

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



Modelo de desarrollo competitivo para los pequeños productores
de café en la cuenca del río Mayo, Región San Martín

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y
FINANZAS INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL

AUTOR

Carlos Emilio Alegría Rojas

Ilianov Pablo Carrasco López

ASESOR

Javier Enrique Meza Escobedo

Lima, Perú

2014

Dedicatoria

A nuestros padres que motivaron y alentaron en todo momento nuestra superación personal, profesional y académica.

A nuestros hijos que constituyen el acicate de todo nuestro esfuerzo vital.

A los productores de café de la Región San Martín por compartir su experiencia e iniciativas para la búsqueda de mejores formas de organización empresarial.

Agradecimientos

A todos nuestros profesores y profesoras de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, quienes con su experiencia académica, profesional y laboral nos han permitido culminar con éxito nuestros estudios de postgrado que no solo contribuirán a nuestro éxito profesional y laboral, sino que los conocimientos los pondremos al servicio del desarrollo de nuestro amado País.

Resumen

El café es uno de los principales productos de exportación peruanos. Según datos del Censo Nacional Agropecuario de 2012, en el Perú, el 6% de las 4.2 millones de hectáreas cultivables a nivel nacional estaban destinadas a la producción de café. Esta área cultivable se extiende a lo largo de la selva alta peruana, y es trabajada por 223 mil familias de agricultores quienes se dedican a la producción del café. Sin embargo, uno de los principales problemas que afrontan los caficultores peruanos para ingresar al circuito internacional de comercio, es el reducido tamaño de sus parcelas. El 85% de los productores de café conducen unidades agrícolas de una a cinco hectáreas, conocidas como minifundios. En la mayoría de dichos minifundios, se utilizan técnicas de producción poco tecnificadas, lo cual impide ofrecer un producto de exigencia internacional. Por otro lado, solo el 30% de los productores forman parte de diferentes tipos de organizaciones, lo cual reduce su posibilidad de manejar economía de escala y precios estandarizados, tanto en la producción como en la comercialización. La presente investigación tuvo como objetivo identificar un modelo asociativo viable que genere competitividad para los productores de café de la cuenca del río Mayo, ubicado en la Región San Martín. En respuesta a este objetivo, proponemos la cooperativa como un medio de asociatividad, que permita mejorar la productividad de los pequeños caficultores mediante intensas acciones de capacitación técnica. Esto requiere de acción del Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, regional y local, así como del apoyo de la empresa privada.

Palabras clave: Café, Región San Martín, Tabalosos, Cuñumbuqui, asociatividad.

Abstract

Coffee is one of the main Peruvian export products. According to data from the 2012 National Agricultural Census, in Peru, 6% of the 4.2 million cultivable hectares nationwide were used for coffee production. This arable area extends throughout the Peruvian high jungle, and is worked by 223 thousand families of farmers who are dedicated to the production of coffee. However, one of the main problems faced by Peruvian coffee growers to enter the international circuit of trade is the small size of their plots. Eighty-five percent of coffee producers operate agricultural units of one to five hectares, known as minifundios. In most of these smallholdings, low-tech production techniques are used, which prevents offering a product of international demand. On the other hand, only 30% of producers are part of different types of organizations, which reduces their possibility of managing economies of scale and standardized prices, both in production and marketing. The objective of this research was to identify a viable associative model that generates competitiveness for coffee producers in the Mayo river basin, located in the San Martín Region. In response to this objective, we propose the cooperative as a means of associativity, which allows improving the productivity of small coffee growers through intense technical training actions. This requires action from the State at its three levels of government: national, regional and local, as well as the support of private companies.

Keywords: Coffee, San Martín Region, Tabalosos, Cuñumbuqui, associativity.

Índice Temático

Dedicatoria	i
Agradecimientos.....	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Introducción.....	1.
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Formulación del problema	10
1.2.1. Problema general.	11
1.3. Justificación del tema de investigación.....	11
1.4. Objetivos de la investigación.....	11
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos.	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Bases teóricas.....	13
2.1.1 La Nueva Economía Institucional (NEI).	13
2.1.2 Análisis estructural discreto.....	13
2.1.3 Capital social.....	14
2.1.4 Las estrategias genéricas de Michael Porter.	14
2.1.5 Cadena de valor	15
2.1.6 Importancia de la asociatividad.	17
2.1.7 Producción del café y comercio.....	17
2.1.8 Fluctuación de precios.	18
2.1.9 La cadena de producción del café (formación del valor).....	19
2.1.10 Mercados locales.....	21
2.1.11 El comercio justo.	22
2.1.12 Oligopsonio.....	23
2.1.13 El capital y confianza.....	24
2.1.14 Formas de asociación aplicables a la producción de café: elementos normativos y regulatorios para la actividad empresarial.	25
2.1.15 La asociatividad como estrategia de comercialización.....	27
2.2. Definición de términos básicos.....	28

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	30
3.1 Delimitaciones.	30
3.1.1 Espacial.....	30
3.2. Limitaciones.....	35
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
4.1 Diagnóstico	40
4.2. Impacto económico.....	45
4.3. Impacto en la productividad.	50
4.4. Impacto en el empleo.....	51
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1 Conclusiones.....	53
5.2 Recomendaciones.	55
Bibliografía.....	56
ANEXOS.....	62
Anexo 1: Principios del Comercio Justo.....	63
Anexo 2: Perfil del proyecto: Registro de productores de café	69
Anexo 3: Casos de éxito en la producción de café en Perú y en la zona en estudio	87

Índice de tablas

Tabla 1. Superficie cosechada, producción y rendimiento del café en el periodo 1994-2012.	6
Tabla 2. Evolución de los volúmenes de exportación y valor en el período 2000-2014.....	7
Tabla 3. Productores organizados en asociaciones y cooperativas en la Región San Martín.	9
Tabla 4. Población proyectada para la Región San Martín distribuida por género para los años 2013-2014.	33
Tabla 5. Comparación de algunos indicadores socioeconómicos del nivel o promedio nacional con los de la Región San Martín, Provincia de Lamas y los distritos Tabalosos y Cuñumbuqui.	33
Tabla 6. Datos estadísticos de los distritos de Cuñumbuqui y Tabalosos.	35
Tabla 7. Impacto económico de la implementación de la cooperativa.....	47
Tabla 8. Estrategias operacionales.	49
Tabla 9. Delimitación del mercado.....	50
Tabla 10. Proyección de los volúmenes de venta, precio por variedad e ingresos por venta estimados en el mercado objetivo (Primeros cinco años).....	51

Índice de figuras

Figura 1. Precios del café entre junio 2012 y junio 2014.....	18
Figura 2. Comparación de la producción mundial de café de las especies arábica y robusta en el período 2010-2014.....	19
Figura 3. Cadena de valor de Michael Wheeler.....	21
Figura 4. Equilibrio oligopsónico.....	23
Figura 5. Número de asociaciones y confianza social.....	24
Figura 6. Proceso de fomento de clústers sostenibles.....	26
Figura 7. Modelo de Porter para el caso del café.....	26
Figura 8. Mapa político de la Provincia de Lamas.....	30
Figura 9. Cuenca del río Mayo.....	31
Figura 10. Mapas políticos de los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui.....	32
Figura 11. Participación en las organizaciones asociativas en los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui.....	37
Figura 12. Percepción de beneficios sobre la asociatividad en los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui.....	39
Figura 13. Tipos de organizaciones asociativas existentes en los distritos Cuñumbuqui y Tabalosos.....	40

Introducción

La asociatividad, entendida, en su concepción más general y comprensiva, como una estrategia de colaboración entre personas, organizaciones, instituciones y empresas en donde cada ente individual participante manteniendo su personería jurídica y libertad de decisión, decide voluntariamente participar en un esfuerzo común para el logro de un propósito o de propósitos comunes, ha estado presente en Perú desde tiempos prehispánicos. Testimonio permanente de dicha afirmación se muestra en los restos arqueológicos del período pre-Chavín y que, a criterio de los especialistas, son resultado del trabajo colectivo (Altamirano y Bueno, 2011). Asimismo, Altamirano y Bueno (2011, p. 45), señalaron que “durante el *Tawantinsuyo* (1440-1532), en un periodo de ausencia del capitalismo se practicaban diversas formas de organización de trabajo colectivo, siendo el *ayni* y la *minka* los tipos más empleados”.

Según Eguren (2012, p.159-160), el proceso de modernización del agro peruano ha pasado por tres momentos: “a) antes de la reforma agraria, b) la reforma agraria y los años inmediatos posteriores, y c) la reconcentración de la propiedad de la tierra” (p. 159). Asimismo, Eguren (2012) señaló que la modernización de la agricultura iniciada en la década del noventa del siglo pasado y que se prolonga a nuestros días presenta las siguientes características: “el inicio de un nuevo proceso de concentración de la propiedad de la tierra, la modernización de la producción agraria, la expansión de una agricultura de exportación “no tradicional” y la marginación de la pequeña agricultura”.

El Ministerio de Agricultura (s/f) afirma que “La agricultura peruana constituye una economía de parceleros en la cual el 85% de los agricultores tiene parcelas con menos de 10 hectáreas predominando las unidades productivas con un área entre 3 y 10 hectáreas (33%)”, y señala, además, que “el fortalecimiento de las organizaciones de productores y de otras organizaciones que contribuyan al desarrollo del agro representa una tarea impostergable”.

El objetivo de la presente investigación ha sido proponer un modelo de asociatividad a los caficultores de los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui con el propósito de no solo mejorar la producción de café sino de que dicha mejora no esté reñida con la

deforestación de los bosques, por cuanto los cafetales se instalan en las laderas de bosques húmedos que presentan muy alto riesgo de erosión. Así mismo, dicho modelo de asociatividad ha buscado intensificar la capacitación, por ejemplo, en el uso de fertilizantes, dado que generalmente se usan fertilizantes nitrogenados y pesticidas que contribuyen a la generación de gases de efecto invernadero y a la contaminación los ríos, y, por ende, al cambio climático que, en opinión de los especialistas, contribuiría a la aparición de plagas y enfermedades. Además de lo descrito, se estima importante señalar que el caficultor no recibe un precio justo por la producción del café lo cual contribuye a reforzar el círculo vicioso pobreza-carencia de educación-estado de bienestar deplorable.

En el primer capítulo, se ha descrito en términos generales la situación problemática que se ha identificado al inicio del diseño de la investigación, lo cual ha permitido la formulación de las preguntas general y específicas que han orientado el avance sistemático del proceso metodológico. Asimismo, se han expuesto las razones que han sustentado el desarrollo de la investigación, así como los objetivos a lograr.

En el segundo capítulo, se han expuesto los fundamentos teóricos sobre los que se ha sustentado el desarrollo de la investigación; asimismo, se han definido conceptualmente los principales términos que se han utilizado. Todo esto ha permitido la formulación de las hipótesis, general y específicas, que han servido de guía para el desarrollo de la investigación.

En el tercer capítulo, se ha expuesto los principales elementos de la metodología empleada en el desarrollo del proceso de investigación.

En el cuarto capítulo, se han expuesto los resultados obtenidos, los mismos que apuntan a señalar que la asociación de caficultores en una cooperativa les permitirá alcanzar importantes beneficios que van desde una mejor producción del café para poder llegar a una calidad óptima del mismo y, de esta manera, alcanzar mejores precios por el producto e ingresar con mayores ventajas comparativa y competitiva al complicado circuito económico internacional.

Finalmente, en el quinto capítulo se exponen las conclusiones a las que, una vez concluido el proceso investigativo, se ha llegado; y las recomendaciones que se proponen para superar las limitaciones encontradas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se ha descrito la situación problemática que se ha identificado al inicio del diseño de la investigación, lo cual ha permitido la formulación de las preguntas, general y específicas, que han orientado el avance sistemático del proceso metodológico. Asimismo, se han expuesto las razones que han sustentado el desarrollo de la investigación, así como los objetivos a lograr.

1.1.Planteamiento del problema

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2014), el PBI agropecuario, en el periodo 2004-2014, creció 50,7% en términos reales. Esto sucedió luego de la retracción de la producción que se vivió durante la década de los setenta del siglo pasado como consecuencia de la promulgación e implementación de la Ley de Reforma Agraria y del estancamiento que se hizo evidente en la década de los ochenta por influencia del fenómeno El Niño. Entre 1990 y 2000 se registró un importante crecimiento agrícola visible a través del aumento de los volúmenes de producción agrícola a la par de la recuperación de la estabilidad macroeconómica del país. De igual forma, se deben tomar en cuenta los siguientes hechos iniciados en la década del noventa: (a) la firma de los Tratados de Libre Comercio que significaron la apertura del país hacia el comercio internacional; (b) la eliminación del control estatal sobre los precios de los productos agrícolas, lo que permitió que estos se valoricen sobre leyes del libre mercado y (c) el ingreso de capitales privados nacionales e internacionales en la producción e industrialización agrícola.

