo, no existe un registro de los ingresos y gastos de dichos montos. Además existen demoras por parte del importador en regularizar el valor total de prima Fairtrade en el año 2009 y años anteriores. • Bajo asambleas generales, se formularon presupuestos para destinar el uso de la prima Fairtrade; sin embargo, no ha sido respetado en su totalidad, destinando la prima Fairtrade a otros fines lo cual ha generado vacíos considerables en la asociación que se mantienen hasta el día de hoy y no han permitido cubrir el pago para mantener la certificación.
Acceso a fondos y pre-financiamiento	Recursos financieros para solventar las gestiones y necesidades de las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una dependencia de la prima Fairtrade y habilitos para solventar la gestión de RONAP; sin embargo, en un momento sólo estuvo operativo el gerente general el cual no abastece toda la gestión. No existieron créditos de instancias locales y/o privadas, o internacionales para solventar dichos requerimientos operativos.
	Acceso a fondos de organismos de apoyo para cubrir diversas necesidades y requerimientos de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> • Los fondos de donantes fueron destinados al fortalecimiento de los certificados de sostenibilidad; sin embargo, se generó una dependencia tomando en cuenta que son proyecto de vida limitada y no promueve la sostenibilidad propia de RONAP. Además, RONAP al no transferir contrapartidas, genera un debilitamiento en los compromisos de los socios con respecto al alcance de objetivos.

Valor agregado y diversificación	Valor agregado en el producto	<ul style="list-style-type: none"> Las iniciativas por diversificar la oferta o generar valor agregado se detuvieron. Ingresos adicionales para RONAP producto de iniciativas similares habrían podido llenar vacíos económicos para evitar la pérdida de la certificación. Actualmente, bajo la nueva presidencia se pretende retomar estas iniciativas y desarrollar nuevas en relación a valor agregado de la castaña con instancias académicas como UNALM y UNAMAD y alianzas con asociaciones castañeras como ASCART y AFIMAD como visión de diferenciación.
	Promover diferenciación en la oferta productiva.	
Promoción Comercial	Identificar clientes potenciales a nivel local e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> En los hallazgos podemos ver dos versiones, la de un apoyo insuficiente de los aliados y un rechazo a ello. En ambos casos, toda articulación comercial incipiente requerirá aún el soporte de los aliados estratégicos para la efectividad de las gestiones comerciales pero sumando una delegación de responsabilidades importante a la organización para efectos de fortalecer los lazos y no menospreciar las capacidades de esta última.
Gestión Económica	Controlar los recursos monetarios de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> A pesar de la emisión de facturas y recibos con el sistema de trazabilidad, no cabe duda que la mayor debilidad de RONAP fue el control de ingresos y egresos por la inexistencia de registros o sustento similar. Existía un débil monitoreo de estos procesos y las decisiones eran tomadas de forma unilateral, generando una utilización errónea de los fondos, sin consenso ni evaluación de riesgos, y endeudamiento hasta el día de hoy.
	Capacidades en Gestión Económica	
Trazabilidad	Controlar la calidad del producto desde su recolección hasta su entrega en la empresa exportadora bajo acuerdo.	<ul style="list-style-type: none"> El control de la calidad estaba garantizado con la implementación del sistema de trazabilidad (SIC) con apoyo de Candela Perú y otros aliados como parte del Programa Orgánico.
Manejo de las prácticas de producción	Implementar aspectos ambientales y sociales en la práctica castañera para efectos de promover la conservación y el uso efectivo de los productos del bosque.	<ul style="list-style-type: none"> Los socios elaboran los Planes de Manejo del Bosque y POA los cuales reúnen los requisitos ambientales que exige FLO. A su vez han sido constantemente sensibilizados para el cumplimiento de estos requisitos por organismos de apoyo como Candela Perú, como parte del Programa Orgánico, y otros aliados. Estos compromisos de los socios son plasmados en actas. De esta manera se infiere que esta práctica y los apoyos recibidos, cumplían el requerimiento FLO con apoyo de tales organismos.

Protección ambiental	Promover el conocimiento sobre la protección ambiental en la práctica castañera en el ámbito donde se desarrolla la actividad caastañera.	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte del Programa Orgánico, Candela Perú mantiene su compromiso de apoyo, transmitiendo conocimiento sobre el cuidado del bosque través de la elaboración y sensibilización del POA y Planes de Manejo, cumpliendo el requerimiento FLO. Sin embargo, los conocimientos transmitidos, según la presidencia, han estado dirigidos a los socios quienes son mayores de 50 años e inclusive, alguno de ellos ya han fallecido lo cual hace imposible la transmisión y revalorización de estos conocimientos a las nuevas generaciones. De esta manera, podemos inferir que los conocimientos adquiridos en campo se pueden mantener, siempre y cuando, exista el apoyo de un aliado estratégico pero sobretodo, que estén dirigidas a las nuevas generaciones.
	Evitar la contaminación en el ámbito donde se desarrolla la actividad castañera.	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte del Programa Orgánico y la adquisición del certificado orgánico (2009), RONAP ha implementado procedimientos sobre el cuidado del bosque evitando todo tipo de contaminación. Como se puede apreciar, estos son beneficios que el Programa Orgánico provee a RONAP, hasta la actualidad, y a su vez garantiza el cumplimiento del requerimiento FLO.
	Promover la conservación de la biodiversidad y el bosque en el ámbito de la práctica castañera.	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de este criterio radica en la revalorización de la biodiversidad de flora y fauna siendo la castaña parte de este grupo. En el ámbito castañero también se tiene el añuje (roedor amazónico), ardilla roja sureña (<i>Sciurus spadihceus</i>) y la abeja grande (<i>Bombus spp</i>), animales de importancia vital para el proceso de reproducción y polinización respectivamente de la castaña. El requerimiento es alcanzando al formar parte de un Programa Orgánico con Candela Perú que a su vez forma parte del Plan de Seguimiento y Monitoreo de Bosques de Alto Valor de Conservación - BAVC (UEBT) fortaleciendo los compromisos de la práctica castañera con la biodiversidad.. El POA también considera un inventario de especies que se avistan en las áreas castañeras para así trazar medidas de evitar algún daño.
Condiciones Laborales	Promover un código de ética en la práctica castañera de RONAP.	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de un Reglamento Interno y Planes de Manejo Forestal para la delimitación física zonal, los problemas por linderamiento y robo de castaña son constantes. Este problema afecta directamente la estructura organizacional de la asociación la cual representa un elemento vital para la sostenibilidad de la certificación. Sin embargo, se creó una plataforma para la solución de estos conflictos lo cual nos da entender que se estaba trabajando en ello. • El contrato FLO entre ambas partes prohíbe la participación de menores de 15 años en la práctica castañera y existe un compromiso por respetar la regulación nacional e internacional con respecto al trabajo en menores de 18 años. Sin embargo, el contrato FLO no basta para el cumplimiento de esta acción; se requiere concientización a los líderes de grupos o comunidades castañeras y la elaboración de Normas Laborales.
	Garantizar a los trabajadores la libertad en afiliarse a una organización de trabajadores cual sea la elección de estos.	<ul style="list-style-type: none"> • RONAP es una asociación y todo comité o representante se elige de manera consensuada en Asamblea General.
	Participar en las negociaciones del grupo sobre las condiciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de socios en reuniones de negociaciones es débil debido a un desinterés y enfoque individualista, priorizando otras actividades en campo. Se tiene que considerar que las largas distancias y los costos de traslado involucrados contribuyen a este vacío.

Potencial de desarrollo	Identificar las necesidades de las comunidades y trazar estrategias en aspectos sociales, ambientales y económicos.	<ul style="list-style-type: none"> Cumple el criterio con la formulación del Plan Estratégico (2007-2011) bajo soporte técnico de sus aliados estratégicos (Candela Perú y CI). También se ha realizado un estudio de línea base sobre aspectos sociales y ambientales de los miembros del Programa Orgánico dentro del cual se encuentra RONAP. Sin embargo, esta planificación siempre depende del apoyo de las organizaciones aliadas.
	Fortalecer la participación de los miembros de las comunidades de RONAP en la toma de decisiones y la planificación.	<ul style="list-style-type: none"> El empoderamiento a RONAP, por parte de sus aliados, ha sido débil lo cual no ha logrado que RONAP tome sus propias decisiones. A ello se suma una participación de socios en reuniones de negociaciones y asambleas disminuida.
Democracia participación y transparencia	Fortalecer la estructura organizacional de RONAP y empoderamiento de responsabilidades para una mayor participación de los socios en la planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Se ha creado una estructura organizacional la cual ha sido fortalecida con la adición de nuevos grupos de control y el desarrollo de Asambleas Generales, medio para la facilitación de toma de decisiones y planificación. Además, la Reforma Estatutaria (Estatuto) define responsabilidades de todos los miembros de la dirección. Sin embargo, la formulación de planes ha sido dependiente de los aliados con una débil participación de socios en asambleas.
No discriminación	Determinar los grupos minoritarios/desfavorecidos dentro de RONAP de acuerdo al género, edad, ingreso o superficie de tierra, para efectos de impulsar su participación	<ul style="list-style-type: none"> La mujer tiene una participación fuerte y continua. Entre las iniciativas de apoyo a los más desfavorecidos, está la intervención de Candela Perú a través de la realización de Campañas de Salud con la participación de centros de salud especializados como parte del Programa Orgánico cumpliendo automáticamente el requerimiento FLO; sin embargo, se desconoce si esta iniciativa incidió en todos los miembros de RONAP.
Relaciones comerciales y beneficios contractuales	Promover relaciones comerciales a largo plazo y justas con empresa exportadora.	<ul style="list-style-type: none"> Existen pocos vacíos en el cumplimiento del contrato FLO (continuidad del comité de precios, cronogramas de procesamiento primario y comisión de compra); sin embargo, el contrato representa un beneficio considerable para la asociación al comprometer habilitos “pre-zafra” para solventar los costos de recolección en época de zafra, servicio de transporte y procesamiento de producto. Actualmente, algunos miembros de RONAP proveen a Candela Perú de manera individual bajo el Programa Orgánico. De esta manera, se infiere que los socios prefieren direccionar su oferta de manera individual.
Relaciones con actores de apoyo	Generar y fortalecer vínculos con organismos de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> La independización de RONAP producto a los constantes fondos de apoyo sin contrapartida y duración limitada en comparación al apoyo constante de Candela Perú no fue sostenible. De esta manera, se debilitaron los lazos con Candela Perú y al no recibir más la ayuda monetaria de la empresa, diversos vacíos económicos aparecieron afectando el cumplimiento de criterios Fairtrade.

Fuente: Elaboración Propia

2.5 Marco Conceptual

El marco conceptual es la aclaración de los conceptos fundamentales incluidos en el marco teórico. Aquí se analizan y articulan los conceptos básicos asociados a la investigación con el objeto de dar sentido al conocimiento que se obtiene de cierta problemática y servir de guía a la investigación (Datos, 2012: 82).

- **AGRICULTURA SILVESTRE**
Se aplica al vegetal que crece o se cría en el campo o en la selva sin la intervención del ser humano.
- **ALIANZA** ISEAL
Organización internacional sin fines de lucro que codifica las mejores prácticas para el diseño e implementación de los sistemas de estándares sociales y ambientales.
- **AUDITORÍA**
Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado que puede ser una persona, organización, proceso, proyecto o producto.
- **BARRIQUERO**
Son aquellos contratados como mano de obra para la recolección (juntado, chancado y transporte desde el árbol hasta el centro de acopio o almacén) y son pagados al destajo.
- **CASTAÑA** O NUEZ DEL BRASIL
La castaña amazónica o nuez de Brasil es un producto forestal no maderable el cual pertenece a la familia botánica Lecythidaceae y tiene como nombre genérico *Bertholletia excelsa*. El árbol de castaña crece, principalmente, en la amazonia peruana, boliviana y brasilera, y llega a medir una altura en promedio de 40 a 60 metros.

- **CASTAÑERO**

Es la persona titular de una concesión castañera y tiene la responsabilidad de este territorio. El nombre “castañero” está también dado a las personas que se encargan de la extracción, procesamiento (en ciertas ocasiones) y comercialización de la castaña.

- **CERTIFICACIÓN**

La certificación, es el procedimiento mediante el cual una tercera parte diferente e independiente del productor y el comprador (certificadora), asegura por escrito que un producto, un proceso o un servicio, cumple los requisitos especificados, convirtiéndose en la actividad más valiosa en las transacciones comerciales nacionales e internacionales. Es un elemento insustituible, para generar confianza en las relaciones cliente- proveedor.

- **COMERCIO**

JUSTO

Es una asociación comercial que se basa en el diálogo, la transparencia y el respeto para una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur.

- **DESARROLLO**

SOSTENIBLE

Es la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Consta de tres pilares que de manera equilibrada buscan el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

- **ESTÁNDAR**

Es modelo, criterio, regla de medida o de los requisitos mínimos aceptables para la operación de procesos específicos, con el fin de asegurar la calidad en diversos procesos de una organización.

- FINE

Es una red internacional compuesta por cuatro organizaciones de Comercio Justo: Fairtrade Labelling Organizations International – FLO, International Fair Trade Association – IFAT (Actualmente World Fair Trade Organization), Network of European Worldshops – NEWS y European Fair Trade Association – EFTA.

- GESTIÓN

AMBIENTAL

Es el conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental y sus beneficios encontrados. Dicho de otro modo e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.

- HABILITADOR

Persona u organización que adelanta un cierto monto de dinero para cubrir costos de zafra bajo el compromiso de un volumen de castaña respectivo.

- ISO

Es una organización internacional independiente no gubernamental encargada en el desarrollo de normas internacionales (más de 18,400) de fabricación (de bienes y servicios), comercio y comunicación de todos los sectores industriales y dirigidos a empresas, gobierno y sociedad para facilitar el comercio, la difusión del conocimiento y avances innovadores de tecnología y bajo las tres dimensiones de la sostenibilidad: económico, social y ambiental. Cuenta con membresía en 163 organismos nacionales de normalización en países grandes y pequeños industrializados, en desarrollo y en transición.

- **ISO** 65:
 La Norma ISO 65 o Guía ISO/CEI 65: 1996El consiste en fijar los requisitos cuya observancia asegura que los organismos de certificación administran su sistema de certificación por tercera parte de manera consistente y fiable, con el fin de facilitar la aceptación de su certificado a nivel nacional e internacional, consolidando así el avance del comercio internacional.
- **PELADORAS**
 Es la mano de obra, principalmente mujeres, responsables del pelado de la castaña para un precio más atractivo.
- **RESPONSABILIDAD** SOCIAL
 Se llama responsabilidad social a la carga, punto de vista, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad o grupo social, ya sea como individuos o como miembros de algún grupo, tienen tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.
- **SAI**
 Responsabilidad Social Internacional (SAI, por sus siglas en inglés) es una organización estadounidense creada con el objetivo de proteger la integridad de los trabajadores alrededor del mundo a través de la construcción de capacidades locales y el desarrollo de sistemas de gestión con la creación de estándares de responsabilidad social como SA8000.
- **TRAZABILIDAD**
 Capacidad para reconstruir el historial de la utilización o la localización de un artículo o producto mediante una identificación registrada.
- **UNICEF**
 Programa de las Naciones Unidas encargado en la protección de los derechos de los niños y las niñas, para contribuir a resolver sus necesidades básicas y ampliar sus oportunidades a fin de que alcancen su pleno potencial.
- **ZAFRA**
 Es la actividad de recolección y chancado del coco de la castaña que se realiza en la época de la caída de estos frutos.

2.6 Hipótesis de la Investigación

2.6.1 Hipótesis General

La gestión gerencial ineficaz contribuyó a la pérdida de la certificación Fairtrade en la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios en el año 2011.

2.6.2 Hipótesis Específicas

- El uso y control inadecuado de los ingresos económicos generó una disminución de los recursos económicos y endeudamiento de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.
- El control inadecuado de la trazabilidad generó el incumplimiento de la entrega de volúmenes y calidad del producto con base en los acuerdos comerciales de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.
- La implementación de prácticas de producción inadecuadas generó un impacto ambiental en el área de amortiguamiento donde se desarrolla la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.
- La dependencia económica y gerencial en el apoyo constante de aliados estratégicos generó la toma de decisiones inadecuadas de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.
- Las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución de la participación en las Asambleas Generales y negociaciones de los miembros de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y DESARROLLO

3. Marco Metodológico

El marco metodológico nos representará el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado (Ramírez, 2006: 110); es decir, nos brindará el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que fueron empleados para el desarrollo del estudio.

3.1 Método de Investigación

El método de investigación utilizado es el cualitativo. Es importante resaltar que la investigación cualitativa, según Lafuente y Marín (2008: 6), es la que extensamente describe las variables de estudio y, en la mayoría de casos, realiza un análisis intuitivo de los datos derivados del juicio de un grupo de expertos en el campo de estudio. En contraste, la investigación cuantitativa está orientada a la medición de variables objeto de estudio de forma objetiva y con un alto grado de precisión bajo un tratamiento estadístico.

3.2 Diseño de la Investigación

Para la investigación el diseño fue no experimental (descriptivo-correlacional). En este diseño no existe manipulación deliberada de las variables y se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. Además, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o, como es nuestro caso de investigación, variables (MINEDU, 2010: 6-7).

3.3 Etapas de la investigación

- 1) Selección de expertos o actores a entrevistar
- 2) Visita de campo y comunicación preliminar con actores
- 3) Formulación y realización de entrevistas estructuradas y no estructuradas
- 4) Tratamiento y explotación de los datos (sistematización)
- 5) Análisis de resultados

6) Construcción de conclusiones

3.4 Población y Muestra de la Investigación

La población estuvo comprendida por la totalidad de miembros de RONAP (62), número total de socios según Auditoría FLO del año 2010. Conociendo el tamaño de la población (población finita), se utilizará la siguiente fórmula de muestreo probabilístico (Ander-Egg, 2006: 88) para calcular la muestra:

Dónde:

n = muestra $Z = 1.96$
P = 0.5
Q = 0.5
Error (E) = 5% = 0.05
Población (N) = 62

Tabla N° 8. Nivel de Confianza

Intervalo de confianza	Nivel de confianza Z	Error %
99%	2.58	1
95%	1.96	5
90%	1.645	10

Fuente: Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, enero-agosto, 333-338.

Fórmula estadística

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 62}{(0.0025)(61) + (1.96)^2 \times 0.25} \quad n = 53$$

El muestreo utilizado es el “método no probabilístico por cuotas” (Alaminos y Castejón, 2006: 47) el cual se diferencia del probabilístico únicamente en romper la cadena de aleatoriedad en la fase de extracción del elemento muestral o selección del entrevistado. De esta manera, a lo igual que el muestreo probabilístico, se determina la población y el tamaño de la muestra.