Sin embargo, a pesar de haber alcanzado un significativo incremento tanto en la producción por cultivo como en el rendimiento por hectárea, la extensión de la superficie agrícola en el país aún es insuficiente. En la actualidad, solo se usa el 40% de las 7,6 millones de ha con potencial para cultivos transitorios y permanentes. A esta situación han contribuido, entre otros, factores adversos como: (a) la existencia entre 1977 y 1990 de la vigencia del dólar de Mercado Único de Cambio (dólar MUC); (b) la limitada capacidad operativa del Banco Agrario para otorgar créditos a los agricultores; (c) la falta de capacidad operativa del Estado para promover la investigación y la capacitación de la mano de obra, y

mejorar la infraestructura agraria. Todo esto representan contingencias que no pueden pasarse por alto.

En el IV Censo Nacional Agropecuario (Cenagro, 2012) se estableció que la extensión promedio de la unidad de producción agrícola era de sólo 3,3 ha en total (Instituto Nacional de Estadística e Investigación, INEI, 2012). Esta fragmentación es mucho más aguda en la sierra de Perú donde la extensión promedio se reduce a 1,9 ha. Si bien esto ocurre con los principales cultivos (papa, maíz amarillo duro) con el café no hay mucha diferencia. Más aún, se presentan las mismas condiciones de principios del siglo pasado y que son evidentes en las zonas productoras correspondientes a las regiones San Martín (Moyobamba), Cajamarca (Jaén), Huánuco y Cusco (Quillabamba).

Por otra parte, la política agraria, en la década de los setenta, estuvo marcada de forma importante por el incremento de la participación del Estado en la actividad productiva y comercial; evidencia de ello es la Ley de Reforma Agraria peruana (Decreto Ley N° 17716 de 24 de junio de 1969 y sus modificatorias) que tenía la intención de promover y desarrollar las condiciones para el desarrollo industrial de la agricultura en el país a través de Cooperativas Agrarias de Producción y Centrales de Cooperativas. Empero, la autorización posterior para que las cooperativas asumieran el modelo empresarial que desearan, inclusive la parcelación de las tierras, afectó al desarrollo de la agricultura y generó la ampliación de la llamada “agricultura familiar”. A esto se sumó, en el caso específico del café, la aparición de pequeños caficultores que, en la actualidad, constituyen el grueso de los productores de café en el país. Entre ellos prevalecen las formas campesinas de cultivo caracterizadas, en su mayoría, por su baja productividad y débil articulación al mercado. La explicación radica en que las reformas se orientaron, perjudicialmente, al cambio de tenencia de la tierra y no al desarrollo de la productividad y la innovación tecnológica (Instituto Nacional de Investigación Agraria, 2009). Tiempo después, durante la década de los ochenta, se mantuvieron diversas formas de intervención estatal en la actividad agrícola; dicha situación se llevó a cabo en medio de una profunda crisis económica y el inicio de la actividad terrorista. (Alegría, 2005).

El III Censo Nacional Agropecuario 1994 estableció que la superficie cultivada de café era 164 000 ha y el IV Censo Nacional Agropecuario estableció que dicha superficie era 423 879 ha; en consecuencia, dicha superficie se había más que duplicado y se distribuye principalmente en 10 regiones ubicadas en la vertiente oriental de los Andes. Asimismo, para ahondar en cifras actuales, se han recopilado los datos correspondientes a superficie cosechada, producción y rendimiento del café. Todos estos datos corresponden al periodo comprendido entre 1994 y 2012. A continuación, en la Tabla 1 Superficie cosechada, producción y rendimiento del café en el periodo 1994-2012 se detallan dichos alcances.

Tabla 1. *Superficie cosechada, producción y rendimiento del café en el periodo 1994-2012.*

Año	Superficie cosechada (Miles de ha)	Producción	Rendimiento	
			(kg/ha)	(q/ha)
1994	164	91 340	556	12
1995	163	96 697	592	13
1996	176	106 520	604	13
1997	185	112 890	612	13
1998	189	119 905	636	14
1999	212	144 872	683	15
2000	228	158 283	693	15
2001	233	159 936	686	15
2002	241	178 292	739	16
2003	248	169 548	685	15
2012	425	285 000	670	14

Fuente: Elaboración propia basado en Ministerio de Agricultura. Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. (2014).

Por otro lado, es pertinente exponer la información emitida por la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). Al 2014, las principales regiones productoras de café por áreas sembradas correspondían a Cusco (52 222 ha), Junín (107 933 ha), Cajamarca (73 098 ha), Amazonas (42 744 ha) y San Martín (93 687 ha). Así, alcanzaron en el 2012 un rendimiento promedio de 14 q/ha por año. Tales niveles de producción lograron que este cultivo se constituyera como uno de los principales productos agrícolas de exportación. Incluso, logró ocupar el tercer lugar en el total de exportaciones peruanas, puesto que generaba aproximadamente el 30% de las divisas del sector agropecuario, a pesar de que sus productividades fueran bajas (Minagri, 2015). En promedio, el 95% de la producción nacional cafetalera era destinada a la exportación y el resto al consumo interno.

Para ofrecer una mayor amplitud en los datos, en la Tabla 2 se describe la evolución de los volúmenes de exportación y valor del período comprendido entre el 2000 y el 2014.

Tabla 2. *Evolución de los volúmenes de exportación y valor en el período 2000-2014.*

Año	Volumen de exportación (miles de t)	Millones de US\$
2000	143	224
2001	160	180
2002	168	188
2003	150	181
2004	191	290
2005	142	306
2006	238	514
2007	145	363
2008	224	643
2009	197	583
2010	229	887
2011	294	1580
2012	262	1008
2013	236	691
2014	181	727

Fuente: Elaboración propia basado en Ministerio de Agricultura y Riego. Dirección General de Políticas Agrarias. Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. (2015, p. 7).

Sin embargo, según los resultados del IV Censo Nacional Agrario efectuado en el 2012, las unidades agropecuarias tenían en promedio sólo dos hectáreas de tierra, medida inferior a las 3,2 ha identificadas en 1994. De igual forma, en 1994, el 70% de las unidades agropecuarias en Perú eran manejadas por pequeños productores, inclusive, las organizaciones estaban constituidas por estos últimos. Cabe agregar que, según sostiene la Flo-Cert GmbH (2014, p. 4) los pequeños productores vienen a ser “aquellos que no dependen estructuralmente de mano de obra contratada, por lo cual trabajan principalmente con su propia fuerza de trabajo y la de su familia”.

Más aún, estas características no escapan al cultivo del café. Por este motivo, cerca del 80% de las unidades agropecuarias dedicadas a dicho cultivo se conducen aún, en nuestros días, utilizando sistemas tradicionales. A esto, se suma la dispersión y fragmentación de los predios agrícolas, que se evidencia en la presencia de minifundios o pequeñas unidades agrícolas que para el propietario generan bajos niveles de producción y productividad; así como el poco o nulo nivel de articulación y organización de los productores que se manifiesta en una oferta productiva desarticulada, dispersa y de baja rentabilidad.

El nivel tecnológico de los productores de café es, en general, muy bajo. De ese modo, solamente el 13,9% utiliza semilla certificada o mejorada; el 92% no utiliza ningún tipo de abono orgánico; el 93,7% declara no utilizar fertilizantes químicos; el 86,2% declara no utilizar insecticidas y el 94,4% declara no utilizar herbicidas (INEI, 1994). Estos indicadores negativos, vinculados, además, con la volatilidad de los precios en el mercado, se agravan por la falta de asistencia técnica. Aquello no sólo representa manejo de herramientas sino también de información (Carranza, Gallardo y Vidal, 2012) para el manejo del cultivo. A esta precaria situación se une que el 93,8% de los productores de café declaró no haber recibido ningún tipo de asistencia técnica. Así también, expresaron poca o nula capacidad y predisposición para asociarse (INEI, 1994).

En el caso de los pequeños productores de café de la Región San Martín, estos no pueden acceder a nuevos mercados regionales, nacionales e internacionales debido a que su producto es poco competitivo. Para ellos, las principales causas son las dificultades vinculadas a procesos de la cadena productiva. Estos procesos son: (a) siembra, (b) producción, (c) cosecha, (d) postcosecha y (e) comercialización (negociación de precios, acceso a vías y desinformación).

Asimismo, cabe señalar que el 74% de los productores de café en la Región San Martín no se encuentran organizados (INEI, 2012). Ante esta dificultad, diferentes entidades han tomado diversas iniciativas; algunas organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones del Estado y la cooperación internacional han intervenido para organizar a los productores en pequeñas cooperativas y obtuvieron resultados diversos (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC, 2014).

Al respecto, en la Tabla 3 se describe cuantitativamente la situación de la asociatividad agrícola de los productores de café en la Región San Martín.

Tabla 3. *Productores organizados en asociaciones y cooperativas en la Región San Martín.*

	Unidades Agropecuarias	Asociación Cafetalera	Cooperativa agraria cafetalera
Productores	41 195	353	711
Hectáreas	93 687,77	4 453,18	7 952,16

Fuente: Elaboración propia basado en Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI y Ministerio de Agricultura y Riego (2012).

Puede agregarse que lo que acontece en las zonas productoras de Perú es semejante a lo que ocurre en regiones productoras de café en Centroamérica y Sudamérica, donde se producen las mismas variedades del mencionado producto. Afortunadamente, esta situación ha logrado mejorarse a través de organizaciones asociativas. De esa forma, puede considerársele un proceso que contribuye a reducir las dificultades identificadas en cada fase de la cadena productiva.

De esa forma, las experiencias de planes de negocio basados en la asociatividad, han dado resultados positivos como en el caso de Costa Rica y Colombia (Ayala, Senesi, Palau y Villela, 2008). Más aún, pueden destacarse los ejemplos peruanos de Café Oro Verde, en la Región San Martín, y la Central de Cooperativas de los Valles de Sandía (Cecovasa) en la región Puno. Además, estas se caracterizan por ser modelos asociativos que comercializan a nivel internacional (Remy, 2007).

Puede hablarse también de los planes de negocio implementados bajo modelos asociativos. Estos han encontrado beneficios del trabajo asociado tales como el acceso al crédito y al mercado financiero. Asimismo, otros factores a favor son: las oportunidades de mercado vinculadas al valor agregado del producto, los beneficios a largo plazo, el incremento de la productividad y de los ingresos, apertura de mercados, la mejora de la capacidad de negociación frente a los acopiadores.

En el presente trabajo se ha analizado el entorno del mercado cafetalero de la cuenca del río Mayo ubicada en la Región San Martín, dado que los productores de café de la zona desarrollan prácticas incipientes de cultivo. En tal sentido, se ha considerado

relevante estudiar la influencia de las organizaciones de productores y sus modelos asociativos. Así se podrá determinar cómo aquellas podrían incidir en la incorporación de los caficultores a la producción de cafés especiales. Con ese propósito, se han considerado las experiencias organizativas existentes; estas han permitido la capacitación de productores de otras zonas en los principios de la producción de calidad y la adopción de nuevas tecnologías. Adicionalmente, posibilitaron el aprovechamiento de economías de escala en la comercialización de la producción o la organización de un sistema de seguimiento eficaz y participativo para verificar que sus miembros cumplen con las normas de producción de calidad y trazabilidad.

De igual modo, se ha observado la gestión de recursos, provenientes de organismos gubernamentales y ONG, los mismos que han buscado contribuir a fomentar el desarrollo de organizaciones de productores que promuevan entre sus miembros la adopción de cambios en los procesos productivos desde la cosecha, selección y procesamiento del café para lograr posicionarse en el mercado de café de alta calidad. En paralelo a ello, se observó cómo se fortalecía y fomentaba la sana convivencia y la aplicación de los valores humanos como base fundamental de la organización.

Dichos antecedentes pueden ser aplicados a la realidad de la región estudiada. Desde una visión más global, se busca un beneficio mayor. De esa forma, este trabajo ayudará a identificar prácticas óptimas que contribuyan a mejorar la realidad económica y social de la cuenca del río Mayo, en la Región San Martín y el país, al establecer un modelo asociativo que los aglutine.