Tabla N° 9. Ficha Técnica de la Investigación

N = Total de elementos que integran la población	Total de número de socios de RONAP, 2011 (62 socios)
n = Tamaño de la muestra	53 socios entrevistados (entrevistas estructuradas)
Ámbito geográfico poblacional	Región Madre de Dios
Ámbito geográfico muestral	Puerto Maldonado y centros poblados de Alegría, Mávila y Alerta
Tipo de muestreo	Método no probabilístico por cuotas
E = Error muestral = Falla que se produce al extraer la muestra de la población	5
p = Proporción de elementos que presentan una determinada característica o fenómeno a ser investigado	0.5
q = Proporción de elementos que no presentan la característica o fenómeno que se investiga.	0.5
Z= Zeta Crítico o Nivel de confianza = Valor determinado por el nivel de confianza adoptado, elevado al cuadrado.	1.96
Fecha de recolección de información con entrevistas estructuradas	Del 4 al 11 de enero del 2015

Nota: Si p y q son desconocidos, se asigna la máxima probabilidad en la que se repita o presente la variable (fenómeno o característica) en la población ($50\% = 0.05 = p = q$) (Aguilar-Barojas, 2005).

Fuente: Adaptado de Rodríguez, H. y Hernández, M. (2008). Construcción de un índice de inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento interorganizacional. Cuadernos de Administración, enero-junio, 35 (1), 279-305.

3.5 Variables de la Investigación

Variable independiente (X): La gestión gerencial ineficaz.

Indicadores de la variable independiente (X):

- El uso y control inadecuado de los ingresos económicos.
- El control inadecuado de la trazabilidad.
- La implementación de prácticas de producción inadecuadas.
- La dependencia económica y gerencial en el apoyo constante de aliados estratégicos.
- Las inadecuadas condiciones laborales.

Variable dependiente (Y): Pérdida de la certificación Fairtrade

Indicadores de la variable dependiente (Y):

- Disminución de los recursos económicos y endeudamiento.
- Incumplimiento de los acuerdos comerciales.
- Impacto ambiental en el área de amortiguamiento.
- Toma de decisiones inadecuadas.
- Disminución de la participación de los miembros en asambleas y negociaciones.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se realizarán entrevistas estructuradas y no estructuradas por la naturaleza cualitativa de la presente investigación. Con respecto a las entrevistas estructuradas, se formularán cuestionarios con preguntas preestablecidas y un conjunto limitado de categorías de respuesta. Estos tendrán que ser validados por dos juicios de expertos.

Con respecto a las entrevistas no estructuradas, estas tendrán un carácter de conversación con un grado de libertad en la secuencia y tipo de preguntas, interviniendo únicamente para orientar al entrevistado hacia el tema de interés o en relación. Finalmente, se ha considerado también el uso de fuentes secundarias tanto físicas como virtuales.

3.7 Procedimientos y Recolección de Datos

Los cuestionarios para las entrevistas estructuradas fueron dirigidos individualmente a una muestra de la población de los socios de RONAP. En contraste, las entrevistas no estructuradas serán dirigidas a representantes de las organizaciones involucradas en el estudio (RONAP, Candela Perú, Rainforest Alliance y CESVI) de manera presencial y vía Skype.

Por otro lado, las fuentes secundarias provienen de documentación brindada por parte de los organismos, RONAP y Candela Perú; así como de la web. Tales fuentes abarcan documentos sobre la gestión y estructura organizacional de RONAP, planes de aprovechamiento, auditoría FLO, acuerdos comerciales entre RONAP y Candela Perú, informe de auditoría y reportes de avance en la implementación de proyectos sociales y ambientales en el ámbito de la práctica castañera de RONAP, entre otros (Ver página 45).

3.8 Técnicas de Procesamiento de Análisis de Datos

Culminadas las entrevistas no estructuradas, se procedió complementar con la información obtenida de las fuentes secundarias, identificando los hallazgos sobre el cumplimiento de los criterios Fairtrade (Ver página 46) en la práctica castañera en RONAP hasta el año 2011. Esta información ha sido plasmada en una matriz elaborada con base en dichos criterios.

Una vez culminadas las entrevistas estructuradas, se aplicó criterios de estadística para la tabulación y representación gráfica. De esta manera se realiza la “triangulación” (Tarrés, 2001:

89), o la comparación de los resultados de las entrevistas estructuradas y las entrevistas no estructuradas logrando la validez y confiabilidad requerida de los resultados para la generación de las conclusiones.

3.9 Entrevistas estructuradas y no estructuradas

Entrevista estructurada dirigida a socios de RONAP de la región de Madre de Dios

Descripción: Entrevista estructurada dirigida a 53 socios de RONAP.

Ámbito regional: Madre de Dios.

Ámbito local: Puerto Maldonado y centros poblados de Alegría, Alerta y Mavila.

Instrumento: Entrevista estructurada.

Objetivo: Conocer apreciación sobre variables del cumplimiento Fairtrade por parte de RONAP.

Fecha: Desde el día 4 al 11 de enero del 2015.

Lugar: Oficinas de Raiforest Alliance (Oficinas de Rainforest Alliance: Pasaje 12 de Setiembre/con San Martín, Puerto Maldonado) y casas de socios (A lo largo de la carretera Iñapari: Centro Poblado Menor de Alegría, Alerta y Mavila).

Preguntas:

Pregunta 1: Considera que el uso y control inadecuado de los ingresos económicos contribuyó a la disminución de los recursos económicos y endeudamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

Alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Regularmente de acuerdo

En desacuerdo

Pregunta 02: Considera que el control inadecuado de la trazabilidad contribuyó al incumplimiento de los acuerdos comerciales en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

Alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Regularmente de acuerdo

En desacuerdo

Pregunta 03: Considera que la implementación de prácticas de producción inadecuadas contribuyó al impacto ambiental en el área de amortiguamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

Alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Regularmente de acuerdo

En desacuerdo

Pregunta 04: Considera que la dependencia económica y gerencial en el apoyo constante de aliados estratégicos contribuyó a la toma de decisiones inadecuadas en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

Alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Regularmente de acuerdo

En desacuerdo

Pregunta 05: Considera que las inadecuadas condiciones laborales contribuyó a la disminución de la participación de los miembros en asambleas y negociaciones en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP

Alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Regularmente de acuerdo

En desacuerdo

Pregunta 06: Considera que la falta de acceso a créditos o recursos financieros contribuyó a la disminución de los recursos económicos y endeudamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

Alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Regularmente de acuerdo

En desacuerdo

Pregunta 07: Considera que la falta de acciones para promover la conservación de la biodiversidad y el bosque contribuyó al debilitamiento de la protección ambiental en el área de amortiguamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP

Alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Regularmente de acuerdo

En desacuerdo

Pregunta 08: Considera que los conocimientos transmitidos en capacitaciones y talleres brindados por los aliados estratégicos no han alcanzado a las nuevas generaciones de castañeros de la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

Alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Regularmente de acuerdo

En desacuerdo

Pregunta 09: Considera que las relaciones contractuales y comerciales con la empresa exportadora contribuyeron al debilitamiento del empoderamiento y planeamiento estratégico en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

Alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Regularmente de acuerdo

En desacuerdo

Pregunta 10: Considera que la inexistente oferta diferenciada contribuyó a una disminución de alternativas productivas y comerciales de la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP en épocas de volatilidad del precio de la castaña.

Alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Regularmente de acuerdo

En desacuerdo

Entrevistas no estructuradas

Entrevista no estructurada dirigida a representantes de organizaciones: RONAP, Candela Perú, Rainforest Alliance y CESVI.

Descripción: Entrevista no estructurada dirigida a Gastón Adolfo Vizcarra Kennedy con cargo de Gerente General de Candela Perú

Instrumento: Entrevista no estructurada

Objetivo: Conocer apreciación sobre variables del cumplimiento Fairtrade por parte de RONAP y pérdida de la certificación

Fecha: 29 de agosto del año 2014

Lugar: Oficinas de Candela Perú: Parque Industrial Mz.F Lote 9 Calle Forjadores cuadra 3, Lima 42 Villa El Salvador, Lima, Perú.

Lista de temas:

- Principales limitantes y deficiencias de RONAP
- Principales fortalezas
- Aspectos de recolección, acopio, almacenamiento, procesamiento y exportación.
- Sistema de trazabilidad
- Contrato entre ambas partes y beneficios
- Traslado y condiciones
- Pérdida del certificado FLO
- Iniciativas de apoyo estratégicas y participación en plataformas de discusión
- Beneficios sociales

Descripción: Entrevista no estructurada dirigida a Pilar Cárdenas de la Cruz con cargo de coordinador de Candela Perú en Puerto Maldonado

Instrumento: Entrevista no estructurada

Objetivo: Conocer apreciación sobre variables del cumplimiento Fairtrade por parte de RONAP y pérdida de la certificación.

Fecha: 24 de octubre del año 2014

Lugar: Oficinas y planta de Candela Perú (Carretera La Joya Km 3.5, Madre de Dios)

Lista de temas:

- Principales limitantes y deficiencias de RONAP
- Aspectos de almacenamiento en planta
- Organismos de apoyo

Observación: Se dio lugar a la observación directa de las áreas de procesamiento y almacenamiento de Candela Perú en la ciudad de Puerto Maldonado. Además se visitó el centro de acopio de Candela Perú, ubicado en el centro poblado de Mavila en el distrito de Las Piedras.

Descripción: Entrevista no estructurada dirigida a Miguel Zamalloa Condori con cargo de presidente de RONAP

Instrumento: Entrevista no estructurada

Objetivo: Conocer apreciación sobre variables del cumplimiento Fairtrade por parte de RONAP y pérdida de la certificación.

Fecha: 3 de enero del año 2015

Lugar: Restaurante Bufalo Beef (FONAVI F-16, Av. Madre de Dios con Jr. San Martín, Puerto Maldonado, Madre de Dios)

Lista de temas:

- Principales limitantes y deficiencias de RONAP

- Principales fortalezas
- Aspectos de recolección, acopio, almacenamiento, procesamiento y exportación.
- Sistema de trazabilidad
- Contrato entre ambas partes y beneficios
- Traslado y condiciones
- Pérdida del certificado FLO
- Iniciativas de apoyo estratégicas y participación en plataformas de discusión
- Beneficios sociales
- Endeudamiento y causas
- Iniciativas alternativas de competitividad
- Precios convencionales, orgánicos y Comercio Justo
- Estructura organizacional y estatutos
- Importancia de Plan Operativos Anuales – POA y manejo como requisitos ambientales en el aprovechamiento de la castaña
- Experiencias de financiamiento

Observación: Se realizó observación directa sobre la recolección de castaña en el área de amortiguamiento del centro poblado de la comunidad San Juan de Aposento de la provincia de Tambopata.

Descripción: Entrevista no estructurada dirigida a Gilbert Martínez como representante de Rainforest Alliance

Instrumento: Entrevista no estructurada

Objetivo: Conocer apreciación sobre variables del cumplimiento Fairtrade por parte de RONAP y pérdida de la certificación.

Fecha: 5 de enero del año 2015

Lugar: Oficinas de Rainforest Alliance: Pasaje 12 de Setiembre/con San Martin, Puerto Maldonado

Lista de temas:

- Principales limitantes y deficiencias de RONAP
- Principales fortalezas de RONAP
- Beneficios de la certificación FLO
- Campos de apoyo de Rainforest Alliance

Descripción: Entrevista no estructurada dirigida a Brandi Luz Gatica Ventura con cargo de coordinadora Zonal Proyecto SuperA – CESVI en Madre de Dios Instrumento: Entrevista no estructurada

Objetivo: Conocer apreciación sobre variables del cumplimiento Fairtrade por parte de RONAP y pérdida de la certificación.

Fecha: 5 de enero del año 2015

Lugar: Oficinas de Rainforest Alliance: Pasaje 12 de Setiembre/con San Martin, Puerto Maldonado

Lista de temas:

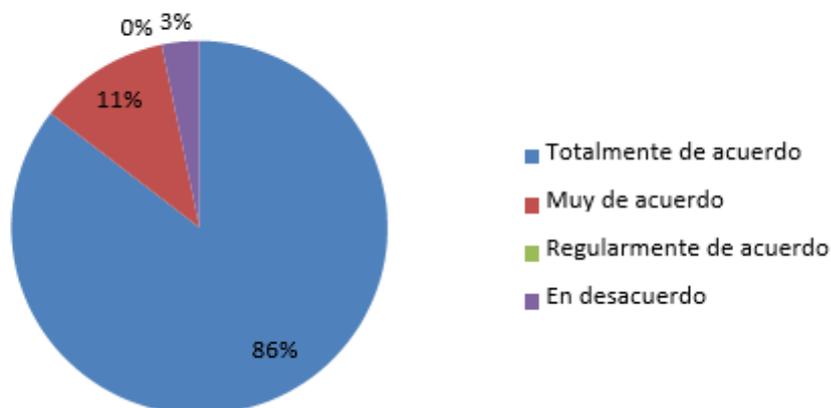
- Principales limitantes y deficiencias de RONAP
- Principales fortalezas de RONAP
- Beneficios de la certificación FLO
- Campos de apoyo de CESVI

CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Resultados

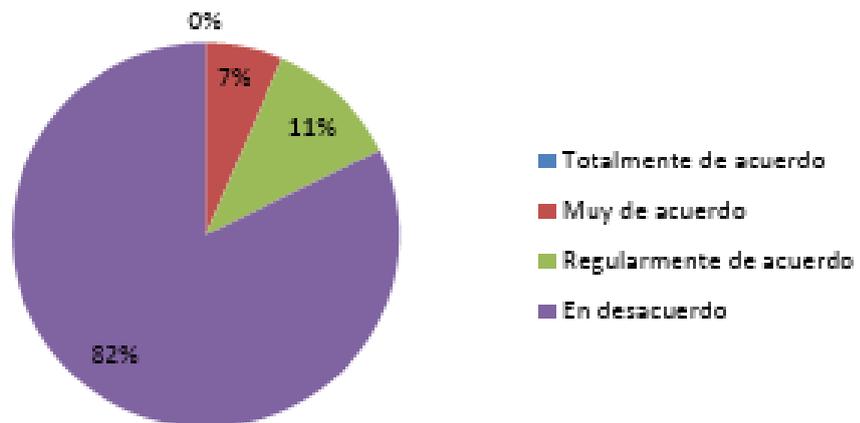
CUADRO N° 1		
Considera que el uso y control inadecuado de los ingresos económicos contribuyó a la disminución de los recursos económicos y endeudamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	45	86
Muy de acuerdo	6	11
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	2	3
Total	53	100

Gráfico N° 1

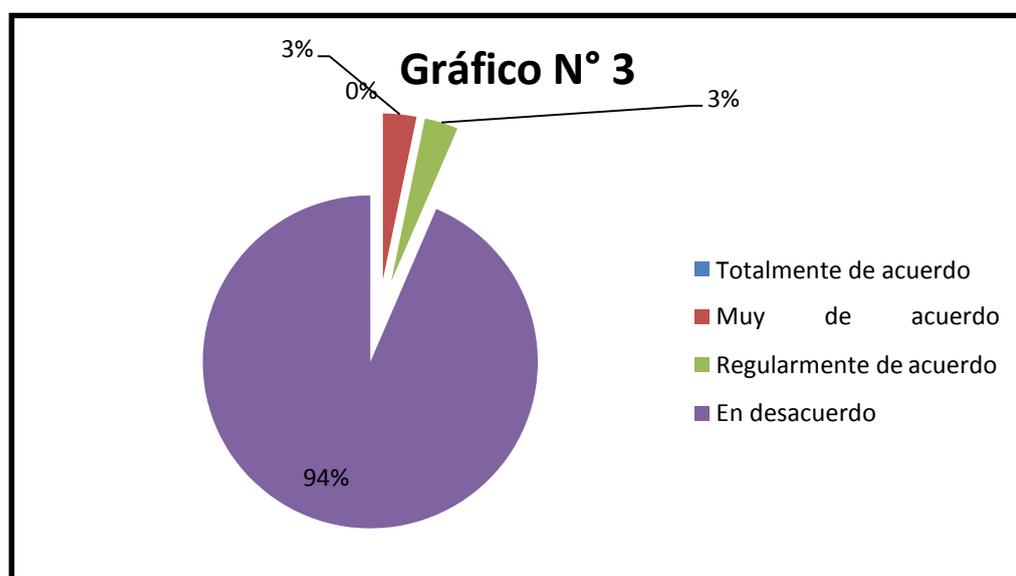


CUADRO N° 2		
Considera que el control inadecuado de la trazabilidad contribuyó al incumplimiento de los acuerdos comerciales en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	3	7
Regularmente de acuerdo	6	11
En desacuerdo	44	82
Total	53	100

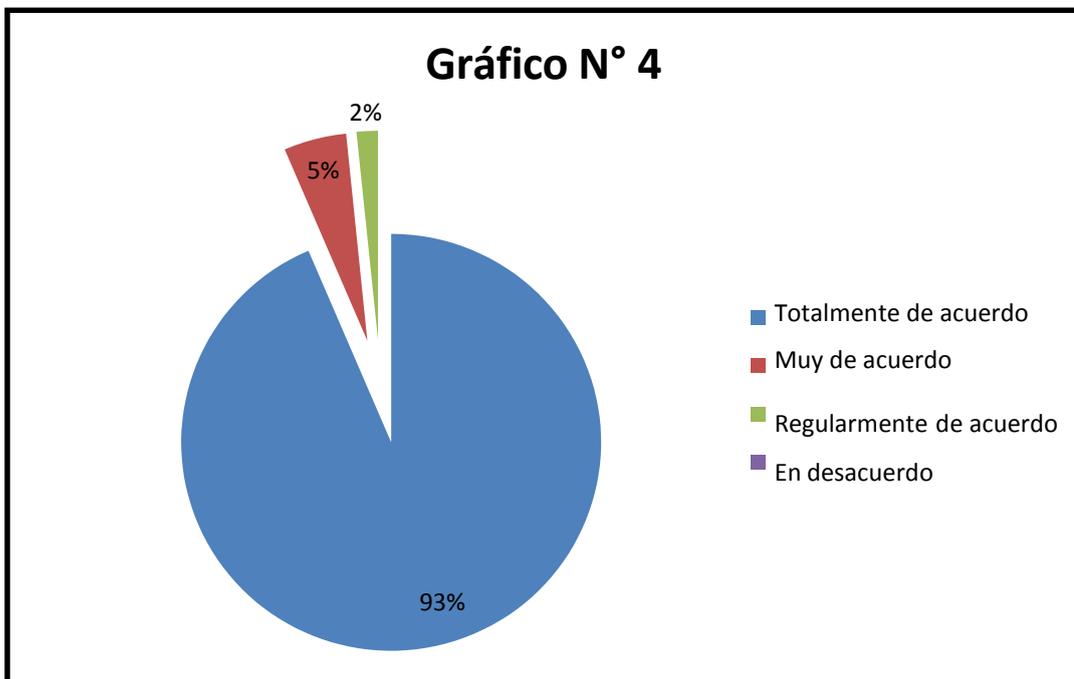
Gráfico N° 2



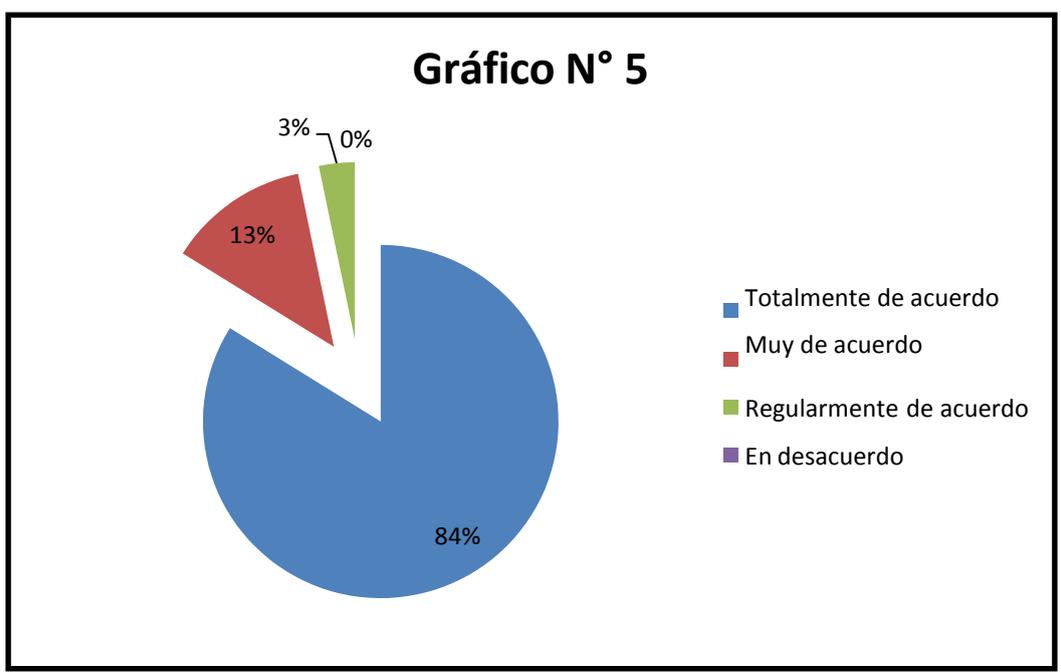
CUADRO N° 3		
Considera que la implementación de prácticas de producción inadecuadas contribuyó al impacto ambiental en el área de amortiguamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	2	3
Regularmente de acuerdo	2	3
En desacuerdo	49	94
Total	53	100



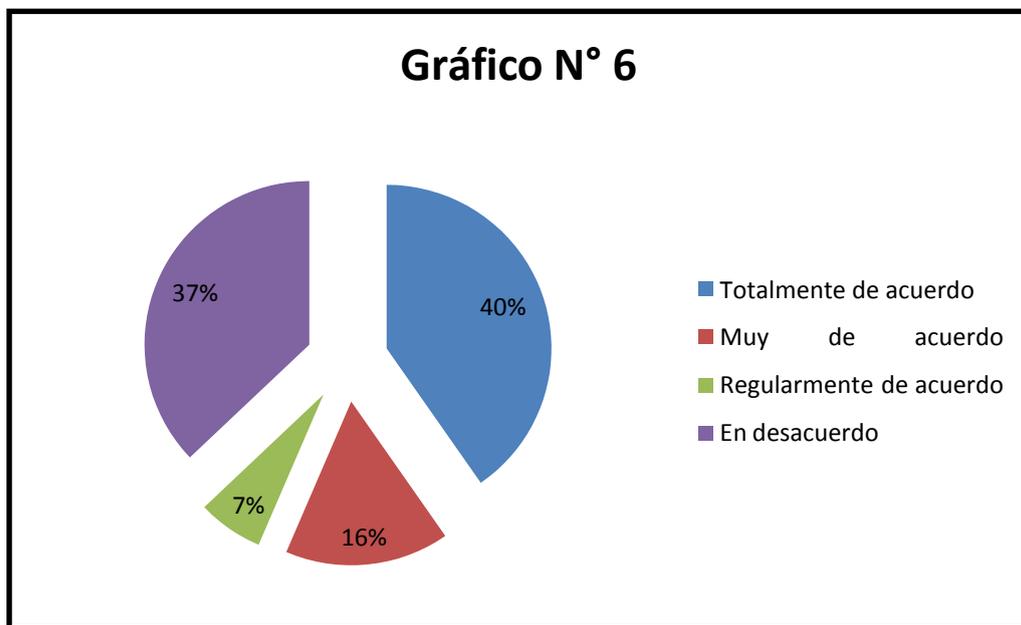
CUADRO N° 4		
Considera que la dependencia económica y gerencial en el apoyo constante de aliados estratégicos contribuyó a la toma de decisiones inadecuadas en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	49	93
Muy de acuerdo	3	5
Regularmente de acuerdo	1	2
En desacuerdo	0	0
Total	53	100



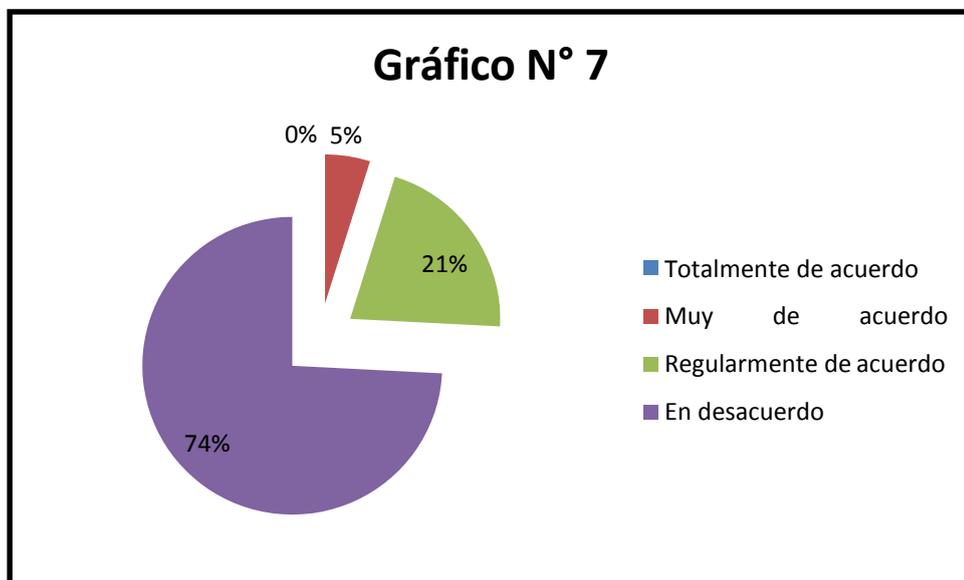
CUADRO N° 5		
Considera que las inadecuadas condiciones laborales contribuyó a la disminución de la participación de los miembros en asambleas y negociaciones en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	44	84
Muy de acuerdo	7	13
Regularmente de acuerdo	2	3
En desacuerdo	0	0
Total	53	100



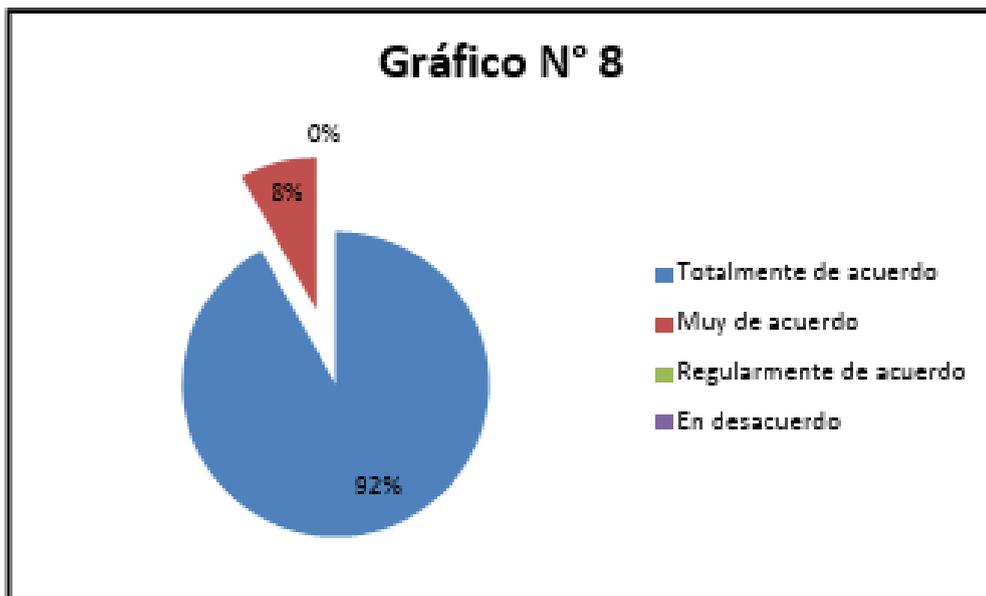
CUADRO N° 6		
Considera que la falta de acceso a créditos o recursos financieros contribuyó a la disminución de los recursos económicos y endeudamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	21	40
Muy de acuerdo	9	16
Regularmente de acuerdo	3	7
En desacuerdo	20	37
Total	53	100



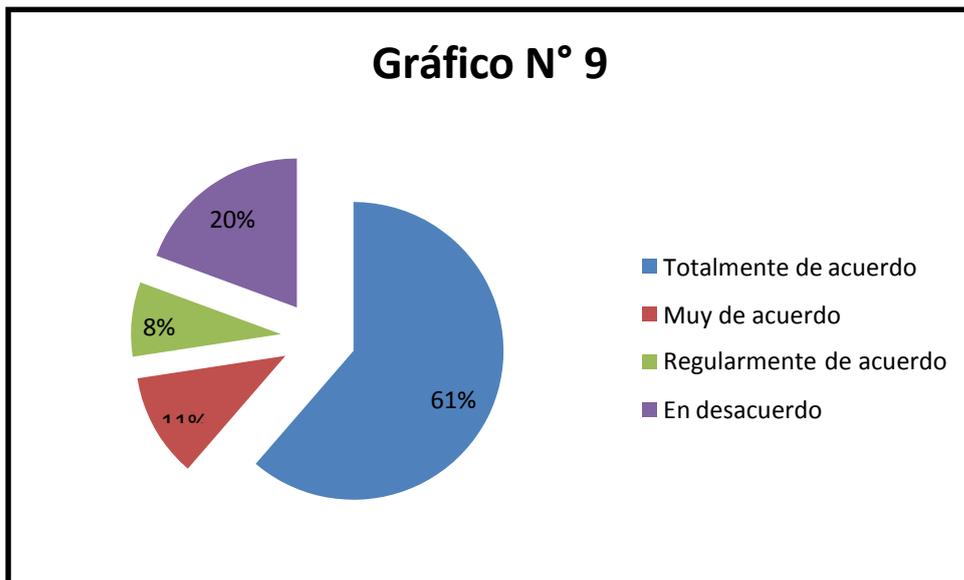
CUADRO N° 7		
Considera que la falta de acciones para promover la conservación de la biodiversidad y el bosque contribuyó al debilitamiento de la protección ambiental en el área de amortiguamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	3	5
Regularmente de acuerdo	11	21
En desacuerdo	39	74
Total	53	100



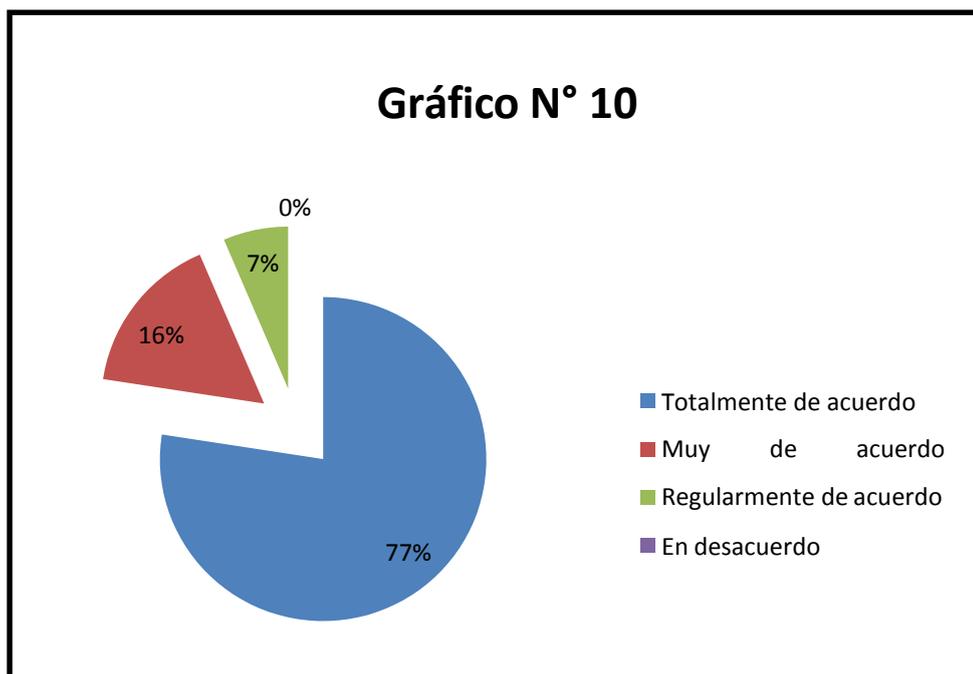
CUADRO N° 8		
Considera que los conocimientos transmitidos en capacitaciones y talleres brindados por los aliados estratégicos no han alcanzado a las nuevas generaciones de castañeros de la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	49	92
Muy de acuerdo	4	8
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Total	53	100



CUADRO N° 9		
Considera que las relaciones contractuales y comerciales con la empresa exportadora contribuyeron al debilitamiento del empoderamiento y planeamiento estratégico en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	33	61
Muy de acuerdo	6	11
Regularmente de acuerdo	4	8
En desacuerdo	10	20
Total	53	100



CUADRO N° 10		
Considera que la inexistente oferta diferenciada contribuyó a una disminución de alternativas productivas y comerciales de la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP en épocas de volatilidad del precio de la castaña	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	41	77
Muy de acuerdo	9	16
Regularmente de acuerdo	3	7
En desacuerdo	0	0
Total	53	100



4.2 Análisis de los resultados

En el gráfico 1, del 100% de encuestados, el 86% está totalmente de acuerdo, 11% está muy de acuerdo y el 3 % está en desacuerdo. En su opinión, se considera que el uso y control inadecuado de los ingresos económicos contribuyó a la disminución de los recursos económicos y endeudamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

En el gráfico N° 2, del 100% de encuestados, 7% está muy de acuerdo, 11% está regularmente de acuerdo y un 82.3% está en desacuerdo. En su opinión, el control inadecuado de la trazabilidad no contribuyó al incumplimiento de los acuerdos comerciales en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

En el gráfico N° 3, del 100% de encuestados, 3% está muy de acuerdo, 3% está regularmente de acuerdo y 94% está en desacuerdo. En su opinión, la implementación de prácticas de producción inadecuadas no contribuyó al impacto ambiental en el área de amortiguamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

En el gráfico N° 4, del 100% de encuestados, 93.5% está totalmente de acuerdo, 6% está muy de acuerdo y 5% está regularmente de acuerdo. En su opinión, la dependencia económica y gerencial en el apoyo constante de aliados estratégicos contribuyó a la toma de decisiones inadecuadas en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

En el gráfico N° 5, del 100% de encuestados, 84% está totalmente de acuerdo, 13% está muy de acuerdo y 3% está regularmente de acuerdo. En su opinión, las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución de la participación de los miembros en asambleas y negociaciones en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

En el gráfico N° 6, del 100% de encuestados, 40% está totalmente de acuerdo, 16% está muy de acuerdo, 7% está regularmente de acuerdo y 37% está en desacuerdo. En su opinión, la falta de acceso a créditos o recursos financieros contribuyó a la disminución de los recursos económicos y endeudamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

En el gráfico N° 7, del 100% de encuestados, 5% está muy de acuerdo, 21% está regularmente de acuerdo y 74% está en desacuerdo. En su opinión, la falta de acciones para promover la conservación de la biodiversidad y el bosque no contribuyeron al debilitamiento de la protección ambiental en el área de amortiguamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

En el gráfico N° 8, del 100% de encuestados, 92% está totalmente de acuerdo y 8% está muy de acuerdo. En su opinión, los conocimientos transmitidos en capacitaciones y talleres brindados por los aliados estratégicos no han alcanzado a las nuevas generaciones de castañeros de la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

En el gráfico N° 9, del 100% de encuestados, 61% está totalmente de acuerdo, 11% está muy de acuerdo, 8% regularmente de acuerdo y 20% en desacuerdo. En su opinión, las relaciones contractuales y comerciales con la empresa exportadora contribuyeron al debilitamiento del empoderamiento y planeamiento estratégico en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP.

En el gráfico N° 10, del 100% de encuestados, 77% está totalmente de acuerdo, 16% está muy de acuerdo y 7% regularmente de acuerdo. En su opinión, la inexistente oferta diferenciada contribuyó a una disminución de alternativas productivas y comerciales de la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP en épocas de volatilidad del precio de la castaña.

4.3 Contratación de hipótesis

En la hipótesis general se afirma que:

La gestión gerencial ineficaz contribuyó a la pérdida de la certificación Fairtrade en la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios en el año 2011.

Las hipótesis específicas que se plantearon para facilitar su contrastación fueron:

Hipótesis específica 1

El uso y control inadecuado de los ingresos económicos generó una disminución de los recursos económicos y endeudamiento de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.

CUADRO N° 1		
El uso y control inadecuado de los ingresos económicos contribuyó a la disminución de los recursos económicos y endeudamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	45	86
Muy de acuerdo	6	11
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	2	3
Total	53	100

En consecuencia, hay suficiente evidencia para aceptar la Hipótesis Específica 1.

Hipótesis Específica 2

El control inadecuado de la trazabilidad generó el incumplimiento de la entrega de volúmenes y calidad del producto con base en los acuerdos comerciales de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.