1.2. Formulación del problema

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.37) señalan que además de establecer lo que se quiere lograr con el desarrollo de una investigación, es decir, determinar los objetivos de la misma es “conveniente plantear por medio de una o varias preguntas, el problema que se estudiará”.

1.2.1. Problema general.

¿Son los modelos asociativos existentes la respuesta a las necesidades de productividad, competitividad y viabilidad económica para los productores de café en los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui, ubicados en la cuenca del río Mayo en la Región San Martín?

1.3. Justificación del tema de investigación

Un importante porcentaje del tramado empresarial, vinculado a la agricultura, está conformado por micro y pequeñas empresas (unidades productivas agrícolas), lo cual dificulta y, en algunos casos, imposibilita poner en circulación volúmenes atractivos a mercados internacionales, acceso a tecnologías de producción e implica un alto costo de operación. En consecuencia, estas carencias pueden considerarse limitaciones productivas para una exitosa inserción en la economía mundial.

Desde ese contexto, es necesario realizar una investigación que permita determinar un modelo asociativo que, para este caso, ayude a los caficultores ubicados en los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui de la Provincia de Lamas, en la Región San Martín. Con ello, se logrará constituir un modelo de gestión para los mismos y un caso de estudio para investigadores y potenciales inversionistas agrícolas para la región. Asimismo, permitirá validar el modelo asociativo como mecanismo para la mejora de los beneficios económicos y sociales de sus miembros.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo asociativo que genere competitividad para los pequeños productores de café de la cuenca del río Mayo ubicado en la Región San Martín.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Identificar la situación actual de los pequeños productores de café de la cuenca del río Mayo en la Región San Martín en términos de competitividad.
- Identificar la situación actual de los pequeños productores de café de la cuenca del río Mayo en la Región San Martín en términos de asociatividad.
- Establecer los beneficios de la asociatividad para los pequeños productores de café de la cuenca del río Mayo en la Región San Martín en términos económicos y sociales.
- Determinar las potencialidades de los pequeños productores de café de la cuenca del río Mayo en la Región San Martín para organizarse.
- Establecer el modelo de asociativo adecuado para los pequeños productores de café de la cuenca del río Mayo en la Región San Martín teniendo en cuenta las condiciones del mercado nacional e internacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los conceptos relacionados con el mercado del café, la competitividad y la asociatividad. Asimismo, se establece cómo la asociatividad empresarial es el medio más viable para hacer frente a la competitividad en las estructuras del mercado del café.

2.1. Bases teóricas

2.1.1 La Nueva Economía Institucional (NEI).

La Nueva Economía Institucional (NEI) es una iniciativa interdisciplinar que combina herramientas de diversas disciplinas como la economía, el derecho, la teoría de la organización, la ciencia política, la sociología y la antropología con el objetivo de comprender la importancia de las instituciones en la vida social, política y comercial de una comunidad.

En tal sentido, la NEI, utilizando lenguaje económico, propone, a partir del análisis de las organizaciones, que el éxito de un sistema de mercado depende de las instituciones sociales, políticas y económicas que facilitan transacciones privadas eficientes. Esta iniciativa, la NEI, busca explicar el comportamiento económico a partir del análisis de las interacciones humanas en relación con los derechos sobre la propiedad y costos o valor transaccionales. En este contexto, las instituciones están consideradas como arreglos que sirven para minimizar los costos de transacción. Estos costos a su vez pueden variar dependiendo de los cambios que se produzcan tanto en su naturaleza como en su estructura.

2.1.2 Análisis estructural discreto.

Las formas alternativas de gobernanza son descritas por los costos de transacción en un análisis discreto (Williamson, 1996). Lograr los alineamientos básicos son preferibles a ajustes marginalistas. En este sentido, sugiere el estudio de las estructuras discretas ya que es preferible reducir el desperdicio antes de analizar las mermas por fallas

en las estructuras de precios. De este modo el análisis discreto favorece llevar a cabo las economías de primer orden.

En el marco institucional es importante definir las instituciones formales: políticas públicas, constitución y leyes. Las estrategias de negocios, la cultura, costumbres y lo cotidiano constituyen las instituciones informales. La mezcla de lo formal e informal constituye las reglas de juego en el sistema económico. Es muy importante organizar, definir e identificar los elementos del entorno organizacional (Ordoñez, 1999)

El análisis estructural discreto favorece el cumplimiento de rediseños a favor de mayor eficiencia. El nivel de stock de capital es importante para el proceso de cambio.

2.1.3. Capital social.

El capital social es definido como la habilidad de la gente para trabajar juntos, en equipos y organizaciones (Coleman (1988). En consecuencia, el capital humano en interacción tiene que ver con el cambio tecnológico, conocimientos, visión y la interrelación de los elementos de la estructura.

El stock de capital social está directamente relacionado con los procesos de acción conjunta y colectiva (Ordoñez, 1999). La capacidad del cambio tecnológico. La capacidad de crear nuevo conocimiento, tecnología y mejora de productividad es consecuencia del desarrollo del capital social.

2.1.4. Las estrategias genéricas de Michael Porter.

Porter difunde entre las empresas muchos de los conceptos de la organización industrial relacionados con la construcción de ventajas competitivas. Es a través de sus libros *Competitive Strategy* (1980) y *Competitive Advantage* (1982) que definió las estrategias competitivas como las acciones ofensivas o defensivas que las organizaciones emprenden y que les permiten enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas, obteniendo de esa forma un rendimiento proporcionalmente mayor a la inversión realizada (ventaja competitiva). Las estrategias genéricas que establece Porter, son el liderazgo de costos, la

diferenciación y el enfoque y cada una supone distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. El liderazgo de costos promueve, por un lado, la reducción permanente de los costos y paralelamente la mejora continua de la calidad. La curva de experiencia se explica en la relación entre el incremento de las unidades y reducción en una determinada proporción de los costos totales del bien.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación se reconoce desde los aspectos o características que hacen diferente un bien de otros similares existentes en el mercado, con la consecuente posibilidad para que la empresa incremente el precio del bien y con ello el margen de beneficios. Por ejemplo, aun cuando el café es un *commodity*, el diferencial, de un mismo producto que se cosecha y procesa en distintos lugares del mundo, sería el adquirir la categoría orgánico, a través de la mejora y estandarización de procesos en su cadena productiva, con el consecuente incremento en el precio, mayor margen para el productor y fidelización de los clientes por el valor que este le infiere la posesión del producto diferenciado.

Finalmente, la estrategia de enfoque se basa en la idea del uso selectivo de cualquiera de las anteriores estrategias en un ámbito competitivo más reducido. Sin embargo, requiere que la organización tenga un buen potencial de crecimiento y las dimensiones suficientes como para que obtenga una rentabilidad adecuada. Por ejemplo, una organización puede enfocarse en determinados segmentos del mercado sin necesidad de competir en la totalidad del sector. En tal sentido, esta estrategia se usa con frecuencia para introducirse en determinado sector, identificando para ello las debilidades de sus competidores o de los productos similares que estos generan; esta estrategia servirá de cuña para que la organización avance

2.1.5. Cadena de valor

Las actividades de valor son las actividades física y tecnológicamente distintas que desarrolla una empresa y que paralelamente constituyen la base sobre las que una empresa crea un producto valioso para sus compradores.

Sin embargo, aun cuando las organizaciones pertenezcan a un mismo sector y mantengan en el mercado productos, bienes o servicios similares, su cadena de valor y la forma en que desempeña sus actividades evidencian su historia, reflejan su estrategia, su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

En síntesis, la cadena de valor de una empresa, que la hace diferente de otras, está conformada por todas las actividades desarrolladas por la empresa, las mismas que generan valor agregado y con ello los márgenes; estos últimos entendidos como la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor (ganancia).

Porter propone la “cadena de valor” como un modelo teórico que busca, a partir del análisis de los pasos/actividades, describir la generación del valor que en el sistema de producción va adquiriendo un producto desde su creación hasta que es adquirido o consumido. Este análisis, servirá al desarrollo de estrategias que ayuden a afrontar las debilidades encontradas en los eslabones, y por lo tanto debe permitir introducir mejoras en las cadenas mismas.

Es decir, el modelo planteado por Porter supone que, en cada paso del proceso productivo, las actividades se enlazan unas con otras, y en ese proceso se va agregando/sumando valor al producto final como resultado de las actividades particulares y diferenciadas, de cada eslabón de la cadena.

Una cadena de valor está constituida por tres elementos básicos: actividades primarias, constituidas por aquellas actividades relacionadas al desarrollo del producto, puesta en producción, distribución, venta y post venta; actividades de apoyo, que son las actividades que apoyan a las actividades primarias, como la gestión de recursos humanos, de compras, investigación y desarrollo, gestión de calidad, contabilidad y finanzas, gerencia general y otros. El margen, que son los beneficios económicos obtenidos de la diferencia entre ingreso total y costo total (Porter, 1987).

La determinación de la cadena de valor permite planificar estratégicamente el desarrollo de una empresa, orientándose a lograr la mayor cantidad de ganancias al menor

costo posible. Esto se logra al analizar, tanto las actividades primarias o actividades de línea (aspectos internos), como las actividades secundarias (que son las de soporte de las primeras) como secciones de una cadena que van agregando valor al producto que saldrá al mercado.

2.1.6. Importancia de la asociatividad.

La asociatividad es la estrategia colectiva que permite orientar la transformación interna de las organizaciones, asegurando un desarrollo sustentable. En el caso de los pequeños caficultores constituye la ruta a seguir para enfrentar las dificultades derivadas de la globalización.

Según Magnazo, Orchansky et al. (2007, p.11), las características del proceso de asociatividad pueden evidenciarse a través de lo siguiente:

Un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores - empresas, personas u organizaciones - interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente.

A partir de la experiencia internacional y nacional se observa que la importancia de la asociatividad se relaciona con la efectividad de los modelos de asociatividad desarrollados.

2.1.7. Producción del café y comercio.

El café es uno de los productos más importantes que se exportan en países en vías de desarrollo. Pero, el 90% del café mundial se produce en países en vías de desarrollo y el 70% de esa producción era generada por pequeños agricultores (Milford, 2004). De la producción mundial sólo el 15% era producido en grandes extensiones de terreno de más de 50 ha; mientras que el 70% se producía en extensiones de menos de 10 ha. Estos productores cuentan con escasa infraestructura de producción y su ingreso monetario es altamente inseguro debido a que depende de la fluctuación del precio internacional del café (Fitter y Kaplinsky, 2001).

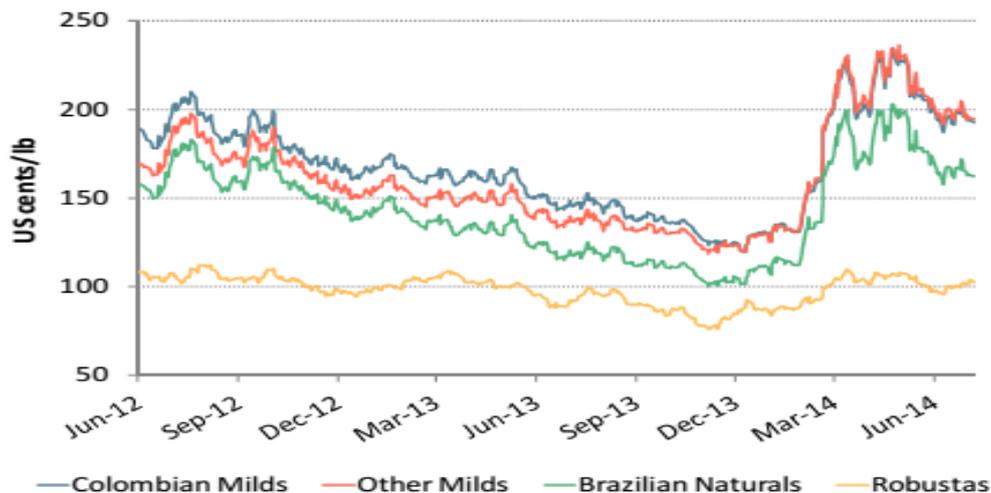
Sobre el particular, es de señalar que la producción requiere poca maquinaria y mucha mano de obra para la cosecha, el plantado, eliminación de hierba y el fertilizado. Debido a esto las posibilidades de una economía de escala son pocas. Esto podría explicar por qué la mayoría de tierras cultivables son pequeñas.