CUADRO N° 2		
El control inadecuado de la trazabilidad contribuyó al incumplimiento de los acuerdos comerciales en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	3	7
Regularmente de acuerdo	6	11
En desacuerdo	44	82
Total	53	100

En consecuencia, hay suficiente evidencia para rechazar la Hipótesis Específica 2.

Hipótesis específica 3

La implementación de prácticas de producción inadecuadas generó un impacto ambiental en el área de amortiguamiento donde se desarrolla la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.

CUADRO N° 3		
La implementación de prácticas de producción inadecuadas contribuyó al impacto ambiental en el área de amortiguamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	2	3
Regularmente de acuerdo	2	3
En desacuerdo	49	94
Total	53	100

En consecuencia, hay suficiente evidencia para rechazar la Hipótesis Específica 3.

Hipótesis específica 4

La dependencia económica y gerencial en el apoyo constante de aliados estratégicos generó la toma de decisiones inadecuadas de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.

CUADRO N° 4		
La dependencia económica y gerencial en el apoyo constante de aliados estratégicos contribuyó a la toma de decisiones inadecuadas en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	49	93
Muy de acuerdo	3	5
Regularmente de acuerdo	1	2
En desacuerdo	0	0
Total	53	100

En consecuencia, hay suficiente evidencia para aceptar la Hipótesis Específica 4.

Hipótesis específica 5

Las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución de la participación en las Asambleas Generales y negociaciones de los miembros de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.

CUADRO N° 5		
Las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución de la participación de los miembros en asambleas y negociaciones en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	44	84
Muy de acuerdo	7	13
Regularmente de acuerdo	2	3
En desacuerdo	0	0
Total	53	100

En consecuencia, hay suficiente evidencia para aceptar la Hipótesis Específica 5.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Después de la investigación realizada “La Gestión Gerencial y la Pérdida de la Certificación Fairtrade en la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú del Departamento de Madre de Dios 2011”, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Que el uso y control inadecuado de los ingresos económicos, factor directamente asociado a la gestión gerencial, generó una disminución de los recursos económicos y endeudamiento de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios situándola casi en estado de quiebra.
- Que el control de la trazabilidad no fue inadecuado y por ende no contribuyó al incumplimiento de los acuerdos comerciales en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP. Con apoyo de Candela Perú se implementó un Sistema Interno de Control – SIC como parte del Programa Orgánico el cual garantizó la trazabilidad.
- Que la implementación de prácticas de producción no fueron inadecuadas y por ende no se generó un impacto ambiental en el área de amortiguamiento donde se desarrollaba la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú. Estas prácticas, con apoyo de aliados estratégicos, se realizaron tomando criterios de conservación del bosque, uso sostenible del recurso y protección de la biodiversidad como parte del Programa Orgánico y el certificado Orgánico (BCS OKO).
- Que la dependencia económica y gerencial en el apoyo constante de aliados estratégicos generó la toma de decisiones inadecuadas por la Gerencia de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú. La transferencia de conocimiento

y recursos monetarios se ha dado para el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad y procedimientos legales para recolección; sin embargo, se descuidó el fortalecimiento de capacidades en gestión y el involucramiento de jóvenes en la práctica.

- Que las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución de la participación en las Asambleas Generales y negociaciones de los miembros de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios. La débil participación de los socios en plataformas de decisión y los problemas por delimitación de concesiones fue lo más resaltante.

5.2 Recomendaciones

- El uso y control de ingresos económicos deberán estar alineados al Estatuto actualizado de RONAP, prohibiendo la contratación de familiares en la dirección para un monitoreo más transparente, y a un presupuesto consensuado logrando el funcionamiento constante de sus gestores. De esta manera, se evitará un déficit o gastos excesivos que desborden el presupuesto.
- La junta directiva deberá exigir el cierre contable y formalidad de los movimientos económicos en los libros y registros contables legalizados para la toma de decisiones. Se deberán validar los gastos ejecutados con los comprobantes respectivos. Además, se deberá comprometer a los socios deudores en el retorno respectivo de fondos a RONAP.
- Para fortalecer la trazabilidad y prácticas de producción en RONAP, la empresa deberá empoderar a ciertos miembros castañeros, seleccionados bajo criterios afines a la temática, en Sistema Interno de Control y requerimientos ambientales (Planes Operativos Anuales) para una aplicación constante del conocimiento aprendido generando resultados sostenidos y promoviendo su replicación a todos los miembros. El involucramiento de jóvenes castañeros capacitados, técnicos y universitarios será un elemento a considerar.
- La transferencia de conocimientos en las diversas temáticas de la práctica castañera para el cumplimiento de requerimientos FLO deberá realizarse bajo un enfoque de delegación de facultades y responsabilidades a los miembros de la organización para efectos de disminuir la dependencia con la empresa y aliados estratégicos.
- Se deberá fortalecer las convocatorias a Asambleas Generales, rotando los puntos de reunión en diferentes distritos (Mavila, La Novia-San Lorenzo, el Lago Valencia, Palma

Real y Piedras) para efectos de acercarse geográficamente a todos los miembros castañeros. Además, la dirección deberá fortalecer la aplicación del Reglamento Interno a través de mecanismos de sensibilización e integración entre socios.

III. PÁGINAS COMPLEMENTARIAS

Bibliografía

1. Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (2006). *Estrategia regional de diversidad biológica de Madre de Dios*. Iquitos, Perú: IIAP.
2. Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (2010). *La castaña amazónica (Bertholletia excelsa): Manual de cultivo*. (1ª. ed.). Madre de Dios, Perú: IIAP.
3. Cossío-Solano, R.E., Guariguata, M.R., Menton, M., Capella, J.L., Ríos, L. y Peña, P. 2011 El aprovechamiento de madera en las concesiones castañeras (*Bertholletia excelsa*) en Madre de Dios, Perú: un análisis de su situación normativa. Documento de trabajo 56. CIFOR, Bogor, Indonesia.
4. Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica (2010). *Manual para la elaboración del Plan General de Manejo para el Aprovechamiento de Castaña *Bertholletia excelsa**. Manual del castañero 5. (1ª. ed.). Madre de Dios, Perú: ACCA.
5. Isola, S. (2008). *Proyecto de Encadenamientos Productivos Sostenibles en Áreas Naturales Protegidas: Evaluación de Impacto Ambiental. Castaña en la Reserva Nacional de Tambopata*. Madre de Dios, Perú: MEDA/Perú.
6. Kalliola, R. & Flores, P. (2011). *Brazil nut harvesting in Peruvian Amazonia from the perspective of ecosystem services*. *Fennia*, 189 (2) 1–13.
7. Reyna, I. (2013). La castaña, el verdadero oro de Madre de Dios. Recuperado el 7 de setiembre del 2014. De: <http://www.rumbosdelperu.com/la-castana-el-verdadero-oro-de-madre-de-dios-V732.html>.
8. Conservación Internacional (s.f.). *Conservación de castañaes*. Recuperado el 10 de octubre del 2014 desde: <https://library.conservation.org/Uploaded%20Documents/2009/Castanales%20Project-Peru-Spanish-2007.pdf>.
9. Quaadvlieg, J. (2009). *Certification of Brazil Nuts: A Catalyst or Obstacle for Sustainable Forest Management? A case study about the effects of the FSC, organic and Fair Trade certification systems on the Brazil nut industry of Madre de Dios, Perú*. Tesis de maestría. Universidad de Ámsterdam UvA, Ámsterdam, Países Bajos.

10. Duval, L. (2008). *Efectos del comercio justo en comunidades del Sur. Resultados de 3 estudios de casos en Perú y República Dominicana. Estudio en la Organización de Productores COCLA Perú*. Montreuil: Max Havelaar France.
11. Bechetti, L. & Constantino, M. (2006). *Los Efectos del Comercio Justo en productores marginados: Un Análisis de Impacto en los agricultores en Kenia*. Serie de Documentos de Trabajo. Roma: ECINEQ.
12. Nelson, V. & Galvez, M. (2000). *Impacto social de la comercialización de la nuez de Brasil convencional y ética en las poblaciones que dependen de los bosques en el Perú*. Kent: Natural Resources and Ethical Trade Programme.
13. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2007). *El comercio como alternativa para el desarrollo equitativo: Propuesta para una estrategia de fortalecimiento y consolidación del Comercio Justo en Colombia*. San José, Costa Rica: IICA.
14. Fridell, G. (2006). *Comercio justo, neoliberalismo y desarrollo rural: Una evaluación histórica*. Íconos, (24) 43-57.
15. Cotera, A. (2009). *Comercio Justo Sur-Sur: Problemas y potencialidades para el desarrollo del comercio justo en la Comunidad Andina de Naciones*. (1ª. ed.). Lima, Perú: A4 Impresores.
16. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Oficina Regional para América Latina y el Caribe (2002). *El comercio justo: Una alternativa para la agroindustria rural de América Latina*. Santiago: Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
17. Amaru, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. (1a. ed.). Edo. de México: Pearson Educación de México.
18. Pulido, A. & Hernández, S. (2011). *Fundamentos de la Gestión Empresarial. Enfoque Basado en Competencias*. México D.F: McGraw-Hill.
19. Zacarías, T. (2014). *Teoría general de la administración*. (2ª. ed.). México: Grupo Editorial Patria.
20. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ª. ed.). México, D.F: Prentice-Hall Hispanoamericana.
21. Hernández, S. & Palafox, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (3ª. Ed). México D.F: McGraw-Hill Interamericana.

22. Koontz, H. & Weihrich, H. (1990): *Administración* (9ª. ed.). México, D. F: McGRAM-HILL.
23. Manzanilla, L. (2006). *El desarrollo sustentable. Nuevo enfoque para la teoría de la administración y la organización, proceso administrativo*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México. Recuperado el 10 de noviembre del 2015 desde: <http://eds.b.ebscohost.com/>.
24. Global Reporting Initiative. (2013). *G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y contenidos básicos*. (4ª. ed.). Amsterdam, Países Bajos: GRI.
25. Ceccon, B. (1998). *El comercio justo en América Latina: Perspectivas y desafíos*. Ciudad de México: Coplt-arXives. Recuperado el 20 de agosto del 2015 desde: <http://scifunam.fisica.unam.mx/mir/copit/SC0002ES/SC0002ES.html>.
26. Coordinadora Estatal de Comercio Justo & Fundación Social Emaús (2008). *El A, B y C del Comercio Justo (A): El Comercio Justo como herramienta de cooperación al desarrollo*. España: Autores. Recuperado el 18 de agosto del 2015 desde: http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/10/El_ABC_del_CJ_1.pdf.
27. Fairtrade International (2011): Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Nueces para Organizaciones de Pequeños Productores. Recuperado el 10 de setiembre de 2014 desde: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/2011-08-09_SP_Nuts_SPO_v2.pdf.
28. Daros, W R; (2002). ¿Qué es un marco teórico? Enfoques, XIV() 73-112. Recuperado el 20 de marzo del 2015. De <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25914108>.
29. Unión para el Biocomercio Ético (s.f.). *Reporte Anual 2010-12-31*. Recuperado el 18 de agosto del 2014 desde: http://ethicalbiotrade.org/dl/annual-reports/trading_members/Candela%20Annual%20Report%202010.pdf.
30. Unión para el Biocomercio Ético (s.f.). *Reporte Anual 2011-03-20*. Recuperado el 18 de agosto del 2014 desde: http://ethicalbiotrade.org/dl/annual-reports/trading_members/Candela%20Annual%20Report%202011.pdf.

31. Ramirez, T. (2006). *Elementos del problema de investigación*. En Arias, F. *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (pp. 101-113). Caracas: Espíteme.
32. Lafuente, I. & Marín, A. (2008). *Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 64: 5-18.
33. Ministerio de Educación. (2010). *Programa de Especialización en Investigación Educativa. Modulo I: El Conocimiento y la Investigación Científica*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado el 7 de enero del 2016 desde: http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2010/09/Material_dia_3.pdf.
34. Ander-Egg, E. (2006). *Conceptos Básicos del Muestreo*. En Arias, F. *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (pp. 80- 90). Caracas: Espíteme.
35. Aguilar-Barojas, S. (2005). *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*. *Salud en Tabasco*, enero-agosto, 333-338.
36. Rodríguez, H. & Hernández, M. (2008). *Construcción de un índice de inversión en mecanismos para la transferencia de conocimiento interorganizacional*. *Cuadernos de Administración*, enero-junio, 35 (1), 279- 305.
37. Alaminos, A. (2006). *El Muestreo en la investigación social*. En Alaminos,& Castejón, J.L. *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión* (pp. 47-50). Perú: Marfil, S.A.
38. Vela, F. (2001). *Un acto metodológico básico de la investigación social*. En Tarrés, M. *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pp. 63-95). México: Miguel Ángel Porrúa.

ANEXOS

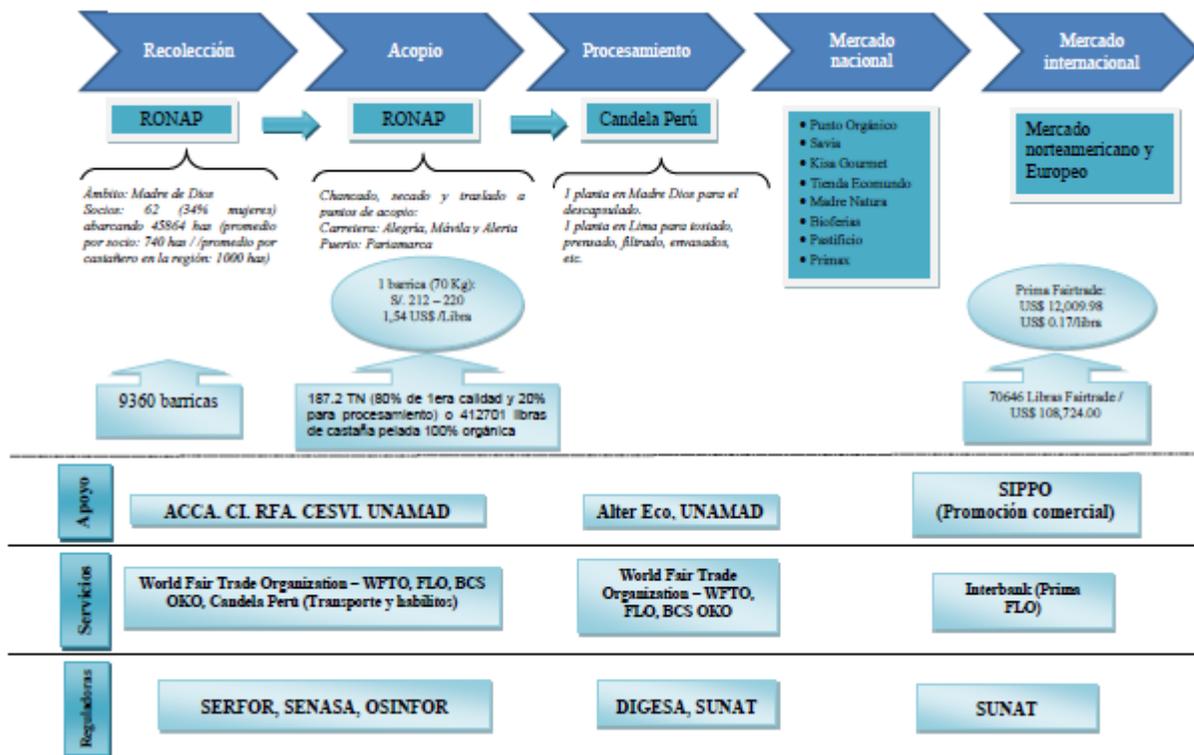
Anexo I: Matriz de Consistencia

TITULO: GESTIÓN GERENCIAL Y LA PÉRDIDA DE LA CERTIFICACIÓN FAIRTRADE EN LA ASOCIACIÓN DE RECOLECTORES ORGÁNICOS DE LA NUEZ AMAZÓNICA DEL PERÚ DEL DEPARTAMENTO DE MADRE DE DIOS 2011

Problemas	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES	Indicadores	Metodología
Principal	General			El uso y control inadecuado de los ingresos económicos.	Método de Investigación
¿En qué medida la gestión gerencial ineficaz contribuyó a la pérdida de la certificación Fairtrade por la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios en el año	Determinar en qué medida la gestión gerencial ineficaz contribuyó a la pérdida de la certificación Fairtrade por la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.	La gestión gerencial ineficaz contribuyó significativamente en la pérdida de la certificación Fairtrade por la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.		El control inadecuado de la trazabilidad. La implementación de prácticas de producción inadecuadas.	
Secundarios	Específicos			La dependencia económica y gerencial en el apoyo constante de aliados estratégicos	Cualitativo
¿En qué medida el uso y control inadecuado de los ingresos económicos generó una disminución de los recursos económicos y endeudamiento de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios?	Demostrar que el uso y control inadecuado de los ingresos económicos generó una disminución de los recursos económicos y endeudamiento de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.	El uso y control inadecuado de los recursos económicos generó una disminución de los recursos económicos y endeudamiento de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.		Las inadecuadas condiciones laborales	
¿En qué medida el control inadecuado de la trazabilidad generó un incumplimiento de los acuerdos comerciales de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios?	Demostrar que el control inadecuado de la trazabilidad generó el incumplimiento de los acuerdos comerciales de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.	El control inadecuado de la trazabilidad generó el incumplimiento de la entrega de volúmenes y calidad del producto con base en los acuerdos comerciales de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.			Diseño de la investigación No experimental
¿En qué medida la implementación de prácticas de producción inadecuadas generó un impacto ambiental en el área de amortiguamiento donde se desarrolla la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios?	Demostrar que la implementación de prácticas de producción inadecuadas generó un impacto ambiental en el área de amortiguamiento donde se desarrolla la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.	La implementación de prácticas de producción inadecuadas generó un impacto ambiental en el área de amortiguamiento donde se desarrolla la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.	Variable dependiente: PÉRDIDA DE CERTIFICACIÓN FAIRTRADE	Disminución de los recursos económicos y endeudamiento. Incumplimiento de los acuerdos comerciales. Impacto ambiental en el área de amortiguamiento.	(Descriptivo-Correlacional) Población

<p>¿En qué medida la dependencia económica y gerencial de aliados estratégicos generó la toma de decisiones inadecuadas de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios?</p>	<p>demostrar que la dependencia económica y gerencial de aliados estratégicos generó la toma de decisiones inadecuadas de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.</p>	<p>La dependencia económica y gerencial de aliados estratégicos generó la toma de decisiones inadecuadas de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.</p>			
<p>¿En qué medida las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución de la participación de los miembros de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios en las Asambleas Generales y negociaciones?</p>	<p>demostrar que las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución en la participación de los miembros de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios en las Asambleas Generales y negociaciones.</p>	<p>Las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución de la participación en las Asambleas Generales y negociaciones de los miembros de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios.</p>			

Anexo II. MAPEO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE CASTAÑA EN RONAP (2010)



Fuente: Elaboración propia

Anexo III. El convenio comercial y establecimiento de responsabilidades de RONAP Candela Perú

Pre-zafra		
N°	RONAP	Candela Perú
1	<p>RONAP deberá entregar a Candela Perú, los siguientes documentos:</p> <p>Lista de todos los miembros.</p> <p>Declaración jurada firmada por cada uno sobre el total de su producción</p> <p>Compromiso firmado de lo que piensa proveer a RONAP.</p> <p>Contrato original de sus socios. RONAP custodiará los contratos originales hasta el final de la zafra.</p> <p>La copia del Plan Operativo Anual – POA de sus socios y constancia de presentación de este.</p>	<p>Candela Perú establecerá un cronograma para la entrega de los documentos.</p>
<p>Ambas partes se comprometen a defender los derechos de menores de edad por lo cual ninguno contratará servicios de menores de 15 años y se respetarán las normas nacionales e internacionales sobre el trabajo de menores de 18 años.</p>		
	<p>RONAP homogenizará el precio pagado a sus socios con base en un pago inicial (15%) y un pago final prorrateado (35% y 60%).</p>	<p>Candela Perú financiará la campaña a RONAP otorgando un primer pago de 15% del total del producto denominado “Adelanto pre-zafra”, un segundo pago de máximo hasta 35% en zafra, con un precio mínimo FLO para castañas orgánicas (\$2.66 por kilo de castaña pelada).</p>
	<p>Para la recepción del segundo pago, RONAP deberá ingresar mínimo 300 barricas en los almacenes de Candela Perú.</p>	<p>El segundo pago incluirá desembolsos realizados en efectivo, insumos, fletes y mano de obra por pelado.</p>
	<p>RONAP mantendrá informado a Candela Perú sobre la distribución del “Adelanto de Zafra” a cada socio y el compromiso individual de cada socio en alcanzar el volumen total del producto FLO entregando informes los días sábados. RONAP y sus socios responderán solidariamente al 100% del fondo que Candela Perú entregue, si es que existe un incumplimiento de obligaciones por ambas partes.</p>	<p>Candela Perú, entregará los desembolsos los días lunes una vez los informes sean entregados el día sábado a RONAP. Si se deja de entregar estos informes (cuadros y sustento de documentos), Candela Perú, dejará de entregar dichos desembolsos.</p> <p>Candela Perú, se reserva el derecho a opinar sobre las aprobaciones de adelantos hechos a socios con base a su historial deudor.</p>
	<p>RONAP marcará estos sacos para ser identificados al momento de su recepción.</p> <p>RONAP devolverá el monto del saco si es que entrega el producto con otro tipo de saco o no sea la cantidad pactada.</p>	<p>Candela Perú entregará sacos de polietileno para el acopio del producto orgánico a costo de la empresa misma.</p>
	<p>RONAP entregará los siguientes documentos a Candela Perú para efectos de sustentar un aprovechamiento permitido por INRENA: Título de concesión, copia del cargo de presentación del POA a INRENA, copia del POA presentado a INRENA, mapas de concesión y el listado de productores con el número de barricas comprometidas en entregar a Candela Perú.</p>	
Acopio		
2	RONAP	CANDELA PERU
<p>El acopio será un trabajo compartido entre ambas partes: RONAP y Candela Perú</p>		
	<p>Designará el responsable del acopio (presidente) quien visitará a cada socio para programar y asegurar el cumplimiento de volúmenes y fechas de entrega.</p>	<p>Gestionará la reunión para recibir el “Reporte de Visita al Productor” del responsable del acopio de Candela Perú.</p>

	Entregará las barricas desde el mes de enero a mayo.	Recibirá barricas después de la fecha establecida pero serán evaluadas, se informará a RONAP si existe algún vacío para ser resuelto y se entregará una constancia de la calidad del producto entregado.
	Las visitas que realice a los socios serán informadas a los centros de acopio y en reuniones con Candela Perú a través de un "Reporte de Visita al Productor"	
	En la visita también se coordinará el apoyo al promotor de Candela Perú al momento del recojo del producto con el tractor o embarcación desde el monte al centro de acopio de Candela Perú, de lo contrario los gastos serán asumidos por RONAP	Proveerá el servicio de tractor o embarcación a RONAP para el proceso de acopio (traslado al centro de acopio) si es que ha sido confirmado por RONAP.
	Deberá coordinar con Candela Perú el uso del tractor o embarcación anticipadamente. En caso de aceptar el servicio, firmará y entregará el reporte de viaje.	
	Sea tractor o embarcación, RONAP cubrirá los costos de combustible, salario del tractorista o motorista, salario del ayudante o tripulante, depreciación de máquina, lubricantes, repuestos proyectados, viáticos (alimentación y movilidad al aeropuerto).	
	Nombrará a un representante para la verificación de la producción de los socios e informará a Candela Perú el cumplimiento en acuerdo a través de un 1er informe a finales de febrero y un 2º informe en abril.	Revisará los informes recibidos por parte del representante de RONAP.
	Asumirá los costos de peaje a caminos comunales, limpieza y mantenimiento de vías y caminos para el ingreso a cada concesión para el acopio.	
	Si un socio entrega su producción total o parcial a terceros, deberá a informar a RONAP bajo un documento formal legalizando la autorización.	Mantendrá en sus registros únicamente el nombre del titular.
	RONAP con apoyo de Candela Perú registrará mensualmente la cantidad de producto acopiado de los socios para efectos de verificar la cantidad comprometida y % de calidad al sistema de corte.	
	Será responsable de la calidad del producto entregado.	El procedimiento de entrega será coordinado y aprobado por la Jefatura de planta.
Almacenamiento		
3	RONAP	CANDELA PERÚ
	Comunicará a Candela Perú los mecanismos de incentivo o penalidad para cada uno de sus miembros con base en el cumplimiento del compromiso con el convenio.	Destinará un galpón para el almacenamiento del producto RONAP denominado "ORGANICO FLO". Las calidades serán descritas y administradas en el galpón seleccionado.
	Asumirá los costos por devolución del producto (transporte, mano de obra, flete, etc.) al no cumplir con las condiciones de calidad.	Emitirá un reporte de no conformidad a RONAP si el producto no cumple con las condiciones de calidad establecidas y no será aceptado.
	Firmará al final de la zafra un documento de reconocimiento por el costo del traslado desde el centro de acopio o puertos a la planta.	Subsidiará el transporte del producto RONAP de los centros de acopio (carretera) o puertos de llegada (río) a la planta (carretera) ya que según estructura de precios FLO, el precio por el traslado debería ser pagado a los socios. Además solventará el descargue del producto en planta. Cubrirá parcialmente el costo de procesamiento (estiba en centro de acopio, pesado, almacenamiento en sombra, batido, cilindrado, vaporizado, pelado y secado final)
	Nombrará un representante para verificar el pesado y cajeo ¹ del producto ingresado. Registrará en un cuaderno la hora de entrada y salida de su permanencia en la planta.	Realizará un muestreo y pesado (1 vez por entrega del producto) en su planta. Entregará un comprobante al dueño del producto después del pesado, selección por su calidad y registro.

¹ Cajeo: Es el promedio del rendimiento total de la castaña producto del pesado del producto que llega a la planta de la empresa exportadora.

		No retrasará ninguna actividad por la ausencia del representante de RONAP en el almacenamiento.
	En caso de discrepancias, RONAP nombrará un representante para resolverlas en 48 horas con un acta en las oficinas de Candela Perú. Además, se encargará de la presencia de este representante el cual podría estar fuera de la ciudad. De no asistir, se anulará la discrepancia	
<i>Procesamiento</i>		
4	RONAP	CANDELA PERÚ
	Ambas partes se comprometen a garantizar la trazabilidad y el manejo adecuado del producto en toda la cadena de procesamiento.	
	Entregará mensualmente el reporte de trazabilidad del producto ingresado a planta a Candela Perú.	
	El representante RONAP tendrá acceso a visitar las instalaciones de Candela Perú previa coordinación y autorización de la Jefatura de Planta. El representante registrará en un cuaderno su ingreso y salida en la planta.	La Jefatura de Planta permitirá el acceso del representante a las instalaciones de planta de no interferir con el desenvolvimiento del proceso y previa coordinación.
	El cronograma podrá ser recogido por representante RONAP.	Establecerá el procesamiento del producto con base en un cronograma establecido bajo condiciones técnicas, comerciales y recepción del producto. Además reportará oportunamente los cambios de fecha en el cronograma de procesamiento.
		Comprará X kgs del producto pelado de calidad primera con certificación orgánica (Convenio 2013).
	Asumirá el costo de mano de obra de pelado (MOD) o precio en plaza y será calculado bajo acuerdo con las peladoras a través de una reunión en febrero (antes de inicio de campaña de pelado), estableciendo un cuadro de precios que fija tres escalas de precio según el precio de castaña pelada en kg. Firmará un documento de reconocimiento por el costo de beneficios sociales de Las Peladoras y Los Trabajadores involucrados en el pelado al pagarles.	Pagará la MOD por castaña de segunda en 30% del costo de mano de obra de primera. Por la castaña tercera será el 15%. El cálculo de estos costos es independiente al costo de mano de obra en plaza.
	Asumirá 6% de la merma producida por el secado/pelado (merma normal)	Cobrará a RONAP S/ 1.00 por Kg de producto procesado como costo procesamiento en planta.
<i>Comercialización</i>		
5	RONAP	CANDELA PERÚ
	Manejará un precio base más un prorratio final para homogenizar los pagos entre todos sus socios.	Se compromete a entregar X Kg de producto de condición orgánico FLO proveniente de RONAP para introducirlo en el mercado FLO. Si no se logra venderlo en este mercado, se buscará venderlo en el mercado orgánico o convencional. Comercializará como convencional toda materia prima que presente problemas de calidad.
	El precio a pagar por el producto será definido por un Comité de Precios constituido por miembros de Candela Perú y RONAP	
	Pagará 100% del volumen del producto vendido a Candela Perú a la autoridad competente.	Pagará el precio mínimo FLO (precio puesto en planta EX Works) para castaña orgánica en caso el precio de mercado local este por debajo del mismo. Liquidará a RONAP según la programación entre ambas partes, de acuerdo al volumen del producto procesado y del acta del comité de precio. El pago de las liquidaciones se realizará en cheque directamente en la planta de Candela Perú según cronograma.
	Emitirá un comprobante de pago por cada liquidación realizada con Candela Perú una vez entregadas las	Descontará de la liquidación el costo del procedimiento por obtención de guía forestal, en caso

	guías forestales y certificado de transacción.	RONAP no la presente.
	Ambas partes elaborarán un informe sobre barricas comprometidas y entregadas por socio de RONAP.	
	Dará seguimiento constante a sus asociados para garantizar el cumplimiento de entrega de producto a Candela Perú según lo acordado.	
	En caso que Candela Perú requiera adquirir mayores cantidades de producto FLO por la demanda, ambas partes firmarán adendas adicionales al contrato en curso.	
<i>Premio FLO</i>		
6	RONAP	CANDELA PERÚ
	Recibirá el premio FLO por Kg de producto exportado al mercado FLO una vez recibida la cancelación por parte del cliente exterior.	Pagará la prima FLO a RONAP en la moneda y número de cuenta que solicite RONAP a través de una carta formal que será entregada antes de la primera compra de producto FLO por parte de Candela Perú. El depósito de la prima FLO se realizará una vez que los importadores paguen a Candela Perú el monto de esta prima. No podrá realizar deducciones a la prima FLO por concepto de deudas financieras de la organización y sus miembros.
<i>Premio Orgánico</i>		
7	RONAP	CANDELA PERU
		Pagará el premio orgánico a RONAP de S/0.50 por kg exportado como orgánico. La cancelación se dará a finales de año y se distribuirá entre todos los productores que entregaron su producto bajo esta condición.
<i>Cumplimiento del contrato</i>		
8	RONAP	CANDELA PERU
	Ambas partes mantendrán una permanente comunicación sobre el cumplimiento de este contrato comercial en reuniones cada dos meses formales e informales cada vez que se requiera. Las reuniones quedan registradas en un acta con las conclusiones de dicha reunión la cual es firmada por ambas partes. Además se propone la participación de una organización o persona como facilitador, aprobado por ambas partes, para un balance apropiado y un mejor desarrollo de la reunión.	
<i>Responsabilidades</i>		
9	RONAP	CANDELA PERU
	Ambas partes asumen la responsabilidad de las obligaciones del presente contrato y mantendrán a salvo la naturaleza de ambas organizaciones contra cualquier acción, procedimiento, reclamación, daño o perjuicio que se pudiera generar a terceros, al ambiente o a la diversidad biológica por alguna de las partes. Ambas partes se comprometen a asumir por su propia cuenta los gastos y riesgos con el desarrollo del presente.	
<i>De la suspensión</i>		
10	RONAP	CANDELA PERU
	Las causales de suspensión del presente, puede ser de común acuerdo y bajo a una reunión.	
<i>Arbitraje y competencia jurisdiccional</i>		
11	RONAP	CANDELA PERU
	Ambas partes acuerdan resolver las controversias, resultantes, relacionadas o derivadas de este contrato, mediante negociaciones informales. En caso no sea resuelta de manera informal, las partes acuerdan que será dirimida mediante arbitraje bajo la Ley General de Arbitraje del Perú.	

Fuente: Adaptado de Contrato comercial entre Asociación de Recolectores Orgánicos de Nuez Amazónico del Perú (RONAP) y la Asociación para el Comercio Alternativo de Productos no Tradicionales para Latinoamérica – Perú (Candela Perú) Elaboración: Propia



Anexo IV: Encuesta estructurada dirigida a socios castañeros de la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP

La encuesta es anónima. Escoja la opción que a su criterio es la óptima y marque con un aspa (X) en el recuadro correspondiente. Se agradece su valiosa colaboración para fines estrictamente académicos

¿Considera que el uso y control inadecuado de los ingresos económicos contribuyó a la disminución de los recursos económicos y endeudamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Considera que el control inadecuado de la trazabilidad contribuyó al incumplimiento de los acuerdos comerciales en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Considera que la implementación de prácticas de producción inadecuadas contribuyó al impacto ambiental en el área de amortiguamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Considera que la dependencia económica y gerencial en el apoyo constante de aliados estratégicos contribuyó a la toma de decisiones inadecuadas en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Considera que las inadecuadas condiciones laborales contribuyeron a la disminución de la participación de los miembros en asambleas y negociaciones en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Considera que la falta de acceso a créditos o recursos financieros contribuyó a la disminución de los recursos económicos y endeudamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Considera que la falta de acciones para promover la conservación de la biodiversidad y el bosque contribuyeron al debilitamiento de la protección ambiental en el área de amortiguamiento en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Considera que los conocimientos transmitidos en capacitaciones y talleres brindados por los aliados estratégicos no han alcanzado a las nuevas generaciones de castañeros de la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Considera que las relaciones contractuales y comerciales con la empresa exportadora contribuyeron al debilitamiento del empoderamiento y planeamiento estratégico en la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Considera que la inexistente oferta diferenciada contribuyó a una disminución de alternativas productivas y comerciales de la asociación Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú – RONAP en épocas de volatilidad del precio de la castaña?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

Anexo V: Validación de Instrumento de Recolección de Datos



JUICIO DE EXPERTO N° 1

Habiendo leído y analizado la encuesta estructurada elaborada por el bachiller Renato Francisco Cánepa Vega, valido dicho instrumento por cumplir con los requisitos metodológicos de:

- Claridad (Formato apropiado)
- Objetividad (Confeccionado de acuerdo al estudio)
- Coherencia (Entre los indicadores y variables)
- Metodología (La estrategia responde al propósito de estudio)
- Pertinencia (El instrumento es adecuado al tipo de investigación), permitiendo con los resultados a tabular, preparar el análisis de datos correspondiente a su Informe del Trabajo de Investigación.

Lima, 25 de noviembre 2015

Mg. Daniel Adolfo Coronel Chamorro



JUICIO DE EXPERTO N° 2

Habiendo leído y analizado la encuesta estructurada elaborada por el bachiller Renato Francisco Cánepa Vega, valido dicho instrumento por cumplir con los requisitos metodológicos de:

- Claridad (Formato apropiado)
- Objetividad (Confeccionado de acuerdo al estudio)
- Coherencia (Entre los indicadores y variables)
- Metodología (La estrategia responde al propósito de estudio)
- Pertinencia (El instrumento es adecuado al tipo de investigación), permitiendo con los resultados a tabular, preparar el análisis de datos correspondiente a su Informe del Trabajo de Investigación.

Lima, 27 de noviembre 2015



Mg. Ruth Marisela Pedroza Quispe

Anexo VI: Guía de Entrevista

I. Entrevista a: Gastón Adolfo Vizcarra Kennedy

II. Cargo: Gerente general de Candela Perú

III. Fecha: Viernes 29 de agosto del 2014

11. ¿Cuáles son los beneficios sociales dentro del programa FLO hacia RONAP?
Los beneficios sociales son todos los beneficios que se obtienen cuando una persona es contratada.

12. ¿Cuáles son las entidades de apoyo con las cuáles ustedes están relacionados y en qué actividades?
Entre las principales ONG: WWF, RFA, ACCA, entre otras. Trabajamos con agencias de cooperación como, SIPPO, Promperú (GEF-CAF/Biocomercio), etc. También entidades crediticias como Share Interest.

13. ¿Cómo se socializa la prima con RONAP? ¿Existe algún documento? Anteriormente, el premio llegaba a Candela Perú a través de una cuenta aparte para luego otorgarlo a la asociación ya que esta no tenía. Luego, generaron una cuenta donde recibían el premio.

14. ¿En qué año RONAP obtiene y se pierde la certificación FLO?
Perdieron la certificación en el año 2011.

15. ¿En qué año se creó el comité de precios RONAP – Candela Perú?
Alrededor del 2008-2007.

16. Por favor, explicar: “Se realizó un descuento por beneficios otorgados a los trabajadores que realizan el pelado; dicho monto debería ser parte de los costos negociados por “maquila” ya que la responsabilidad del pelado la asume el comprador contratado por la organización...”

Si bien es cierto que RONAP vende sobre la base de un precio pelado, ellos deberían brindar los beneficios sociales a las peladoras. Sin embargo, es Candela Perú quien contrata a las peladoras y las coloca en planilla, pagándoles (S/. 1.10 por kg de castaña pelada).

17. ¿Qué es Equal Exchange? ¿Qué aportes ha realizado?