2.1.8. Fluctuación de precios.

En términos generales el proceso de producción de café es como sigue: toma 2 años desde la plantación hasta la cosecha y la producción óptima se obtiene a los 5 o 6 años; luego, la producción puede continuar por 20 años seguidos de 20 años de declive de la misma. La única forma de incrementar la producción en el corto plazo es incrementar la fuerza laboral, más fertilizantes y pesticidas. Debido a ello tanto la elasticidad de la oferta como de la demanda de café son bajas. Es decir, la cantidad demandada baja significativamente sólo cuando hay un gran incremento en los precios finales. Como resultado de lo descrito, los precios de café en el mercado son altamente inestables. Congelamiento, pérdidas y la roya son comunes para los caficultores y eso hace que los precios se eleven sin que haya una disminución grande en el consumo. En el 2013 el precio del café llegó a los niveles más bajos a los reportados en los cinco años previos.

Sin embargo, la respuesta de la oferta es usualmente más grande de lo necesario; es decir, más productores que antes cultivarán nuevas plantas de café lo que generará sobreoferta y una disminución en el precio. El precio bajo hará que los agricultores destinen sus tierras a otros cultivos lo que hará el producto relativamente escaso y eso incrementará los precios y el ciclo vuelve a empezar. Como se puede observar, se genera un ambiente de incertidumbre que hace muy difícil y complicado planificar el futuro.

Figura 1. Precios del café entre junio 2012 y junio 2014.



Fuente: *International Coffee Organization* (2015).

Figura 2. Comparación de la producción mundial de café de las especies arábica y robusta en el período 2010-2014.



Fuente: *Tomado de International Coffee Organization* (2015).

Analizando las figuras 1 y 2 se puede observar que los productores de café de la especie arábica, debido a los precios bajos de los años 2012 al 2013, ya no aumentaron la producción de dicho café en el periodo 2013/14.

2.1.9. La cadena de producción del café (formación del valor).

Las cadenas de valor dirigidas por el productor son cadenas en las que las grandes corporaciones realizan los roles centrales en la organización de las redes de producción (Gereffi, 1994). Esta situación es típica de productos intensivos en capital. Las

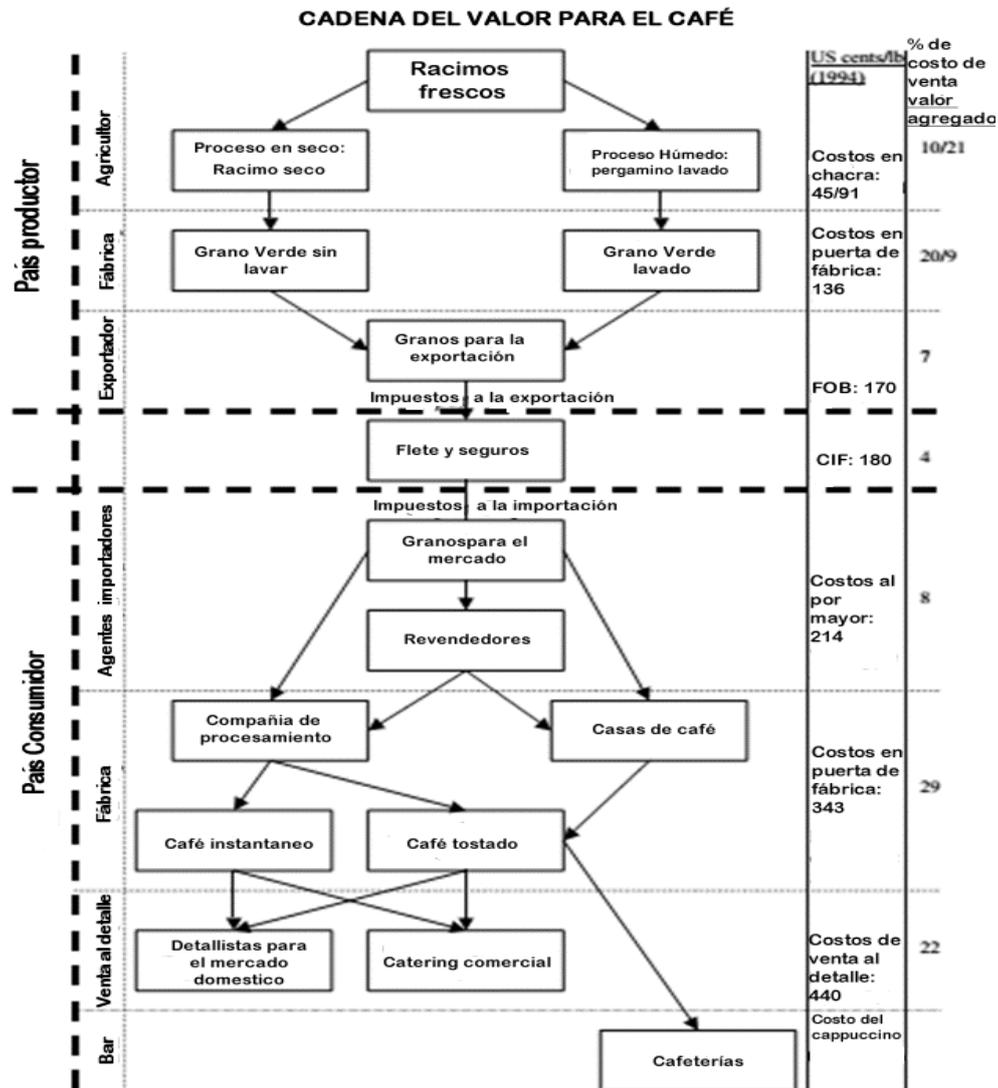
cadenas de valor dirigidas por los consumidores son cadenas en las que los detallistas grandes, las casas comerciales juegan un rol central para la determinación de redes descentralizadas de producción en distintos países exportadores. Este tipo de cadena es típica de productos intensivos en mano de obra. Las especificaciones de la producción son hechas por los detallistas o grandes vendedores. Por lo que, esta cadena de valor puede ser adoptada para la producción del café (Gereffi, 1994).

Gibbon (2001, p.347) propuso:

una tercera cadena que se encuentra en distintos productos tradicionales. Las transnacionales adquieren una gran cantidad de mercancías, obtienen las materias primas de distintos lugares y las proveen a otras organizaciones que las producen y realizan las ventas al detalle.

En la Figura 3, se describe la formación del valor en la producción de café. Posteriormente a la recolección del grano se procede a liberarlo de la pulpa que lo cubre (beneficiado húmedo) para lo cual se fricciona el fruto entre dos discos de metal ayudándose del agua para facilitar el retiro de la pulpa del café del grano. Independientemente del tipo de beneficio que se aplica al grano (húmedo o seco), el secado se realiza por lo general en zonas al aire libre donde se tiende el café por un periodo no mayor de cinco días. En algunos casos, también se recurre a secadoras mecánicas, práctica que reduce de forma significativa el tiempo de secado y los inconvenientes generados por el clima particular existente en las zonas cafetaleras. Todo este proceso, constituido por actividades básicamente manuales, es realizado en el campo y como producto del mismo se obtiene el precio en chacra (valor en chacra). Posteriormente, el café será procesado (pilado y clasificado) por tamaño, forma y grado de humedad, poniendo en evidencia las diferentes calidades y permitiendo establecer un precio de fábrica.

Figura 3. Cadena de valor de Michael Wheeler.



Fuente: Tomado de Fitter y Kaplinsky (2001, p.6).

El análisis de la Figura 3 permite establecer que el 40% del precio del producto final es parte de los ingresos en los países productores. Este análisis lo realizó Wheeler en 1995 y, posteriormente, Talbot en el 2002.

2.1.10. Mercados locales

La producción se lleva a cabo en áreas rurales remotas donde la infraestructura es pobre y los niveles de vida y educativos son bajos.

Existe información asimétrica en cuanto a la formación de precios y la calidad del producto. Condiciones ambas que son determinadas por los compradores. El mercado puede ser calificado como oligopsonio debido a que existen muchos productores y pocos compradores. Significa que los productores reciben menos de lo que recibirían en condiciones más competitivas. Para los productores que viven en situación de pobreza la pérdida de este ingreso por precios bajos tiene un gran impacto en sus estándares de vida.

2.1.11. El comercio justo.

La percepción del comercio internacional como injusto (por situaciones descritas como en el mercado del café) dio lugar a la generación de mercados que atenuaran ese injusto nivel de ingreso de los productores.

El movimiento por mercados de comercio justo se dio a partir de la segunda mitad del siglo pasado como respuesta a la insatisfacción de los países productores con los términos de intercambio (Duval, 2008). No sólo se trata de transferencia de fondos para infraestructura, capacitación y financiamiento de productores, sino que estos además participen en los procesos de importación, distribución y venta directa al público y realizan campañas de concientización y difusión.

En el caso de la Figura 3, las organizaciones de productores que se vinculan con las organizaciones de comercio justo logran participar en una mayor proporción de los ingresos generados por las ventas finales en los países consumidores. Las organizaciones de comercio justo trabajan con cooperativas cafetaleras que cumplen con los principios del comercio justo (Anexo1).

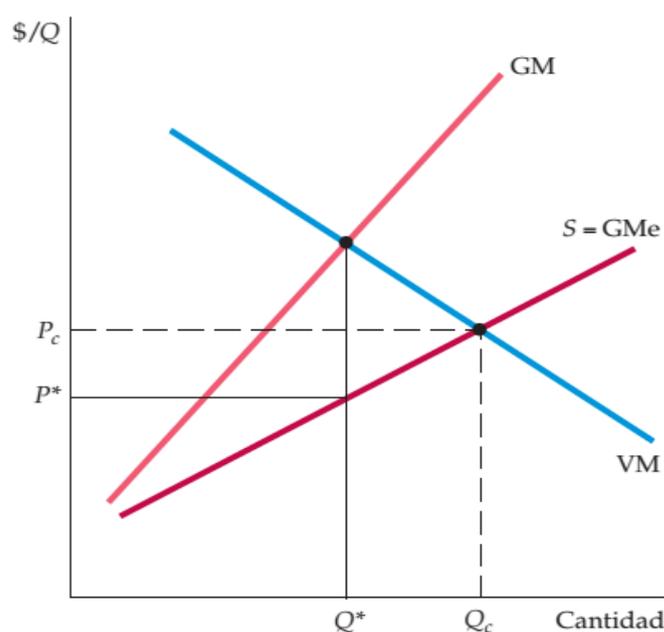
Participar en el comercio justo asegura a los productores precios mínimos, sistemas de certificación, criterios (tecnológicos, mercadeo, etc.) y monitoreo. Así mismo las cooperativas reciben visitas anuales de la organización del comercio justo; en dichas visitas se efectúan entrevistas con el personal y los integrantes, se revisan los sistemas contables y el tiempo usado en reuniones y los acuerdos. Si en caso se encuentra que la

organización no promueve los principios del comercio justo esta puede perder su registro y quedar fuera del circuito del comercio justo.

2.1.12. Oligopsonio

El oligopsonio es un mercado en el cual hay pocos compradores. Por ello, los compradores tienen la capacidad de influir sobre el precio del bien. El oligopsonio permite a los compradores obtener el bien a un precio por debajo de los precios competitivos (Sinclair, Durevall y Julca, 2007). En el gráfico 4, se puede observar que el precio del oligopsonio es P^* que sería inferior al precio obtenido en una situación competitiva (la intersección de la oferta con el Valor Marginal (VM)). El valor marginal es determinado por la función de demanda.

Figura 4. Equilibrio oligopsónico.



Fuente: Tomado de Pindyck y Rubinfeld (2008, p. 426).

Debido a que la Curva de Gasto Medio (GMe) tiene pendiente positiva, la curva de Gasto Marginal (GM) debe encontrarse por encima de ella. El gráfico 4 muestra que el precio obtenido en el oligopsonio (P^*) es menor al que se obtendría en una situación competitiva (P_c) y las cantidades intercambiadas en el oligopsonio (Q^*) son menores al de la situación competitiva (Q_c).

2.1.13. El capital y confianza.

El capital es el conjunto de bienes producidos que sirven para producir otros bienes. El capital social son las redes junto con normas, valores y opiniones compartidas que facilitan la cooperación dentro y entre los grupos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2001).

Una forma en que tiene lugar la confianza es como consecuencia de la participación en asociaciones.

Figura 5. Número de asociaciones y confianza social.



Fuente: Tomado de Herreros (2003, p. 164).

El análisis de la Figura 5 muestra que la decisión de una persona de confiar en otra es una decisión racional que se basa en tres consideraciones. La primera de ellas es la probabilidad subjetiva que se le asigna al otro individuo que es digno de confianza. La segunda, está relacionada con las pérdidas potenciales en el caso de que no sea digno de confianza, y la tercera, está conformada por las ganancias potenciales.

La confianza, desde el punto de vista sociológico, puede definirse como la relación que se establece entre dos personas y la posible vulnerabilidad de una de ellas (el que confía) ante las acciones de la otra que es quien recibe la confianza. En tal sentido, la confianza proviene de entender y reconocer que, en una relación del tipo que sea, el otro

tiene los mismos derechos y deberes que uno mismo, permitiendo el equilibrio. Completando este concepto, Fukuyama (2003), señala que la confianza es el resultado de la aplicación equitativa de las normas comunes, generando a partir de ello capital social.

2.1.14. Formas de asociación aplicables a la producción de café: elementos normativos y regulatorios para la actividad empresarial.

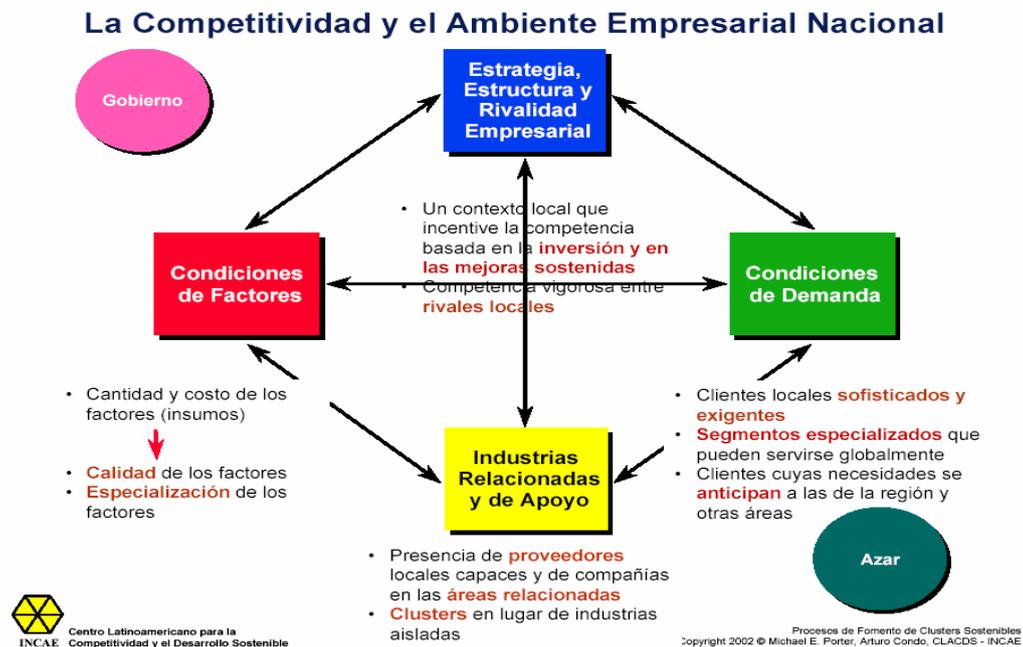
En Perú, a partir de 1976, década en la que el gobierno fue ejercido por una Junta Militar, se promulgaron diversas leyes para promover el desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES). Posteriormente, entre 1980 y 1990, los gobiernos de Belaunde y García dictaron disposiciones similares a favor de este tipo de organizaciones productivas; pero, la mayoría de ellas sin mayor trascendencia. Fue, a partir del gobierno de Fujimori, que se promulgó la Ley de Promoción de microempresas y pequeñas empresas, Decreto Legislativo N°705. Tuvo como objetivo incorporar a las microempresas dentro de las políticas públicas. Durante el gobierno de Toledo se promulgó la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, Ley N° 28015, que creó el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Codemype) permitiendo así que el Ministerio de Trabajo y del Empleo asuma un mayor liderazgo en el control de las MYPES.

Una de las formas de organización que más creció en el periodo posterior a la dación de la ley fueron las MYPE. Sin embargo, estas por sus características no han podido cubrir las necesidades y requerimiento del sector agrícola concentrándose en el rubro de servicios.

- ***Las cooperativas***

Una cooperativa es un conjunto de personas agrupadas de manera voluntaria y organizadas en una empresa de propiedad compartida a través de la cual buscan hacer frente a sus necesidades. A partir de estas consideraciones conceptuales, se estudiará el sector agrícola del café bajo el modelo de “diamante nacional” de Porter que se muestra en la Figura 6.

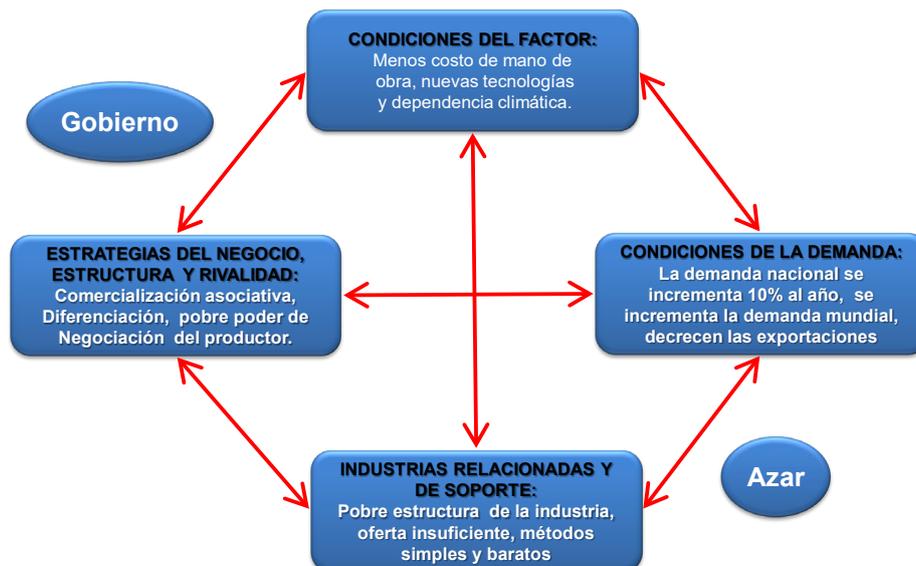
Figura 6. Proceso de fomento de clústers sostenibles.



Fuente: Tomado de Condo y Monge (2002, p.10).

A partir del cual se infieren las siguientes perspectivas:

Figura 7. Modelo de Porter para el caso del café.



Fuente: Elaboración propia basado en Condo y Monge (2002, p.10).

2.1.15. La asociatividad como estrategia de comercialización.

El enfoque de la asociatividad contempla: venta local, regional, nacional y exportación. Esa progresión es lograda por la mejora competitiva, ya que el mercado externo establece y demanda mayores exigencias: calidad del producto, tecnificación, valor agregado, características que aporten a mejores condiciones de salud y climáticas (certificación, cafés orgánicos), entre otros (Maldonado, 2012).

Por ende, es muy importante aprovechar las oportunidades de negocio, de tal manera que estas contribuyan a que los asociados conviertan sus ventajas comparativas (productividad; tipo y condiciones de suelo; características oligogénicas del grano; etc.), en ventajas competitivas.

a. *Ventajas de la asociatividad.*

Una de las principales ventajas de la asociatividad es la formalización de las organizaciones; esto conlleva a un acercamiento efectivo (alianzas) con instituciones públicas y privadas y fortalece las capacidades (capacitación, asistencia técnica).

La asociatividad permite la generación de planes de negocios e inversiones que favorecen el desarrollo de sus asociados. Las alianzas y el aprovechamiento de oportunidades les permiten articularse al mercado e identificar los segmentos ventajosos según sus planes de negocios (Piñones, 2006).

Estos procesos previamente descritos permiten reducir el riesgo y dotarse de infraestructura que mejora la calidad fitosanitaria de su producto.

b. *Asociatividad y cadenas productivas.*

La cadena productiva desarrollada en el marco de la asociatividad es la red de tipo horizontal. Esto debido a que hay muchos empresarios que producen productos similares. Establecer la cadena productiva permite formar el capital y el talento humano necesario para administrar la empresa asociativa y establecer las necesidades de la empresa y, por ende, buscar otras empresas que permitan satisfacer estas necesidades (desarrollo de

proveedores). Las cadenas productivas asociativas permiten la articulación al mercado de producto, construir el capital social y relacionarse con el entorno de una mejor forma.

Las cooperativas permiten la mejora de la rentabilidad de sus asociados ya que la rentabilidad potencial se calcula tomando en cuenta el precio del producto versus el costo de producción y transporte. Hay que tener en cuenta que la empresa asociativa permite la reducción de los costos y, por lo tanto, la rentabilidad de la cooperativa será mayor que la de los productores individuales.

2.2. Definición de términos básicos.

Para guiar la comprensión del presente trabajo se ha elaborado una relación de los términos más utilizados y su correspondiente conceptualización.

- **Asociatividad.** Es un mecanismo de colaboración y cooperación entre empresas pequeñas y medianas que permite que cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide participar de un esfuerzo conjunto en función de un objetivo común (Rosales, 1997).
- **Cadena productiva.** Esta cadena implica la presencia y trabajo de diferentes actores relacionados con la entrega y desarrollo de un producto o servicio. Estos actores, además de relacionarse con el producto tienen relación o contacto entre ellos a fin de asegurar el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el punto de entrega o comercialización. De modo más preciso, comprende la estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos (Van der Heyden, 2006).
- **Café orgánico.** Se trata de café cultivado sin el empleo de agroquímicos como fertilizantes, fungicidas e insecticidas. (Castro, 2004).
- **Comercio justo.** Esquema o norma de comercialización basado en el respeto, transparencia y diálogo entre las partes de la cadena de producción. Este

esquema tiene por finalidad asegurar la equidad en el comercio internacional (entre el comprador y el vendedor), que se evidencia en mejores condiciones en las transacciones comerciales (valor del producto o servicio), así como en el respeto a los derechos de los productores y los trabajadores, sin dejar de tomar en cuenta aspectos ambientales y sociales. (Organización Mundial del Comercio Justo, s-f). (WFTO por sus siglas en inglés).

- **Competitividad.** Es la capacidad para mantener y ampliar la participación de los mercados (Muller, 1995). Asimismo, puede definirse como la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado (Tamanes, 1988). Asimismo, se estima pertinente señalar que Abdel y Musik (2004) comentando a Porter (1988) señalaron que este consideraba que “la competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorarse continuamente”. (p. 15)
- **Micro y Pequeñas Empresas (MYPE).** Unidad económica que se encuentra constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma societaria (Ley General de Sociedades, 1998). Según el Decreto Supremo N. 007-2008-TR, sus objetivos son el desarrollo de los siguientes tipos de actividades: (a) extracción, (b) transformación, (c) producción, comercialización de bienes o (d) prestación de servicios. De la misma forma, la microempresa se caracteriza por tener ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Esta precisión puede observarse en el artículo 5 del Texto Único Ordenado (TUO) aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2008-TR y modificado por el artículo 11 de la Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, Ley N° 30056.
- **Unidad agropecuaria.** Comprende el terreno o conjunto de terrenos utilizados, total o parcialmente, para la producción agrícola y/o todo el ganado. Estos son conducidos como una unidad económica por un productor agropecuario. (INEI, 2012).

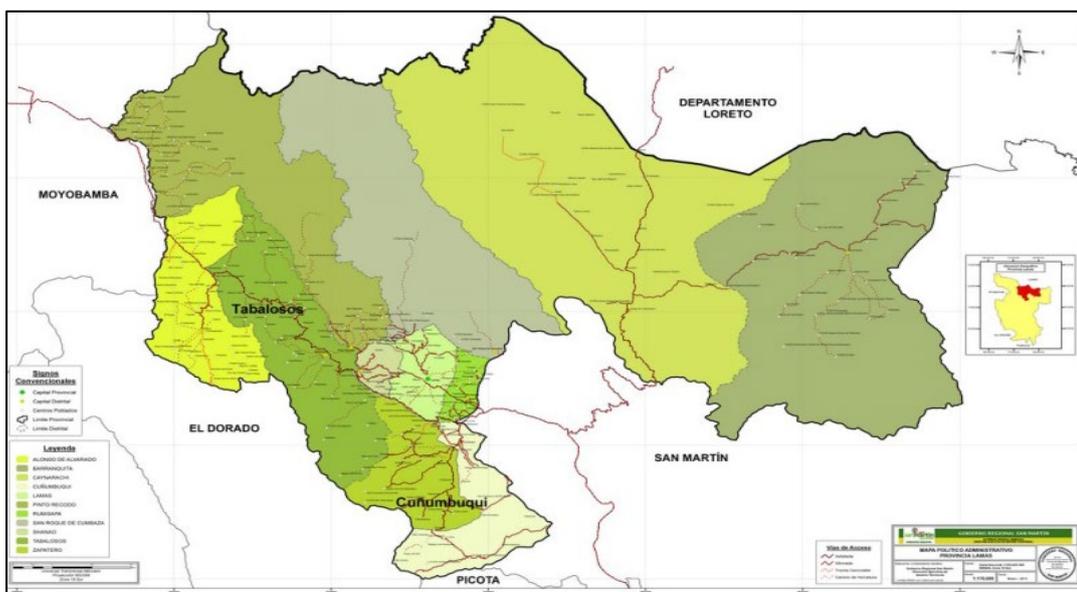
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Delimitaciones.