Son unos clientes escoceses de Candela Perú que compraron castañas durante varios años a RONAP. Fueron los que impulsaron la cooperativa Tri Nacional; sin embargo, cuando cambió la gerencia de Equal Exchange, decidieron dejar de comprar castaña.

Por otro lado, Twin Trading aparece como un nuevo actor que ha intervenido en la cooperativa Tri Nacional desde antes y en el negocio de la castaña. Actualmente, lidera la Iniciativa de las Nueces. Una época compraron a Candela Perú pero actualmente le compran a Bolivia por un precio más barato.

18. ¿La castaña obtenida de RONAP es destinada a diversos mercados o hay un mercado exclusivo?

Cuando RONAP estaba certificado con FLO u orgánica era destinada para Norteamérica y Europa.

19. ¿Cuáles son los productos de venta internacional? ¿Cuál es el precio de venta promedio internacional de la castaña de la empresa?

A nivel internacional se vende como bulk y representan las mayores ventas. Actualmente, se quiere entrar al mercado internacional con un producto con valor agregado (Siguiendo desafío). La mayor exportación internacional es a granel/bulk.

20. ¿Cuál es el precio del aceite de castaña a nivel nacional e internacional?

El precio internacional es de 12 US\$ aprox /Lt (12.60 – 12.70 US\$/Lt) depende de la cantidad, clase de transporte, etc.

A nivel nacional se vende sólo como aceite empacado (precio de tienda).

21. ¿Qué tipos de sacos se usan para trasladar la castaña a los puntos de acopio?

Dos tipos de sacos: Polipropileno (cáscara) y de yute (pelado)

22. ¿Qué es la Cooperativa Internacional de las Nueces?

Algunas empresas de Inglaterra, pertenecientes a la cooperativa Tri Nacional, se juntaron y lanzaron un proyecto denominado la Cooperativa Internacional de las Nueces las cuales querían desarrollar lazos comerciales con organizaciones de Asia (caju), África (maní) y Bolivia (Castaña). Su base se encuentra en Inglaterra.

No han desarrollado algo concreto hasta el momento. Esta cooperativa les propuso participar a dichas organizaciones como socios brindándoles 10,000 libras esterlinas. Cabe destacar que es un miembro poco usual, tienen el enfoque que sólo debe existir relaciones comerciales directas entre empresas europeas y cooperativas; sin embargo, la realidad en la Amazonía es otra ya que no tienen la capacidad de gestionar a nivel internacional.

Existen algunos modelos de cooperativas que salen adelante pero con apoyo de la cooperación. Las cooperativas bolivianas (cooperativa de productores) es un claro ejemplo de ello. Estas maquilaban con otra empresa boliviana para poder exportar el producto. Yo considero que deberían tomar en cuenta diversos caminos para generar beneficios como, el esquema de Candela Perú como un intermediario entre la asociación y la empresa internacional con todas las capacidades de gestión requeridas.

23. ¿Candela Perú apoyó en la constitución de RONAP?

Correcto y fue la única de este tipo de organizaciones que recibió ayuda de nuestra parte en su constitución. Una de mis reflexiones es que a veces las asociaciones no aprovechan las oportunidades que brindan ciertos actores estratégicos. Se debería aprovechar las energías de todos los oferentes para alcanzar objetivos.

24. Ustedes definen un pago de la castaña dependiendo de su calidad (1era, 2da y 3era). ¿Cuándo ustedes realizan los adelantos (pre-zafra: 20%) bajo qué valor lo estipulan (1era, 2da y 3era)?

Si se negocian 80 barricas (17-18 kg por barrica, tiene un precio referencial por kg, por ejemplo S/. 7-8 soles/kg = 20% serían S/. 2.5 por kg). La calidad antes definía el precio, cuando se compraba sin pelar. Y así se iba castigando el precio. Nueva modalidad, pensando en gravar la parte del pelado.

25. ¿En qué consiste el premio orgánico?

El premio orgánico es una iniciativa de Candela Perú el cual consiste otorgar un incentivo aparte del propio precio de venta, al final de cada año, alrededor de S/. 0.50 por castaña pelada a los recolectores que hayan cumplido sus compromisos. El precio puede variar dependiendo del volumen que el recolector otorga a la empresa.

Cabe destacar que este premio se otorga en una conmemoración por cierre del año donde también se brinda otros regalos como, machetes, botas u otros equipos de trabajo. Luego se publica una lista donde aparecen todos recolectores y el volumen de castaña brindado a Candela Perú, señalando el premio que le corresponde. En promedio, el premio ha superado la cifra de los S/. 600,000.

26. ¿Qué es la cooperativa Tri nacional (Perú, Bolivia y Brasil)?

En el año 2004, se realizó una reunión organizada por WFTO en Ecuador donde participaron diversas empresas europeas interesadas en comprar productos Fairtrade. Fue entonces que Candela Perú propuso reunirse con empresas brasileñas y bolivianas de castaña Fairtrade para realizar acuerdos y poder trabajar en el precio Fairtrade de esta cadena. Se logró la reunión en Brasiléa, frontera con Cobija.

Al cabo de unos meses, una de las organizaciones europeas decide que quiere armar una organización, dejando de lado a Candela Perú y considerando únicamente a las asociaciones. Este grupo se impulsó a través de financiamiento y apoyo de ONGs; además de comenzar a intercambiar experiencias a través de pasantías de productores e información de los países miembros. Tengo entendido que al final, no se llegó a concretar.

27. ¿Cuál era el problema de comunicación para el recojo de la castaña en Puerto Arturo?

Hay comunidades aún vinculadas con su enfoque ancestral lo cual debilita gestión empresarial e inclusive, los acuerdos con las partes como el fijar una fecha para el recojo de castaña en Puerto Arturo.

La comunidad castañera Boca Pariamanu ha tenido mayor performance que otras comunidades a pesar que la comunidad de Tres Islas genera mayor volumen de producción. Esta última está más ligada al mundo occidental (minería). Son comunidades más integradas a esta sociedad lo cual destruye el concepto real de comunidad.

El apoyo a asociaciones es un proceso de inserción en el mercado, se debe dar paso a paso y en conjunto. En contraste con las ONG que son proyectos que se acaban y no logran ser sostenibles en el tiempo (por ejemplo el proyecto de construcción de una represa en la comunidad Boca Pariamanu que no se concretó), Candela Perú está asumiendo terminar esta represa pero requerimos el apoyo de la comunidad.

I. Entrevista a: Pilar Cárdenas de la Cruz

II. Cargo: Coordinador de Candela Perú en Puerto Maldonado

III. Fecha: Jueves 24 de octubre del 2014

1. ¿Cuáles fueron los vacíos principales de la asociación RONAP?

Falta de capacidades de gestión y aspectos contables en la dirección de la asociación. Además de una falta de cumplimiento de compromisos por parte de la asociación. Existe una dependencia por parte de los premios FLO y los recursos financieros por parte de organismos de apoyo.

2. ¿Qué sucesos fueron los que podrían haber marcado estos vacíos?

En un periodo determinado, se invirtieron 50,000 nuevos soles en costos de producción de castaña en cáscara la cual fue acumulada en el almacén de Candela Perú; sin embargo, no se llegó a recuperar esta inversión debido a que los precios de venta de la castaña en el mercado cayeron al momento de la transferencia comercial con los clientes. Para poder solventar esta pérdida, la presidencia de la asociación solicitó un préstamo a Candela Perú; sin embargo, la empresa sugirió a la asociación consultar en una asamblea como parte de las reglas de la asociación. Al no darse esta consulta previa, la gerencia prestó de familiares pertenecientes a la asociación y tomó una parte de la prima orgánica (S/. 25,000). Con base en este nuevo endeudamiento, Candela Perú se comprometió en poder otorgar un fondo con el fin de poder cubrir este nuevo endeudamiento, siempre y cuando, se cree un comité, con apoyo de Rain Forest Alliance, para administrarlo mejor y con participación de la propia empresa en la asamblea respectiva. La asociación no aceptó la oferta y decidió optar por otras fuentes de financiamiento. Finalmente, se logró cubrir el préstamo de las familias pero no el fondo de la prima orgánica lo cual generó un déficit económico en la asociación.

Por otro lado, en el año 2011, debido a una mala gestión en la asociación, la certificación Fairtrade fue anulada deteniendo las capacitaciones por parte de FLO y el fondo de la prima. A raíz de esta mala gestión, la dirección se reestructuró, teniendo como presidente actual al joven Miguel Zamalloa, hijo de un socio de RONAP, quien conoce la problemática de la asociación y pudo ser testigo de los sucesos ocurridos durante los últimos años.

3. ¿Cuáles son los organismos de apoyo de RONAP y en qué actividades?

Los organismos que han ido de la mano con el desarrollo de la asociación son:

- CESVI: Financiamiento de secadoras.
- Rain Forest Alliance: Capacitaciones en temas de gestión y contabilidad a la asociación.

- ACCA: Financiamiento para payoles para el almacenamiento y secadoras.

4. ¿Cuántos galpones son asignados para RONAP y qué características de castaña?

Un solo galpón para producto convencional. Actualmente, los socios están trabajando independientemente (Venden directamente a Candela Perú).

Entrevista a: Miguel Zamalloa Condori

Cargo: Presidente de RONAP

Fecha: Sábado 03 de enero, 2015

1. ¿Cuál fue el volumen de recolección en 2011, 2012 y 2013?
Para el 2011, fueron más de tres mil barricas. En el 2012, RONAP no trabajó y en el 2013 fueron 500 barricas.

2. ¿Cuáles son todos los puntos de acopio de RONAP: Ubicación, tipo (carretera o fluvial) y Nombres (Si es que hay)?

Carretera: Alegría, Mavila y Alerta. Río: Pariamarca

3. ¿Cuáles son las actividades que realizan las mujeres en toda la cadena de valor de la castaña aparte del pelado?

Ellas antes de representar a las peladoras participaban en todo el proceso; inclusive hasta el año antepasado ganó una mujer de Alerta un premio por el mejor chancado. Es un trabajo que han realizado toda su vida. Actualmente, sólo se dedican al pelado y sus actividades de casa ya que la recolección demanda un esfuerzo físico considerable.

4. ¿Cuál es la autoridad competente que revisa los POA de los castañeros?

SERFOR, ex INRENA, a través de su Dirección Regional Forestal y Fauna Silvestre – DRFFS en Madre de Dios.

5. ¿Qué quiere decir Cooperativa Internacional de las Nueces de la cual RONAP tiene representación?

Desconozco, yo no era parte de la asociación en aquella época.

6. ¿Cuál fue el número de socios en el año 2011, 2012 y 2013?

Los datos que recuerdo son: 2011: 37, 2012: 35 y 2013: 31. Exactamente no se sabía el número exacto de socios ya que no podemos guiarnos de las asistencias a reuniones ni por el padrón porque no fue actualizado en esos años.

7. ¿A qué se denomina estatuto?

Estatuto es un reglamento ordenado que rige a la asociación desde sus inicios. Estipula temas de renovación del Consejo Directivo, estructura de la directiva y casi todas sus normas.

Por otro lado, el Reglamento Interno profundiza más a detalle el estatuto. Actualmente, la directiva únicamente está compuesta por la secretaria y yo, el presidente, ambos hemos trabajado hasta el 2014 de manera ad- honorem.

8. ¿A qué año corresponde el reporte de auditoría FLO?

2010.

9. Se dice que el Consejo Directivo involucra 5 miembros ¿Cuáles son estos?

Desconozco. Este cuerpo formaba parte de los lineamientos FLO.

10. ¿Qué es la unidad de aprovechamiento sostenible? ¿Pertenece a RONAP o es externa?

Es una unidad relacionada al cumplimiento de las certificaciones.

11. ¿Qué señalan los informes que son entregados los días sábados a Candela Perú?

Cada sábado tenía que entregarse un informe detallando el volumen de castaña que se había recolectado, pelado e ingresado en planta. El gerente técnico tenía que realizarlo. Actualmente, yo debo realizar este informe.

12. ¿Cada cuánto tiempo el presidente debe visitar a los socios para asegurarse del cumplimiento de volúmenes y fechas de entrega?

¿Cuáles son las fechas de entrega de los volúmenes en promedio?

Esta función no está establecida ni en el reglamento ni estatuto. Yo visito entre una o dos veces por mes al socio en zafra como compromiso propio. Las fechas de entrega de los socios varían.

13. ¿Cuántos galpones Candela Perú destina para el almacenamiento de la castaña RONAP?

Uno sólo durante todos los años de trabajo; sin embargo, actualmente es de medio galpón. El galpón era destinado con base al compromiso del volumen de RONAP.

14. ¿Qué es “cajeo” en el almacenamiento?

Es una terminología que proviene de Bolivia para definir el volumen de castaña pelada de una barrica en cajas, una vez la castaña pasa por el proceso primario. Mayormente una barrica comprende 2 cajas de tres latas.

15. El contrato señala que un representante de RONAP podrá verificar la selección de la castaña por Candela Perú. ¿Ustedes envían a alguien?

Si no va el mismo socio, alguien de la asociación debe ir a verificar que lo que se está realizando es real. No todas las veces se cumple pero a veces la secretaria o yo vamos.

16. ¿De qué material son los sacos para trasladar la castaña?

Sacos de polietileno prestados por Candela Perú.

17. Con base en la siguiente afirmación del contrato Candela Perú y RONAP: “Una vez que el producto en sacos es trasladado a la planta, las castañas son colocadas en un galpón de uso exclusivo para los miembros de RONAP, con previo pesado y separación según el nivel de humedad. El peso y calidad del producto separado es registrado, entregando un comprobante al miembro dueño del producto” ¿El dueño se refiere a RONAP o qué representante?

El representante se refiere al recolector o concesionario en el momento del pesado en almacén. En caso que no esté el concesionario presente en el almacén, se le da el comprobante al representante en dicho momento.

18. Según FLO: ¿El contrato entre Candela Perú y RONAP sólo estipula la entrega de castaña sin pelar convencional y FLO? ¿Y la orgánica? RONAP entrega la castaña tanto FLO como orgánica pero no convencional. Convencional la entregan individualmente cada socio.

19. Según FLO: 50% de la producción va a Candela Perú y otro 50% va a la empresa importadora. ¿Cuál es esta empresa? ¿Realmente se cumple de esta manera?

Hubo dos intentos de exportación los cuales fracasaron debido a la incapacidad del gerente y falta de asesoría, también hay un factor de autosuficiencia que consideró la asociación. En mi opinión la decisión de exportar depende de los miembros.

20. ¿En qué año realizaron el intento de exportación? ¿Con qué comprador? ¿Apoyados por alguna organización? ¿Qué ocurrió?

No estoy seguro, fue entre el año 2009 y 2011. Aún no pertenecía a la asociación. Lo que si entiendo es que el gerente comercial no tuvo la iniciativa de hacer partícipe a Rain Forest Alliance en este proceso a pesar de tener un convenio y las capacidades de gestión de la ONG. Cabe destacar que actualmente existe una buena relación con esta organización.

21. ¿En qué año se creó el comité de precio de castaña? Según FLO, este comité no funcionó en el año 2010, ¿A qué se debió?

Desconozco el año de su creación. Este comité estaba formado por dos miembros de Candela Perú y dos de RONAP quienes realizan una inspección de mercado. Se contactan con tres empresas, preguntan el precio y realizan un promedio. Sin embargo, en el año 2013, no funcionó.

22. ¿Cuáles son los organismos reguladores de RONAP?

En caso de RONAP, a nivel interno sería el consejo de control institucional que cuenta con tres miembros un presidente y dos vocales, sus funciones están especificadas en el Estatuto. El control para todos los concesionarios lo realiza la Dirección Regional Forestal y de Fauna Silvestre y OSINFOR. Esta última realiza inspecciones a todos los concesionarios y evalúa los planes complementarios de madera, etc.

23. ¿Qué organismo certificó en orgánico? ¿Aún cuentan con certificación orgánica?

BCS OKO. Sin embargo, ya no se cuenta con certificación orgánica.

24. ¿Cuál es el escenario actual de la cooperativa Tri nacional (Perú, Bolivia y Brasil)?

Sólo está conformada por los castañeros bolivianos. Ellos nos llevan la delantera por lo cual nosotros debemos organizarnos internamente. Ellos tienen más cooperativas y tienen una mejor organización.

25. ¿En qué año RONAP obtiene y pierde la certificación FLO?

FLO: Obtiene en el 2004 y la pierde en el 2011 Orgánico: Obtiene en el 2009 y la pierde en el 2011

26. ¿Cuáles fueron las ventas nacionales e internacionales en el año 2009?

¿En qué presentaciones?

Existe un estudio de evolución de producción y ventas de castaña con proyección elaborado con apoyo de Rain Forest Alliance. Puedo compartirlo contigo.

27. ¿Es correcto afirmar que una barrica de 70kg (Seca = 56 Kg) cuesta 200-220 nuevos soles y que la libra está 1.54 US\$?

Es correcto.

28. ¿Qué mejoras o beneficios ha traído contar con un contrato comercial?

El contrato entre ambas partes ha existido. En este se fijan el premio FLO, logística de transporte, habilito, plus, etc. A diferencia de otras empresas ya se tiene una relación de confianza con Candela Perú.

Para el año 2013 no se firmó ningún contrato con Candela Perú, se trabajó individualmente. RONAP se comprometió en apoyar a Candela Perú y éste último, se comprometió en generar contratos individuales para brindar mejores condiciones a los socios, tales como: Pagar el plus orgánico según el compromiso de entrega de producto (100% de entrega del producto representa un Nuevo Sol y de ahí según lo que entregará el socio).

29. ¿Cómo ha apoyado Equal Exchange a RONAP? ¿Apoyó con financiamiento? ¿O de qué manera apoyó?

Desconozco en que apoyó a RONAP.

30. ¿En qué año, RONAP recibió el 70% restante del premio orgánico?

La fecha fue el 2012 cuando se pagó el 70% y el resto quedó como saldo para el 2013, esto si estaba condicionado a la entrega de producto para la siguiente temporada.

31. ¿En qué consistió la deuda contraída con la asociación?

Fue un habilito de S/ 120,000.00 al gerente para efectos de ser distribuido entre la asociación; sin embargo, esta distribución no fue realizada para todos (sólo 10 socios que tenían la mayor producción). Algunos socios solicitaron más préstamos y llegó un momento que no había fondos para habilitos. Para efectos de contar con fondos adicionales, se vendió la castaña en cáscara que estaba almacenada en planta de Candela Perú bajo autorización de los socios y así pagar a los socios. Bajo una autorización de los socios, la castaña es vendida.