3.1.1. Espacial.

El área en la que se realizó la presente investigación estuvo constituida por los distritos de Tabalosos y Cunñumbuqui de la Provincia de Lama; se encuentra ubicada, aproximadamente, entre los 800 y los 3 800 m.s.n.m. El río Mayo es el más importante en dicha zona y es un importante afluente del río Huallaga; la longitud aproximada de su curso principal es de 254,494 km. En las Figuras 8 y 9 se muestran los mapas correspondientes.

Figura 8. Mapa político de la Provincia de Lamas.



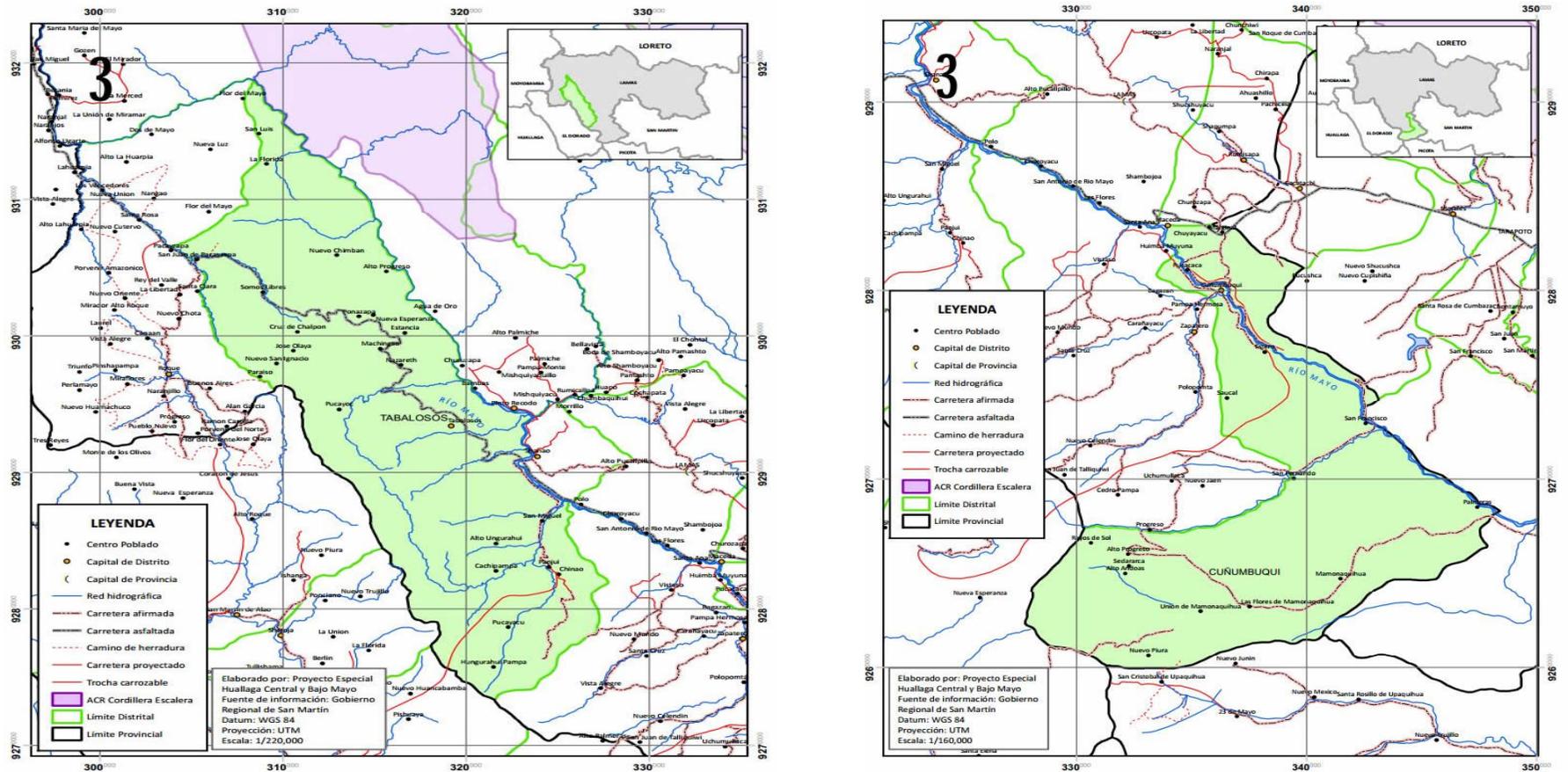
Fuente: Tomado de Gobierno Regional San Martín. Dirección Ejecutiva de Gestión Territorial, 2013.

Figura 9. Cuenca del río Mayo..



Fuente: Tomado de Ministerio del Ambiente. Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) (2014).

Figura 10. Mapas políticos de los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui.



Fuente: Tomado de Gobierno Regional de San Martín, mapas geográficos]. Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo (2014).

El INEI (2009, p. 65) proyectó que la población de la Región San Martín, al año 2015, estaría constituida por “840 790 habitantes”, de los cuales el 54,3% serían varones y el 45,7% mujeres. En la Tabla 4 se establece la población por género en los años 2013 y 2014.

Tabla 4. *Población proyectada para la Región San Martín distribuida por género para los años 2013-2014.*

Departamento	2013			2014		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
San Martín	900 293	479 995	420 298	929 520	491 136	438 384

Fuente: Elaboración propia basado en Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009). Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015.

Aspectos íntimamente relacionados con el tema de la presente investigación son algunos indicadores socioeconómicos de los distritos de Tabalosos y de Cuñumbuqui. En la Tabla 6 se presenta una comparación de algunos indicadores socioeconómicos tomando como referencia el promedio nacional, el promedio de la Región San Martín y de la Provincia de Lamas.

Tabla 5. *Comparación de algunos indicadores socioeconómicos del nivel o promedio nacional con los de la Región San Martín, Provincia de Lamas y los distritos Tabalosos y Cuñumbuqui.*

Indicadores	Nivel o promedio nacional	Región San Martín	Provincia Lamas	Distrito Tabalosos	Distrito Cuñumbuqui
Población total (2013) ^a	32 230 918	900 293	83 825	13 148	4 667
% población rural (2007) ^b	24,8	36,2	52,2	27,6	75,7
Pobreza monetaria ^c	24	29,9	56,8	42,5	56,1
Pobreza monetaria extrema ^d	4,8	5,2	27,3	10,6	29,6
Tasa de desnutrición crónica	18,1	16,8	26,9	28,2	24,6

Fuente: Elaboración propia basado en (a) INEI (2009). Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015. (b) INEI (2007). Censo de Población y Vivienda del 2007. (c) INEI (2013). Pobreza monetaria y pobreza monetaria extrema de: Encuesta Nacional de Hogares ENAHO 2013. A nivel provincial y distrital estimaciones del 2009. (d) INEI (2013). Encuesta Demográfica y de

Salud Familiar ENDES 2012-2013. Desnutrición Crónica Infantil (Patrón OMS) a nivel Departamental.

Cabe señalar que las condiciones geográficas naturales también promueven y/o limitan el desarrollo regional. Más aún, afectan la principal actividad económica. La erosión, por ejemplo, es el principal fenómeno que está cambiando constantemente el paisaje del área, debido a que el agua es el principal agente erosivo. Así, la de mayor intensidad se concentra en partes montañosas como la montaña Cahuapanas y el extremo Suroeste del cuadrángulo del distrito Nueva Cajamarca. De esa forma, alcanza altitudes que oscilan entre 1 600 y 2 200 m.s.n.m. En cambio, la de menor intensidad afecta las partes bajas (llanura amazónica). Su magnitud está en función de lo siguiente: (a) grado de pendiente del terreno, (b) composición de las rocas y, finalmente, (c) la intensidad de los procesos geodinámicos.

En ese contexto, la agricultura ha sido tradicionalmente la base económica y productiva; por ello, entre las líneas de producción, para el mercado nacional e internacional, más importantes de la zona se encuentran las siguientes: (a) el maíz, (b) el arroz (de bajo riego) en la parte baja y (c) el café en la parte alta. Luego, otros cultivos son vendidos en los mercados locales en cantidades menores. Estos son: (a) yuca, (b) plátano, (c) maíz, (d) piña, (e) cacao, (f) maní, (g) frutales diversos, entre otros.

Por otro lado, en la Región San Martín, para el año 2015, la superficie agrícola, según el uso de tierra, estuvo constituida por 389 509 ha (Saavedra, 2015). Sin embargo, el cultivo de café constituye el principal generador de ingresos de la población. Por hectárea, los niveles de productividad promedio en la zona fueron, para el año 2010, de 942 kg/ha (Minagri, 2010).

Ahora bien, servirá de apoyo revisar, a nivel de la región, la producción del cultivo de café. Esta puede zonificarse de la siguiente manera:

- Zona Alto Mayo: Esta comprende 44 330 ha (45%) y se encuentran en la Provincias de Moyobamba-Rioja.
- Zona Bajo Mayo: Le corresponden 21 460 ha (22%) que se encuentran en las provincias de Lamas, El Dorado, San Martín.

- Zona Huallaga Central: Esta cuenta con 22 737 ha (23%) y le corresponden a las provincias de Picota, Bellavista y Mariscal Cáceres.
- Zona Alto Huallaga: Cuenta con 10 335 ha (10%) y están en la Provincia de Tocache.

Finalmente, algunas de las condiciones externas que inciden en el valor del café de la Provincia de Lamas han sido las trochas carrozables que conectan las unidades productivas. No obstante, es preciso señalar que, junto a la agricultura, coexisten otras actividades. Entre estas, figuran el comercio de bienes y servicios, transporte, entre otros, que constituyen actividades económicas complementarias. De igual forma, se cuenta con los siguientes servicios: (a) telefonía fija y satelital, (b) internet, (c) *courier*, (d) banca comercial y nacional, entre otros.

3.2. Limitaciones

El análisis será realizado sobre una muestra conformada por pequeños productores establecidos, los cuales operan en la cuenca del río Mayo, precisamente en los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui. Casi 100% de los productores de estos dos distritos no se encuentran asociados (INEI, 2012). Por esta razón, los resultados de la investigación son aplicables a los productores de café en la zona de estudio. También, teniendo en cuenta la información sobre los dos distritos estudiados, se presentará en cifras el estado de los productores de café. A continuación, en la Tabla 6, se detallará la información mencionada.

Tabla 6. *Datos estadísticos de los distritos de Cuñumbuqui y Tabalosos.*

	Superficie Agrícola (ha)	Superficie destinada al café (ha)	Productores de café	Productores de café asociados	Productores con certificación orgánica
Cuñumbuqui	7 585	725	215	0	3
Tabalosos	33 337	1 277	663	2	2

Fuente: Elaboración propia basada en INEI (2012).

Ahora bien, es posible describir otras características del presente trabajo. Corresponde decir que su carácter es transversal, por lo que el análisis y las conclusiones se validan para el corto y mediano plazo. De igual modo, se espera ayudar a preparar el

terreno para estudios futuros que puedan contar con mayor presupuesto, recursos y tiempo.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

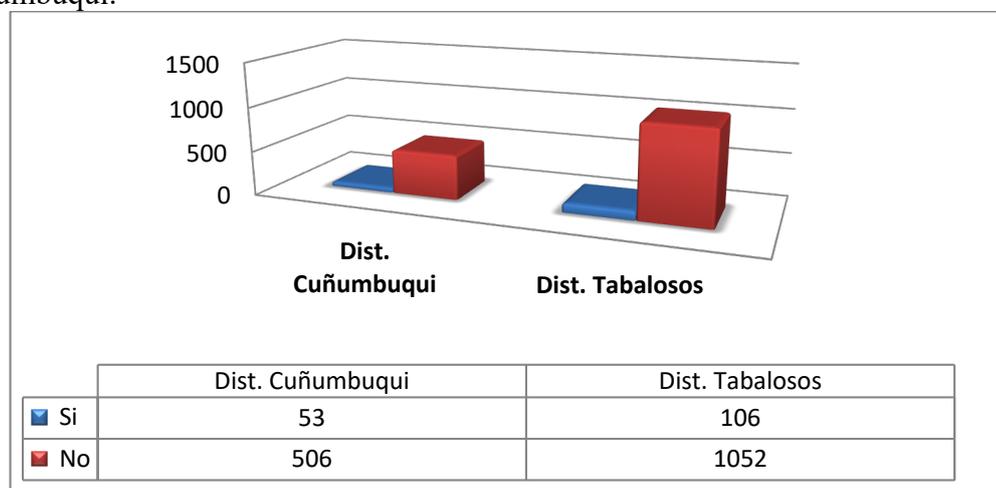
En el capítulo anterior se expusieron los aspectos metodológicos que permitieron el desarrollo de la presente investigación. A continuación, se propondrá la cooperativa como el modelo asociativo a desarrollarse en la zona de estudio.