Es así que los socios contraen una deuda elevada la cual fue cancelada una parte a través de un préstamo de algunos socios, el premio FLO (S/. 50,000) y orgánico. Por otro lado, se presta de una persona S/ 32,000 para terminar de pagar a todos los socios. Se negocia con la cooperativa Jaramillo para un préstamo de S/. 60,000 para efectos de devolver al socio (S/. 32,000). Con el resto, habilitó a los socios que llegaban a él sin ninguna evaluación previa. De esta manera existe una deuda con la cooperativa Jaramillo, el premio FLO y orgánico por parte de los socios.

32. ¿Cuáles son las iniciativas alternativas (Desarrollo de nuevos productos, ecoturismo, agroforestería, etc.)?

Se ha firmado un convenio con el Consorcio Madre de Dios para el desarrollo de nuevos productos como aceite y jabones. Se intentará involucrar a los hijos que tengan alguna carrera profesional. El consorcio tiene proyectos que son financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID orientado a la realización de tesis en reforestación y recuperación de suelos degradados por la minería en comunidades nativas, como Puerto Arturo. De esta manera, con apoyo de Rain Forest Alliance se ha coordinado con dos tesistas de la Universidad Nacional Agraria de La Molina - UNALM y UNAMAD para innovación de la castaña.

Estas investigaciones se están considerando dentro del plan estratégico 2014, el cual tiene como misión ser líderes de la castaña y realizar productos derivados. Con respecto a los tesistas de la UNALM, son dos estudiantes que han visitado a RONAP, cada uno con una tesis para el desarrollo de fideos y panes a base de castaña respectivamente. Rain Forest Alliance está financiando algunos reactivos y RONAP está brindando 50 kgs de castaña tercera como muestras para los análisis requeridos.

Con respecto a la UNAMAD, se ha firmado convenio con esta para procesar aceite de castaña a través de sus equipos y con asistencia técnica de sus tesistas. La idea también es aplicar a FIDECOM con un proyecto para poder mejorar el procesamiento y calidad del aceite de la castaña para efectos que tengan un mayor tiempo de vida.

Por otro lado, se tienen conversaciones con AFIMAD para formar una alianza y tener capacidad de acopio de castaña para justificar la implementación de una planta de procesamiento con fondo de Agroideas. Unas 5000 barricas no justifican la planta; sino entre unas 10,000 y 12,000 barricas por zafra.

Se está diseñando una iniciativa de recuperación de suelos y productos alternativos a través de la implementación de sistemas agroforestales con cacao dentro de los pastizales degradados pudiendo representar un ingreso adicional.

El azaí también puede ser un producto tentativo. En Brasil trabajan este producto representando un ingreso más alto con respecto a la castaña. Sin embargo, los brasileros trabajan con ambos. Considero que se podría hacer una simulación en Puerto Maldonado y una investigación para realizar productos alternativos con sistemas agroforestales.

Se está planeando inscribir en registros públicos los contratos de castaña de concesionarios para efectos de defender sus concesiones ante invasiones. El objetivo es que los universitarios de derecho y forestales de UNAMAD realicen sus prácticas apoyando en la inscripción. Rain Forest Alliance apoyaría en el monitoreo y brindaría las condiciones para realizar las prácticas.

33. ¿Cuál es el precio de venta de la castaña actual? ¿Orgánica?

¿Convencional? ¿Cuánto excedería en cuanto a la castaña FLO?

- Candela Perú financia la certificación orgánica de todos los castañeros incluidos RONAP (de manera independiente) – Programa Orgánico desde el 2001.
- A RONAP no le traía ningún beneficio tener su propia certificación orgánica porque ya eran certificados de manera independiente por Candela Perú.
- Precio orgánico = + 50 centavos por Kg de castaña pelada. Para 2014, los socios que orientaban un 70% de su volumen, recibían 70 centavos por Kg, y los que generaban 100%, obtienen 1 sol por kg.
- Precio convencional = En temporada (zafra) está entre S/. 9.00 -10.00 por kg de castaña pelada. Entre junio y setiembre: S/. 15.00 (AFIMAD) y S/ 12.00 – 13.00 (RONAP) y en octubre: S/ 25 por kg.
- Cabe destacar que RONAP estaría expuesto a la volubilidad del precio de mercado trabajando con Candela Perú (sin certificación FLO) ya que no existe un precio mínimo; en contraste, Candor Latam está fijando un precio mínimo.
- Perdieron la certificación orgánica. No volverán a certificar orgánico ya que el precio no compensa el fee; además, el premio va directamente para el socio y no para RONAP.

34. ¿Cómo está consolidada o estructurada la asociación actualmente? Una vez que se perdió la certificación ¿Qué responsables quedaron?

Según el estatuto, la directiva debería estar conformada por un presidente, un tesorero, una secretaria, un vocal, un presidente del consejo de vigilancia y un socio

de apoyo como Rain Forest Alliance. Tengo entendido que los únicos activos fueron la presidenta, el gerente comercial y la secretaria.

35. ¿En qué consiste el Plan de Negocios de PROCOMPITE?

Un consultor de Rain Forest Alliance realizó un plan de negocios orientado a la implementación de un centro de acopio para RONAP y la compra de un carro para el transporte de castaña para Candela Perú y reducir costos de castaña.

36. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones de Rain Forest Alliance en gestión y asociatividad? ¿Qué otras temáticas y cada cuánto tiempo?

No hay capacitaciones, se realizan reuniones utilizando sus oficinas. Hay un feedback constante, se desarrollan y fortalecen ideas. Se ha apoyado en un plan de negocio y gobernanza a través del plan estratégico 2014.

37. Después de perder la certificación ¿Participaron en iniciativas internacionales (eventos, foros, grupos de discusión o estratégicos)?

Ninguna fuera del Perú. Se ha participado en la rueda de negocios de Sur Exporta 2013 en Cusco, reuniones con el Gobierno Regional de Madre de Dios bajo la Dirección de Recursos Naturales y la CITE Madre de Dios. Además se ha participado, en convenio con Candela Perú y AFIMAD, en las ferias Perú Mucho Gusto en Tacna y Expoamazónica en Iquitos para el 2013, ofreciendo productos derivados de castaña con los logos de los tres socios.

38. ¿En qué consiste la creación de la nueva certificación?

En alianza con UNAMAD, bajo lineamientos de OSINFOR, apoyo de Rain Forest Alliance y participación de Candor Latam, se pretende crear una certificación de manejo de bosques y sostenibilidad incorporando criterios orgánicos y FLO que puedan adaptarse a la práctica y realidad. Los alumnos de la UNAMAD apoyarían en el desarrollo de POA y Planes de Manejo Forestal, teniendo como órgano de inspección a la misma universidad.

Cabe destacar que se está generando una cadena de valor con Cosqo a través de Candor Latam, habiéndose ya conversado con un representante del primero.

39. ¿Cuántos socios quedan actualmente?

Sólo hay 24 socios en RONAP, se han ido para ASCART donde se encuentra la Reserva de Tambopata, geográficamente y por oportunidades les convenía.

40. ¿Se están buscando algún crédito actualmente?

Se está buscando financiamiento de AGROBANCO de hasta S/. 50,000. Además, Root Capital representa otra opción crediticia interesante. Candor Latam prestaría las garantías tanto de manera financiera como estratégica para la obtención de créditos.

41. ¿Cuál es la mayor debilidad que consideres en RONAP actualmente?

Se está vendiendo la madera de los árboles de castañas; por ende, hay un mal manejo del bosque a pesar de los talleres y capacitaciones. Los concesionarios son en su mayoría de 50 años, estos han adquirido conocimientos que no están siendo aplicados, además están falleciendo. Considero que se debe tratar con los hijos.

El problema radica en que las personas que recibieron estas capacitaciones, son los concesionarios titulares y hoy la mayoría de concesionarios son mayores de 50 años y quienes están asumiendo la responsabilidad de manejar las concesiones no hacen el mismo trabajo que los concesionarios titulares. Frente a ello, consideramos que es un problema no sólo de RONAP; si no, de todo el sector.

42. ¿Considera que la transferencia de conocimiento fue efectiva por parte de los aliados estratégicos para el fortalecimiento de RONAP?

Considero que no hubo un enfoque de contribuir a la sostenibilidad de RONAP por parte de los aliados estratégicos. El objetivo de RONAP debería orientarse a promover el relevo generacional y fortalecer capacidades de todos sus directivos para no depender de una sola persona, el gerente general, quien respondía a todos los proyectos. Debió plantearse una iniciativa de liderazgo en la dirección de RONAP con una gestión articulada por parte de los directivos.

Entrevista a: Gilbert Martínez

Cargo: Representante Rainforest Alliance

Fecha: Lunes 05 de enero, 2015

- 1) ¿En qué aspectos RONAP debería fortalecerse o qué estaría restando para su fortalecimiento?

La asociación ha permanecido en la incertidumbre en cuanto el rumbo que debe tomar lo cual toda acción solicitada por Candela Perú era una tarea que debía cumplirse sin ser canalizada por la dirección. Se puede considerar que fue un crecimiento en oscuridad.

- 2) ¿Considera que el comercio justo fue positivo para RONAP? ¿En qué aspectos o qué beneficios considera?

En los 5 primeros años (2004-2009) ha sido muy bueno, los beneficios se han percibido básicamente en tema de precios y capacitaciones. Luego fue notorio el hecho de sólo cumplir requisitos que no calzaban en el escenario de RONAP y eran bastante leves que se fueron diluyendo.

El Comercio Justo fortalece el acceso a crédito ya que dentro de sus actividades se realiza el control de fondos y clarificación de las cuentas lo cual representa el aval para demostrar capacidad en fondos.

- 3) ¿Cuál considera que es la mayor fortaleza de RONAP?
¿Qué experiencias positivas recuerda?

Sus socios están unidos a pesar de la crisis económica como lo acontecido.

- 4) ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de RONAP? ¿Cuáles cree que son los vacíos de la asociación? ¿Qué experiencias negativas recuerda?

No ha aprendido hasta ahora a cómo organizarse. Creció de la mano de una empresa con las capacidades técnicas lo cual ayudó a la asociación a encaminarse a nivel productivo. Ahora sin la mano de la empresa, ha perdido un poco su rumbo pero se esperará hasta su involucramiento con la nueva empresa.

La situación geográfica también es complicada para acceder a su área de recolección.

- 5) ¿En qué temáticas la organización apoyó a RONAP?

Acceso a financiamiento, asistencia técnica para mejoramiento del producto en campo, desarrollo de productos derivados y mejoramiento de la gobernanza (reglamentos y planes de vida).

Entrevista a: Brandi Luz Gatica Ventura

Cargo: Coordinadora Zonal Proyecto SuperA, Madre de Dios. CESVI

Fecha: Lunes 05 de enero, 2015

1. ¿En qué temáticas la organización apoyó a RONAP?

Participación en talleres para el festival de la castaña el cual es promovido por DIRCETUR.

Dentro del marco del Proyecto Supera Perú se ha promovido la exportación certificada de súper alimentos entre los cuales fueron seleccionados la quinua y castaña. Este proyecto es impulsado por EuroEcotrade, CAMEX, CESVI, Altromercato – CTM y IIAP. Dentro de sus actividades se encuentran capacitaciones en instrumentos de gestión, Planes Estratégicos y POAs.

2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de RONAP? ¿Cuáles cree que son los vacíos de la asociación? ¿Qué experiencias negativas recuerda?

Sus socios se encuentran dispersos con distancias considerables entre ellos y los centros de acopio lo cual genera que los costos logísticos se eleven.

Sus socios, dentro de la dirección y gestión de la asociación, no reciben un sueldo por su labor.

3. ¿Cuál considera que es la mayor fortaleza de RONAP?
¿Qué experiencias positivas recuerda?

Proyecto SuperA realizará un diagnóstico a inicios de enero 2015 donde se podrá conocer el FODA en ambas asociaciones.

4. ¿Considera que el comercio justo fue positivo para RONAP? ¿En qué aspectos o qué beneficios considera?

La certificación de Comercio Justo ya no es una prioridad para la presidencia ya que la diferencia con el precio convencional no es considerable.

5. ¿En qué aspectos RONAP debería fortalecerse o qué estaría restando para su fortalecimiento?

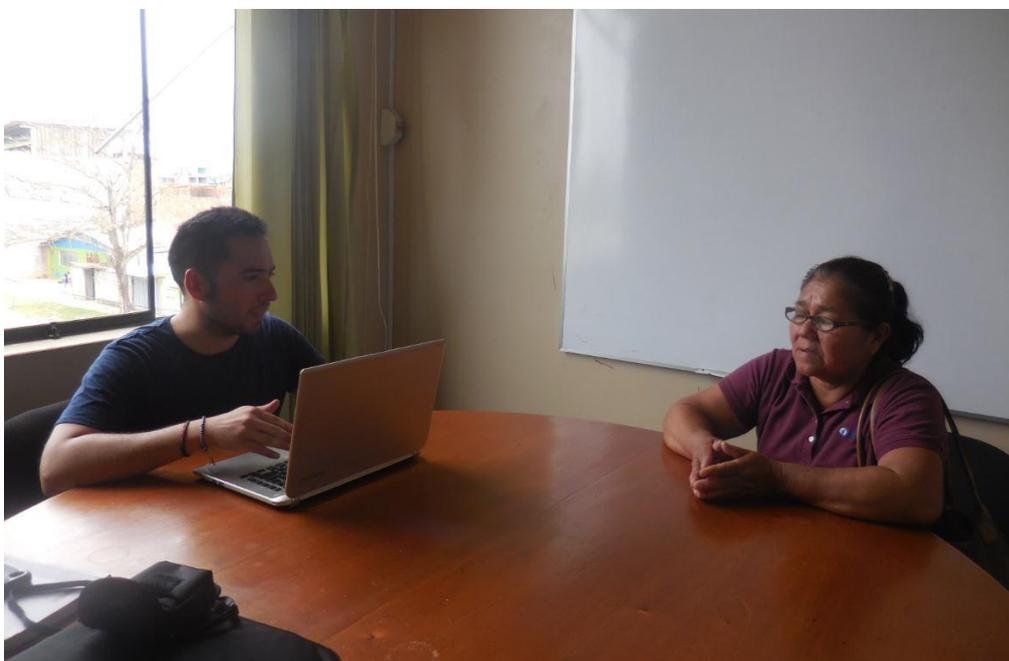
Mejorar las relaciones entre directivos y recolectores ya que dentro de las comunidades existen muchos conflictos y desconfianza. Muchas veces, el problema no es la organización o dirección de la asociación, el problema es cada persona. Los propios socios sugieren a la dirección no comunicarse con otros miembros debido a que piensan que algunos reciben pagos por parte de la ONG de apoyo; sin embargo, es dinero otorgado para realizar actividades del proyecto.

Anexo VII: Imágenes de inspección de campo en Puerto Maldonado



Entrevista a Miguel Zamalloa – presidente de RONAP

Fuente: Propia



Entrevista a socios de RONAP

Fuente: Propia



Entrevista a socios de RONAP

Fuente: Propia



Entrevista a socios de RONAP

Fuente: Propia



Entrevista a Gilbert Martinez – Rainforest Alliance

Fuente: *Propia*



Almacén de castaña orgánica de Candela Perú en Puerto Maldonado

Fuente: *Propia*



Visión interna del almacén de castaña de Candela Perú

Fuente: Propia



Área de descascarado en la planta de Candela Perú

Fuente: Propia



Área de selección de la castaña en planta de Candela Perú

Fuente: Propia



Castaña seleccionada con base en su calidad en planta de Candela Perú

Fuente: Propia



Camión para traslado de la castaña seleccionada a la planta de Candela Perú en Lima

Fuente: Propia



Árbol de castaña con placa de identificación correspondiente a una concesión

Fuente: Propia



La marca “M” representa la inicial del apellido del concesionario del árbol de castaña

Fuente: Propia



Centro de acopio de Candela Perú en Mavila – Madre de Dios

Fuente: Propia



Ficha de verificación -
Sistema De Control Interno

A- DATOS GENERALES DEL CASTAÑERO					
NOMBRE DEL CASTAÑAL		HECTÁREAS DEL CASTAÑAL			
		639.04 ha			
NOMBRE DEL CASTAÑERO		GRADO DE INSTRUCCIÓN (marcar X)			
Regina Palla de Calle		- Primaria Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/>	- Secundaria Incompleta	<input type="checkbox"/>
		- Primaria	<input type="checkbox"/>	- Secundaria	<input type="checkbox"/>
		- Técnico	<input type="checkbox"/>	- Superior	<input type="checkbox"/>
VIA DE ACCESO AL CASTAÑAL		EPOCA DE RECOLECCIÓN			
Instituto. 5min/pie		ENERO - ABRIL			
SECTOR DEL CASTAÑAL		PERMANENCIA EN EL CASTAÑAL			
		7 años en total			
REALIZADO POR EL INSPECTOR:		ACOMPAÑADO POR:			
FECHA DE LA INSPECCIÓN:					
Ricardo Rubio Jasso		dd	mm	aa	
		19	02	2010	
B. DOCUMENTACIÓN					
TIENE CONTRATO PARA APROVECHAMIENTO DE CASTAÑA		TIENE PLAN COMPLEMENTARIO PARA MADERA			
SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>			
CONOCE Y CUMPLE LAS NORMAS PARA LA RECOLECCIÓN DE CASTAÑA ORGÁNICA Y FLO		CONOCE Y CUMPLE LAS NORMAS DE SU CONTRATO DE APROVECHAMIENTO DE CASTAÑA			
SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
MANTIENE UN REGISTRO DE VENTAS DE LA CASTAÑA ORGÁNICA-FLO		MANTIENE UN REGISTRO DE INGRESO Y EGRESOS DE LA ACTIVIDAD			
SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
OBSERVACIONES					
FIRMAS					

El firmante asegura que todo lo asentado en esta ficha corresponde a hechos reales

Firma Inspector:
DNI. 0507077

Firma Del Castañero:
DNI. 05063347

Modelo de Ficha de Verificación – Sistema Interno de Control 2010



5.2 Sistema de Aprovechamiento.

El sistema de aprovechamiento se da en forma tradicional (manual), pudiendo variar en los medios que se utilice para el transporte u otras modalidades. Se describe las actividades para la zafra 2010, herramientas y equipos utilizados para el aprovechamiento de castaña.

Cuadro N 3: Descripción de Actividades y Equipos utilizados para el Aprovechamiento de Castaña.