La cooperativa como modelo asociativo, por los costos de transacción, ofrece un excelente marco para entender la naturaleza de las asociaciones de productores. Así, para este caso, servirá como apoyo la teoría institucionalista de los costos de transacción, la cual afirma lo siguiente:

En ese sentido, al ser la cooperativa un tipo especial de empresa, busca un equilibrio entre dos objetivos principales. El primero consiste en satisfacer las necesidades de sus miembros. En el segundo, se trata de obtener ganancias y sostenibilidad (Asociación Colombiana de Cooperativas, ASCOOP, s/f).

Al respecto, se encuestaron a 1 717 personas pertenecientes a los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui, de las cuales sólo 159 (9,26%) manifestaron que pertenecían a algún tipo de organización asociativa y 1 558 (90,4%) manifestaron que no pertenecían a algún tipo de organización asociativa. (INEI, 2012). En la Figura 11 se describe gráficamente lo expresado.

Figura 11. Participación en las organizaciones asociativas en los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui.

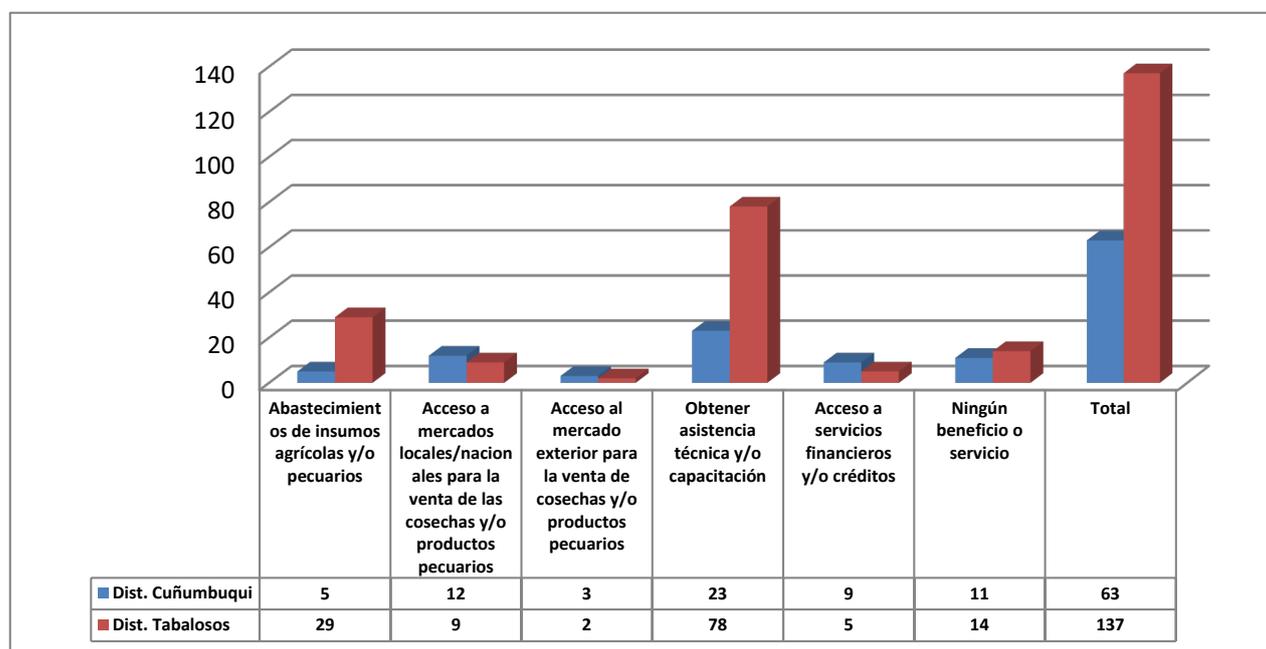


Fuente: Elaboración propia basado en INEI (2012).

Asimismo, dos de cada tres familias indicaron que habían tenido experiencias con algún tipo de cooperativa. Más aún, las mismas afirmaron que les parecía una forma de asociación que podrían repetir. Cabe señalar que de conformidad a información obtenida en el IV Censo Nacional Agropecuario 2012 se calcula que el sector asociado gestiona 165 000 ha de café. De estas, 120 000 ha son certificadas como cafés diferenciados y, gracias a ello, se han posicionado estratégicamente en este nicho.

De la misma manera, se verificó que los pobladores de los distritos de Cuñumbuqui y Tabalosos (distritos donde no hay cooperativas cafetaleras vigentes) reconocen como beneficios mayores de las empresas asociativas (percepción): la obtención de asistencia técnica y capacitaciones; el abastecimiento de insumos agrícolas y el acceso a los mercados nacionales e internacionales. En la Figura 12 se detalla gráficamente lo dicho anteriormente.

Figura 12. Percepción de beneficios sobre la asociatividad en los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui.



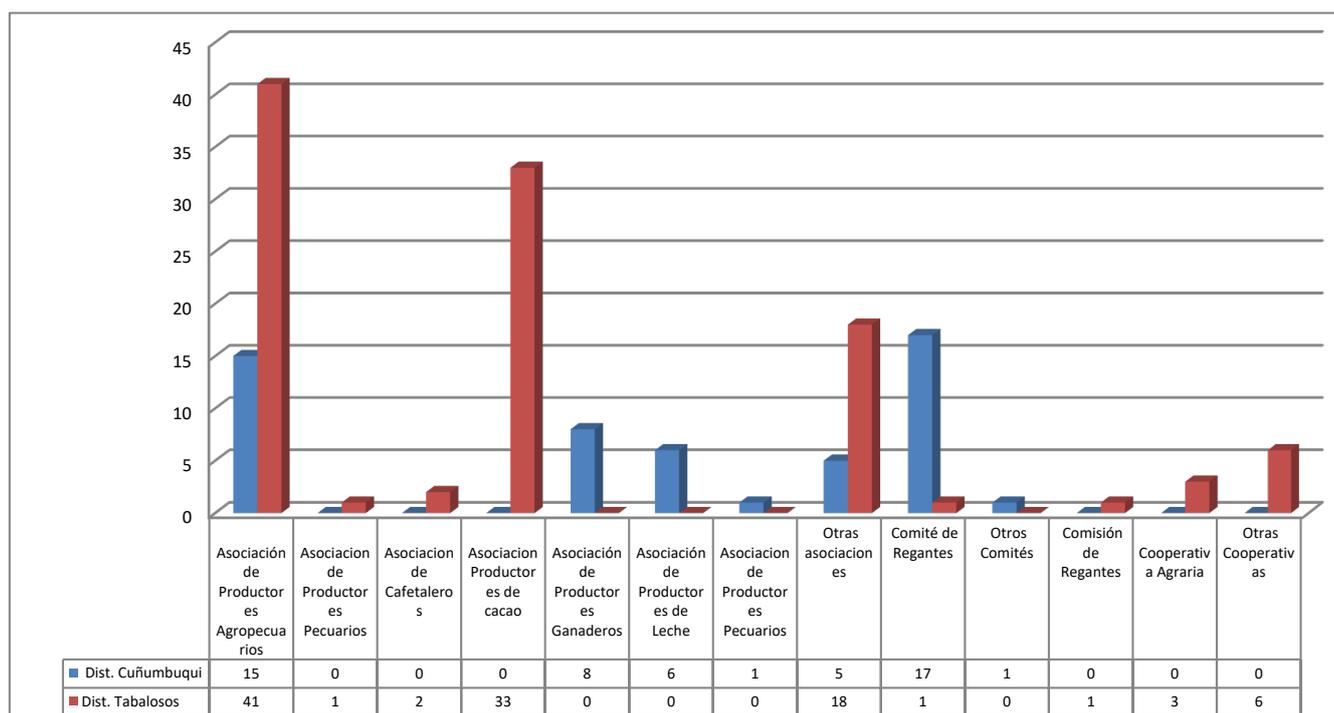
Fuente: Elaboración propia basado en INEI (2012).

Por otro lado, un porcentaje menor de productores considera como beneficio de las cooperativas el acceso a servicios financieros o créditos. Esto puede ayudarles a contrarrestar un problema que los afecta directamente. En la actualidad, un alto porcentaje de los productores en ambos distritos (Tabalosos y Cuñumbuqui) trabaja con acopiadores o pequeños compradores. Estos últimos practican una especie de crédito sobre los productos y aseguran, así, la compra de la producción total sobre la condición de la venta de insumos como fertilizantes y plaguicidas. Todo ello, a la larga, perjudica las posibilidades de que el cultivo ingrese a un mercado de comercio justo y cultivo orgánico.

De igual manera, en los distritos de Cuñumbuqui y Tabalosos se verifica la presencia de diversos tipos de empresas asociativas. En el caso del distrito de Cuñumbuqui, el tipo de asociación más común es la asociación de regantes. Se trata de un tipo de asociación que no genera los beneficios de las cooperativas, ya que su mayor preocupación es la distribución del agua para riego. Asimismo, en el distrito de Tabalosos, los tipos de asociación más comunes son las asociaciones de productores agropecuarios y la asociación de productores de cacao.

Más aún, en ambos distritos la presencia de cooperativas cafetaleras no es muy significativa. Con mayor exactitud, Cuñumbuqui presenta una nula presencia, mientras que, en Tabalosos, existen dos asociaciones. En la siguiente figura se ampliará este dato y el estado de las demás organizaciones asociativas en dichos distritos.

Figura 13. Tipos de organizaciones asociativas existentes en los distritos Cuñumbuqui y Tabalosos.



Fuente: Elaboración propia basado en INEI (2012).

4.1 Diagnóstico

Hacia 1988, la crisis del agro, generada por la ausencia de adecuadas políticas en materia agraria, el incremento en la importación de productos agrícolas y la crisis económica del país (hiperinflación), se hizo evidente en la migración estacional de los agricultores hacia las zonas de narcotráfico; la pérdida del valor de los fundos vinculada a la baja producción y productividad; así como, en la disminución de la producción de arroz, cultivo que constituye la principal fuente de sustento de la zona.

Sin embargo, aunque a partir de 1993 la producción agropecuaria se fue recuperando de forma progresiva pero lenta, no ha alcanzado el promedio de producción

y productividad anteriores. Esto también es visible en la organización de productores, esta mantiene un perfil entre inactivo a poco activo. Por todo ello, según la Fundación para el Desarrollo Agrario del Alto Mayo (1997), de manera general, las organizaciones se encuentran en proceso de resurgimiento y formación por línea de producción.

En tal sentido, con la finalidad de analizar la naturaleza y estructura organizacional de las asociaciones de los caficultores, se tomaron como unidades de análisis las registradas dentro de la cadena productiva de café que maneja el Ministerio de Agricultura-Sede Regional San Martín, las mismas que listan a continuación:

- Asociación de Productores Cafetaleros Selvandina,
- Asociación de Productores de Cafés Especiales Unión Progreso,
- Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos (Apaeco),
- Asociación de Productores Cafetaleros Akuychina,
- Asociación Central Agropecuaria Perla del Mayo (Capema).

Por otro lado, al realizar la revisión del marco legal y de políticas agrarias de Perú, se pudo identificar un importante número de leyes y reglamentos que tenían por objetivo, de manera dispersa y desarticulada, promover el desarrollo de la actividad agrícola. Aunque, es necesario destacar que los cambios más significativos con relación a la tenencia de la tierra se dieron a través de la Ley de Reforma Agraria. Este proceso se inició con la dación del Decreto Ley 14238; es decir, la Ley de Bases para la Reforma Agraria. Esta tuvo por objetivo formalizar la creación del Instituto de Reforma Agraria y Colonización (IRAC).