Etapas	Descripción del sistema a utilizar	Equipos a utilizar
Limpieza de viales	La limpieza de las vías consiste en remover del camino los troncos y ramas caídas desde la limpieza del año anterior, a su vez, se elimina el sotobosque de los caminos. Esta actividad lo realizan 4 personas contratados.	Machete, hacha y motosierra
Acondicionamiento de infraestructura	En esta etapa se acondiciona la infraestructura necesaria para realizar el aprovechamiento de la nuez. Ello incluye poner en óptimas condiciones de uso todas las instalaciones con las que se cuenta. Se amplía información en el ítem 7 "Infraestructura"	Machete, martillo, clavos.
Recolección de frutos:		
Juntado de frutos	Se realizará entre los meses de enero a marzo, se utiliza canasta y payana, intervienen 4 personas contratados, el tiempo empleado depende de la producción de cada árbol y del clima. Se junta en montones para su posterior chancado.	Canasta, payana y machete.
Chancado de frutos	Es la etapa siguiente al juntado en los meses de marzo hasta abril y consiste en abrir los frutos con el machete, extraer la semilla y depositarlas en sacos de polietileno (barrica).	Machete y sacos.
Transporte interno de nueces	El transporte del producto del bosque al campamento se realiza a lomo, en la cual intervienen 4 personas, realizándose 2 viaje por día, es decir, se transporta por día en promedio 8 barricas de 73 kg/cada una (584kg. Castaña en cáscara)	Misa y sacos
Almacenamiento de nueces	La castaña se almacena a granel para su mejor oreado. Y posteriormente se llena en sacos y se almacena en pilas hasta el traslado o pelado.	Sacos y paletas.
Clasificado	El clasificado se realiza en las etapas de: chancado de cocos separando aquellas nueces dañadas, al momento del almacenado a granel, durante el secado y finalmente la clasificación de la castaña pelada.	Manual.
Secado de nueces	La castaña es esparcida sobre el secador durante todo el día, con batidos para un secado uniforme.	Paletas para el batido
Pelado de nueces	El pelado se realiza con máquinas de pelado, mediante el trozado de la cáscara, se dispondrá de una mesa exclusiva para esta actividad. Esta actividad lo realizan personas contratadas.	Máquinas de pelado
Transporte mayor	Esta actividad es el transporte de la castaña comercializada desde el campamento hasta la planta procesadora, generalmente lo realiza la empresa que compra el producto ya sea en cáscara o pelada.	Carro

Gilber E. Martínez Maeda
 INGENIERO FORESTAL
 RIA CIP N° 77326

5

Descripción de Actividades y Equipos utilizados para el Aprovechamiento de Castaña. Plan Operativo Anual para el Aprovechamiento de Castaña (*Bertholletia excelsa*). Zafra 2009-2010



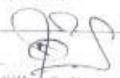
6. Prácticas Silviculturales.

Según el Plan General de Manejo, para esta zafra no corresponde realizar prácticas silviculturales. Describimos los sistemas a aplicarse porque consideramos que es una forma de que el castaño vaya interiorizando el concepto de prácticas silviculturales y planifique las actividades a realizar en la zafra 2010.

En el cuadro N° 4 describiremos algunas prácticas silviculturales.

Cuadro N° 4: Descripción de Sistemas Aplicados en la Práctica de Labores Silviculturales

Actividad	Técnica Aplicada	Herramienta	Periodo
Poda de lianas en árboles de castaña.	Liberación de lianas: solo se cortan las lianas que cubren la copa del árbol. Existen algunas lianas como el tamishi que no se cortaran por ser útil para el castaño y no daña el árbol.	Se utiliza un machete.	Época de zafra
Manejo de regeneración natural (Castaños de menos de 20 cm. de DAP)	Limpieza: Consiste en liberar los plántones de la competencia de lianas y algunas plantas que impidan el crecimiento del castaño. Esta limpieza no debe ser muy intensiva, salvo en los primeros años y dependiendo del crecimiento de la vegetación en situ. Señalización: Marcar los árboles con plástico de color resaltante para distinguirlos y evitar cortarlos durante la limpieza de estradas. También se llevará un registro de cada uno de ellos.	Para la limpieza se utiliza un machete.	
Selección de árboles semilleros	Identificación: Son aquellos árboles que producen semillas de buena calidad, serán evaluados cada 5 años y mostrados en el mapa. Consideraciones: Estos árboles deben tener una producción estable por zafra, con una producción no mínima de 1 barrica por zafra. El árbol debe estar sano y presentar cocos moderadamente suaves, con nueces medianas y una buena cantidad de nueces por coco (18 a 20 nueces).	Marcado mediante placas diferenciadas, especificados en el mapa	Durante la zafra
Enriquecimiento del bosque natural	Se verá la posibilidad de sembrar plántones de castaña en los claros naturales o en áreas con abundante luz, esto se puede hacer conforme se van formando o encontrando los claros, en los primeros años se protegerá estos plántones con cercos de madera.	Boca de lobo (cavadora)	Después de la época de zafra
Abonamiento:	Consiste en colocar alrededor de la base del árbol los cocos chancados.		Durante la zafra
Rumbeo	Consiste en la búsqueda de árboles de castaña dentro del área concesionada.	Machete	Durante la zafra
Liberación	Raleo selectivo de los árboles que puedan estar haciendo algún tipo de competencia por la luz, espacio, suelo, o causando daño al árbol de castaño.	Machete	Época de zafra


 Gilbert B. Martínez Maceda
 INGENIERO FORESTAL
 R.S. C.P. N° 77108

6

Descripción de Sistemas Aplicados en la Práctica de Labores Silviculturales. Plan Operativo Anual para el Aprovechamiento de Castaña (*Bertholletia Excelsa*). Zafra 2009-2010.

8. Medidas de Mitigación de posibles impactos.

La castaña es uno de los pocos productos forestales diferente a la madera que se aprovecha sin alterar fuertemente el bosque, sin embargo para asegurar la sostenibilidad del recurso se utilizan técnicas adecuadas para disminuir el impacto. A continuación se describe el posible impacto y las medidas de mitigación de las actividades realizadas en el castañal durante el desarrollo de las actividades que contempla el presente plan operativo anual.

Cuadro N°6: Consideraciones para la Mitigación de Impactos

Aspectos	Descripción del Impacto	Mitigación
Actividades Alternas	Caza de subsistencia para autoconsumo: Posible disminución poblacional de la fauna (especialmente aves y mamíferos)	Se evitará cazar hembras y crías. Por otro lado, se evitará la caza de especies que estén en alguna categoría de vulnerabilidad
Uso de otros recursos	Aprovechamiento de Madera.	Para la construcción de la infraestructura se utiliza madera de árboles apeados naturalmente por el viento o se realizan talas dirigidas estratégicamente para causar mínimos impactos.
Prácticas Silviculturales	Posible disminución de la población de lianas.	La poda de lianas no es generalizada. La posibilidad de regeneración de las lianas eliminadas es potencial; por otro

GILBERTO E. MARTÍNEZ MACEDO
INGENIERO FORESTAL
REG. CIP N° 77174

7



Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica - ACCA
Proyecto Conservando Castañales - PCC - Regina Palla de Calle



		lado se respetan las lianas beneficiosas para darles un uso racional
Plan de aprovechamiento	Disminución del alimento para los dispersores naturales	Inicio de la actividad recolectora después de un mes de la caída de cocos con el fin de dejar este tiempo para que los dispersores naturales tengan acceso a él
	Posible disminución de la tasa de regeneración.	Enriquecimiento en claros naturales
Relaciones con poblaciones Aledañas	Alteraciones a la estructura de los árboles de castaña	Coordinar con los titulares de las áreas agrícolas para aperturar los linderos y evitar dañar los árboles de castaña por acción de la quema y desmonte.

Medidas de Mitigación de Posibles Impactos. Plan Operativo Anual para el Aprovechamiento de Castaña (*Bertholletia Excelsa*). Zafra 2009-2010.



12. Presupuesto

La implementación de las actividades descritas en el presente Plan Operativo Anual - Castaña, demanda una inversión la cual se deberá registrar e informar en forma anual. Para ello el titular registrará todos los gastos que demanden el inicio de zafra y las ganancias que se obtiene de la venta de la castaña ya sea en cáscara o pelada. El presente cuadro es una proyección del presupuesto para la Zafra 2009 - 2010.

FLUJO DE CAJA (SOLES).

Detalle	Unidad	Cantidad	Precio	TOTAL ZAFRA	2009												2010												TOTAL ZAFRA	
					Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct		
INGRESOS POR VENTAS																														
Venta de castaña pelada	kilogramos	1841.84	5.50	10130.12	0.00	0.00	0.00	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	2028.02	10130.12
Venta de castaña en cáscara	Barricas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Total Ingresos				10130.12	0.00	0.00	0.00	2028.02	10130.12																					
EGRESOS OPERATIVOS																														
INVERSION																														
Poda de lantaz	jomales	30.00	20.00	600.00	0.00	0.00	200.00	200.00	200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1200.00
Limpieza de estradas y trochas	jomales	30.00	20.00	600.00	0.00	0.00	0.00	300.00	300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	600.00
Mantenimiento de regeneración natural	jomales	0.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PREAPROVECHAMIENTO																														
Elaboración de POA	POA	1.00	100.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
Mantenimiento de infraestructuras (matinales)	jomales	8.00	20.00	160.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	160.00
Mantenimiento de infraestructuras (matinales)	unidad	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mantenimiento de viales	kilometros	30.00	20.00	600.00	0.00	0.00	200.00	200.00	200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	600.00
APROVECHAMIENTO																														
Jurado y otorgado	Barricas	92.00	15.00	1380.00	0.00	0.00	0.00	690.00	690.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1380.00
Transporte interno	Barricas	92.00	15.00	1380.00	0.00	0.00	0.00	460.00	460.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1380.00
Transporte al Centro Poblado	Barricas	92.00	1.00	92.00	0.00	0.00	0.00	30.67	30.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	92.00

Ulber E. Martínez Maceta
 INGENIERO FORESTAL
 R.L.A. C.I.P. Nº 71124

Cronograma y puesto de actividades del POA –Castaña. Plan Operativo Anual para el Aprovechamiento de Castaña (Bertholletia Excelsa). Zafra 2009-2010.

ACUERDO Y CARTA DE COMPROMISO

Por medio de la cual el productor se compromete a garantizar la integridad orgánica del sistema productivo ante BCS ÖKO Garantie Cia. Ltda.

El presente documento tiene valides por un periodo de un año a partir de la firma del productor, es automáticamente renovado a la fecha de aniversario de la firma para un año más. En caso de cancelación del acuerdo, se debe avisar en forma escrita con 3 meses de anticipación a la fecha de vencimiento.

ACUERDO:

- 1.- Afirmo que toda información sea escrita y/o verbal dada en toda documentación requerida por BCS, es verdadera, actual y completa que permite describir el manejo de mi sistema productivo.
- 2.- Estoy de acuerdo en recibir visitas de inspección si restricción alguna, a mi sistema productivo (parcelas, almacenes, contabilidad, archivos y otros), en el momento que los procesos de control propios de BCS lo requiera ya sea previamente coordinada o sin previo aviso.
- 3.- Afirmo que como participante de un programa de certificación de BCS, no me da derecho a describir y/o comercializar mis productos de forma independiente, sin obtener mi propio certificado orgánico otorgado de manera particular a mi nombre.
- 4.- Comprendo que BCS no me brinda servicios de asesoría, financiamiento, comercialización y que no tengo conflicto de interés con BCS o su personal autorizado.

COMPROMISO:

Conocer, respetar y aplicar las normas de producción orgánica exigida por el reglamento de la normativa de la producción orgánica agropecuaria nacional y las normas de BCS.

- Crear las condiciones de un suelo vivo, estable y autosuficiente, una fertilidad regenerativa y durable, aplicando los principio de la normativa.
- Excluir todo tipo de fertilizantes, funguicidas, insecticidas, herbicidas de síntesis química y que no están permitidos por las normas.
- Aplicar un plan de rotación y asociación de cultivos que permita el equilibrio nutricional y ecológico.
- Realizar labores de labranza que permitan proteger y conservar el suelo.
- Efectuar prácticas preventivas para un buen manejo del sistema productivo, en el ultimo de los casos y previamente justificados aplicar los insumos externos permitidos por las normas.

Para constancia de lo anteriormente indicado, procedo a firmar el presente documento.

Regina Paola de Cade
CODIGO - NOMBRE DEL PRODUCTOR

Lugar: Pro. Maldonado



FIRMA

Fecha: 20-01-2011





RECOLECTORES ORGÁNICOS DE NUEZ AMAZÓNICA DEL PERÚ

CARTA DE COMPROMISO ENTRE EL RECOLECTOR DE CASTAÑA Y RONAP.

Conste por el presente documento, que la asociación de recolectores orgánicos de la nuez amazónica del Perú – RONAP, actuando a través de su representante legal Sra. **Alejandrina Huesembe Abano**, identificado con DNI N° **04814195** con domicilio en el Puerto Maldonado y de otra parte el (la) socio (a) de RONAP Sr. (a) **Regina Paila de Calle**, identificado (a) con DNI N° **03063396**, con domicilio para efecto del presente documento **Alerta**, y cuya concesión castañera se encuentra ubicada en el sector denominado **Alerta**, acuerdan en los términos y condiciones cumplir con los requerimientos, proceso y obligaciones que conlleva la certificación orgánica, comprometiéndose a lo siguiente:

- Primero:** El compromiso obligatorio del socio en cumplir con la reglas de la producción orgánica según los procedimientos establecidos dentro de los estándares de la certificación orgánica.
- Segundo:** Brindara el permiso para que los inspectores internos y externos inspeccionen la unidad de aprovechamiento, así proporcionar toda la información y documentación necesaria para facilitar la labor del Inspector.
- Tercero:** Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno para el proceso de certificación orgánica de recolección silvestre de castaña.
- Cuarto:** Acatar las sanciones, decisiones y medidas correctivas que decida el comité de certificación, bajo una objetividad neutral una vez culminada el proceso de la evaluación interna.
- Quinto:** Proporcionar al SIC la información correcta de la estimación de producción por año zafra, así como llevar un registro de producción, avistamiento de fauna silvestre, gastos e ingresos por cada zafra.
- Sexto:** El socio se compromete a participar en los talleres de certificación orgánica.
- Séptimo:** Realizar la entrega del producto orgánico debidamente diferenciado de acuerdo al código asignado y en el volumen comprometido.

Estos compromisos se firma en la ciudad de Puerto Maldonado, a los _____ días del mes de _____ del año _____, firmando en señal de conformidad, sin mediar coacción alguna, se suscribe por duplicado,


 Alejandrina Huesembe Abano
 PRESIDENTE - RONAP


 Socio RONAP
 Regina Paila de Calle



Modelo de Carta de Compromiso de Certificación Orgánica entre el Recolector de Castaña y RONAP



**Ficha de verificación -
Sistema De Control Interno**

C. RECOLECCIÓN				
¿ Utiliza canasta y payana?	Si			
¿ Utiliza corteza de misa y/o de otra especie para hacer correas o fajas de carga para las barricas?	Si	están usando también prehuas (conceage)		
¿ Conoce y cumple las normas de seguridad durante la etapa de recolección?	Si			
¿ A tenido accidente en la etapa de recolección?	NO			
D. PRODUCCIÓN				
- VOLUMEN DE CASTAÑA AUTORIZADO POR EL INRENA	92	Barricas		
- VOLUMEN RECOLECTADO	50	Barricas		
- VOLUMEN A COMERCIALIZAR COMO CASTAÑA ORGANICA FLO	50	Barricas		
- VOLUMEN A COMERCIALIZAR COMO CASTAÑA CONVENCIONAL	-	Barricas		
- CUANTOS ARBOLES DE CASTAÑA TIENE EN SU CASTAÑAL	465	Arboles		
- CUANTOS ARBOLES PRODUCTIVOS	444	Arboles		
- CUANTOS ARBOLES NO PRODUCTIVOS		Arboles		
- COMO TRASPORTA LA CASTAÑA HASTA EL ALMACEN DENTRO DE LA CONSECIÓN				
- En la espalda	<input checked="" type="checkbox"/>	- En carreta	<input type="checkbox"/>	
- En moto	<input type="checkbox"/>	ps	<input type="checkbox"/>	
- En camioneta				<input type="checkbox"/>
COMO ALMACENA LA CASTAÑA ORGÁNICA - FLO DENTRO SU CONSECIÓN				
Mucalón				
E.- CONTRATACION DE PERSONAL				
1. Contrata a menores de 15 para algun trabajo de la actividad castañera	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	
2.- Cuantos personas participan en la zafra castañera	03			
	01 Etulón			
	a.- Familiar Contratado			
	b.- Familiar no Contratado	01		
	c.- Particular	01		
OBSERVACIONES				

Modelo de Ficha de Verificación – Sistema Interno de Control 2010



Colegio de Notarios de Cusco y Madre de Dios
2736

Serie - A
Nº 005980



ACUERDA: AUTORIZAR A RICARDO RIVERO YATTO, CON DNI N° 05070997,
A SUSCRIBIR LA MINUTA Y ESCRITURA PÚBLICA DE MODIFICACIÓN DE
ESTATUTOS, Y TODO CUANTO DOCUMENTO FUESE NECESARIO HASTA LOGRAR
SU INSCRIPCIÓN EN REGISTROS PÚBLICOS. = = = = =

ANEXO 01. ESTATUTOS DE LA ASOCIACION "RECOLECTORES ORGANICOS
DE LA NUEZ AMAZONICA DEL PERU" -RONAP-. = = = = =

INDICE. = = = = =

TITULO PRELIMINAR : DE LOS VALORES. = = = = =

TITULO I : DE LA DENOMINACION, DOMICILIO Y DURACION.

TITULO II : DEL OBJETO SOCIAL, FINES Y ACCIONES. = =

TITULO III : DE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LA
ASOCIACION. = = = = =

CAPÍTULO I : DE LOS REQUISITOS. = = = = =

CAPÍTULO II : DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES. = = = =

CAPÍTULO III : DE LAS FALTAS Y SANCIONES. = = = = =

CAPÍTULO IV : DE LA PÉRDIDA DE LA CONDICION DE
ASOCIADO. = = = = =

TITULO IV : DE LA ORGANIZACION INTERNA. = = = = =

CAPÍTULO I : DE LA ASAMBLEA GENERAL. = = = = =

CAPÍTULO II : DEL CONSEJO DIRECTIVO. = = = = =

CAPÍTULO III : DEL CONSEJO DE CONTROL INSTITUCIONAL. = ✓

CAPÍTULO IV : DE LA COMISION DE INSPECCION INTERNA Y
EVALUACION MEDIOAMBIENTAL. = = = = =

CAPÍTULO V : DEL COMITÉ ELECTORAL. = = = = =

TITULO V : DEL PATRIMONIO Y REGIMEN ECONOMICO. = =

TITULO VI : DE LA MODIFICACION DEL ESTATUTO. = = = =

TITULO VII : DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA
ASOCIACION. = = = = =

DISPOSICIONES FINALES. = = = = =