También, se pretendió iniciar el proceso de la reforma agraria en el valle de La Convención (Cusco). Más aún, poco se sabe que Fernando Belaunde Terry aprobó en su primer mandato, y antes del golpe de Estado, la denominada Ley de Reforma Agraria (1969). Dicho documento establecía excepciones arancelarias para los complejos agroindustriales azucareros y la gran propiedad (haciendas y latifundios). De ese modo, su objetivo radicó en movilizar mayores inversiones en los cultivos agrícolas de fácil comercialización e industrialización.

Este intento de modernización y de generación de mayores ingresos para el país, tuvo su réplica en el Decreto Ley 17716 de 1969; esto es la Ley de Reforma Agraria. Su principal objetivo se centró en la promoción y búsqueda de mejoras no sólo económicas, sino también sociales, para los agricultores (Matos Mar, 1980).

No obstante, dichas pretensiones volvieron a ser evaluadas después de unas décadas. Finalmente, en 1991, luego de un arduo debate, se dio fuerza de ley al Decreto Legislativo N° 653, Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario. Con este documento, se derogaron todas las normas vinculadas al proceso de reforma agraria en el país.

Aunque a mediados de los años 70 quedó configurada una nueva organización y distribución de la tenencia de la tierra, tiempo después, el modelo sería pensado a nivel nacional. Así, en el 2012, se promulgó la Ley 29972, es decir, la Ley de Inclusión de Productores Agrarios a través de Cooperativas. Por medio de dicha ley, el Estado pasó a ser el encargado de promocionar y promover la creación de cooperativas agrarias con pequeños, medianos productores y ex trabajadores de haciendas. Empero, para el presente trabajo, se debe tomar en cuenta el papel que realizaron estos grupos antes de la aparición de la ley.

Estos, hasta principios de los años 90, fueron los responsables de la administración y gestión de las empresas agroindustriales. De ese modo, obtuvieron resultados diversos en torno a gestión, administración y organización de los primeros atisbos de productores organizados con un mismo fin. Sin embargo, en el 2011, la Presidencia del Consejo de Ministros promovió la dación del Decreto Supremo 052-2011-PCM. A través de esta norma legal se fomentó la generación de órganos consultivos en la formación de cooperativas de diversa índole y, entre ellas, las cooperativas agrarias.

Asimismo, debe considerarse la apertura de la economía del país hacia las políticas neoliberales, en el cual el mercado asume un rol más importante y determinante. De igual forma, se deben tomar en cuenta los tratados internacionales que permitieron la visibilización de los productos de nuestro país. Todo ello obligó al Estado a formular

normas diversas que permitieran y facilitaran que estos productos fueran comercializados en el exterior y, de igual manera, fueran competitivos con productos similares.

Para este caso, en el 2008 se promulgó la Ley 29196; es decir, la Ley de Producción Orgánica o Ecológica. Dicha ley se abocó a promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica y ecológica del Perú. A su vez, en el mismo año, la Ley General de Sanidad Agraria se orientó a la prevención, el control y la erradicación de plagas y enfermedades en vegetales y animales. El principal motivo radicó en el riesgo que estos males representaban para: (a) la vida, (b) la salud de las personas, (c) los animales salvajes y (d) la preservación de los vegetales.

En el 2011, se promulgó la Ley que precisa los alcances de los artículos 3 y 66 del Decreto Legislativo 85, Ley de Cooperativas, Ley N° 29683. En esta norma legal se reivindicaron los actos cooperativos, los realizados entre las cooperativas y sus socios, y se calificaron como que no tenían fines de lucro. En el 2012, se promulgó la Ley que promueve la Inclusión de los Productores Agrarios a través de las Cooperativas, Ley N° 29972. Según el artículo 1, esta norma legal tuvo por “objeto regular el marco normativo para promover la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas, mejorando su capacidad de negociación y generando economías de escala, permitiéndoles insertarse competitivamente en el mercado”.

Posteriormente, en el 2013, se promulgó la Ley que regula las Características básicas del Dinero Electrónico como Instrumento de Inclusión Financiera, Ley N° 29985. Con este documento se logró la inclusión en temas financieros a los agricultores.

Como se ha observado, el marco legal agrario en el Perú es profuso y, se estima que no se han logrado los objetivos previstos, especialmente en las asociaciones de caficultores de la zona de estudio de la presente investigación. Además de esta situación legal, otro elemento que interviene es la política de precios del café que gira en torno a los vaivenes del mercado nacional e internacional: esto se debe a, principalmente, la falta de protección que podrían brindar a este mercado del café tanto el Gobierno Nacional y los gobiernos regionales. Incluso, hasta la fecha, no se ha formulado un marco

legal que haga coto sobre los márgenes de utilidad que obtienen tanto los acopiadores en la compra del café en grano como los comerciantes intermediarios en la venta. Naturalmente, ello sólo desemboca en desmedro de los productores. Así, toda esta acción informal dificulta el desarrollo de los caficultores.

Si como se ha observado, tanto los problemas de organización como el marco legal, limitan el crecimiento del sector en términos de competitividad, para la zona en análisis se detectó la existencia de otros problemas vinculados con el proceso de la producción del cultivo. A nivel regional, y en la Provincia de Lamas, salvo en las zonas donde se han desarrollado modelos asociativos de características cooperativas, la productividad del café verde de exportación, por hectárea, se encuentra en los 14 quintales. A su vez, mientras que el rendimiento por hectárea en los casos del café pergamino/café cerezo es de 19,0% y el del café exportación/café pergamino es de 68.0%.

Esta situación se debe principalmente a dos factores. Por un lado, la falta de capacitación técnica especializada y adecuada para la fertilización de las parcelas, pues aún se utilizan técnicas tradicionales. Por otro lado, en el caso del rendimiento, el problema radica en que el proceso de despulpado se realiza con máquinas desulpadoras antiguas y en muy mal estado de conservación y operación.

Por estas condiciones, la calidad del producto final disminuye. Ello, a la postre, impide obtener un mejor precio de venta. Por tanto, provoca que la cantidad producida de café verde se vea disminuida y reduce, de ese modo, el volumen comercializado.

Por otro lado, se observó que una práctica común entre los productores de la zona, por su bajo nivel de tecnificación, es realizar el secado del grano a la intemperie, sobre hojas secas, costalillos o sobre la chacra. Esta condición lleva al café pergamino a una humedad de 13%. Por esa razón, al igual que en el caso del proceso de despulpado, la ausencia de tecnologías adecuadas y no necesariamente onerosas, como la falta de secadoras individuales en las parcelas de los asociados, no permite llevar en menor tiempo el café a una humedad de 13%.

Finalmente, si bien existe la Carretera Marginal de la Selva y esta ha sido parte importante, e incluso determinante, en el desarrollo de algunos cultivos en la Región San Martín, hay caficultores que no alcanzan estos beneficios. En el caso del presente estudio, los productores de los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui no cuentan o no pueden desarrollar un eficiente proceso de acopio. Esto se debe a que las vías no están asfaltadas e incluso en algunos tramos no se encuentran en adecuadas y óptimas condiciones de transitabilidad. En la Región San Martín, a diciembre 2010, de 618 km de carreteras, sólo el 30% estaban asfaltadas, el 30% estaban afirmadas y un 20% en estado de trocha carrozable (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, MTC, 2011). Esta situación dificulta y alarga innecesariamente el acopio de la producción.

Respecto a los estándares alcanzados por las organizaciones de productores que se han tomado como unidad de análisis, se puede notar que estas no cuentan con una estructura de control interno adecuada. Esta ausencia organizacional no les permite realizar o llevar el control periódicamente sobre los niveles de: (a) producción, (b) productividad, (c) eficiencia, (d) eficacia y (e) economía, en cada uno de sus procesos de producción.

4.2. Impacto económico

En los últimos tiempos, las preferencias por los cafés especiales han influido sustancialmente en la política de precios. A partir de ello, se observará el impacto de la implementación de la cooperativa. El reflejo de este hecho se verá en 100 familias representadas por 100 asociados (78 varones y 22 mujeres), los cuales han logrado captar mayores precios de café producido por hectárea.

Asimismo, se observará cómo los productores de los distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui podrán mejorar su capacidad de acceder a servicios y bienes que puedan satisfacer en mayor medida sus necesidades. De ese modo, accederán a oportunidades para poder desarrollarse, tales como el acceso a tecnologías y capacitación. Más aún, podrán mejorar las condiciones actuales de la cadena productiva del cultivo (producción y comercialización). Igualmente, la investigación y la experiencia acumulada muestran una inclinación positiva para la presente propuesta.

Ahora bien, en la Tabla 7 se describe el impacto económico de la implementación de la cooperativa. Este se basará en el análisis de determinadas variables; principalmente, se verán las evidencias en la contrastación del análisis sin cooperativa y el análisis con cooperativa, a las cuales les secundarán los respectivos indicadores de producción, productividad, costos, ingresos y empleo.

Tabla 7. *Impacto económico de la implementación de la cooperativa.*

Tipo de indicador	Indicadores	Análisis sin cooperativa	Análisis con cooperativa
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Hectáreas de cultivo de café • Cantidad de café cerezo producido en total 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 362,3 ha cultivables. • Actualmente se encuentra produciendo un total de 1 811 500 kg de café cerezo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al quinto año se contará con 399,9 ha cultivables. • Se producirán 2 087 478 kg de café cerezo. • En 5 años la producción de café cerezo aumentará en 15,2% como consecuencia del incremento del número de socios y el resultado de la capacitación especializada.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad de café cerezo producido por hectárea. • Productividad de café pergamino producido por hectárea • Rendimiento café exportación/café pergamino • Productividad de café verde producido por hectárea • Productividad de café verde de primera producido por hectárea 	<ul style="list-style-type: none"> • La productividad por hectárea es de 5 000 kg/ha de café cerezo. • La productividad de café pergamino es de 17,2 q (55,2 kg), mientras que la productividad de la zona es de 17,14. • El rendimiento café exportación/café pergamino es de 68%. • La productividad de café verde es de 16,4 q (46 kg). • La productividad de café verde de primera es de 14,0 q (46 kg). 	<ul style="list-style-type: none"> • La productividad por hectárea será de 5 220 kg/ha de café cerezo. • La productividad de café pergamino será de 22,0 q (55,2 kg). La productividad de la zona es de 17,14, por lo que se encontrará sobre el promedio. • El rendimiento café exportación/café pergamino será de 72%. • La productividad de café verde será de 20,7 q (46 kg). • La productividad de café verde de primera será de 18,0 q (46 kg).
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de producción directos • Costos de producción indirectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos se encuentran en el promedio de la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los costos directos, indirectos, comercialización y administrativos.

Tipo de indicador	Indicadores	Análisis sin cooperativa	Análisis con cooperativa
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de comercialización • Costos administrativos • Precio de venta del quintal de 46 kg. de café verde seco de primera • Precio de venta del quintal de 46 kg de café verde seco de segunda 	<ul style="list-style-type: none"> • El quintal (46 kg) de café verde seco de primera se comercializa a US \$ 225. • El quintal (46 kg) de café verde seco de segunda se comercializa a \$ 120. Este precio es el precio de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El quintal (46 kg) de café verde seco de primera en el mercado internacional se comercializará a US \$ 235. • El quintal (46 kg) de café verde seco de segunda en el mercado nacional se comercializa a \$ 120.00. Este precio es el precio de mercado.
Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo directo • Empleo indirecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Se genera empleo directo para las 100 familias. • Actualmente se contratan 54 jornales por hectárea para labores de mantenimiento de finca, abonamiento y cosecha. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 familias representadas cada una por 100 asociados. • Se contratan aprox. 51 jornales por hectárea para labores de mantenimiento de finca, abonamiento y cosecha. • Se genera empleo con el dictado de las capacitaciones especializadas en labores de campo. • Se mejora su capacidad de acceder a servicios y bienes que puedan satisfacer en mayor medida sus necesidades, brindándoles oportunidades para poder desarrollarse.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se estima que las cooperativas y organizaciones de productores son fundamentales para aumentar los conocimientos especializados de los productores. Esto se debe a que les proporcionan información y conocimientos apropiados. Además, les ayudan a innovar y adaptarse a la evolución de los mercados. Igualmente, estas organizaciones buscan que los agricultores mejoren en los siguientes aspectos: (a) incrementar la capacidad de análisis sobre los sistemas productivos; (b) identificar y determinar los problemas que afectan al cultivo y sus procesos; (c) buscar, identificar y probar soluciones alternativas a los problemas relacionados con la producción y productividad, y (d) incorporar a los procesos productivos aquellas prácticas y tecnologías más apropiadas al tipo de cultivo.

Por estos motivos, los pequeños caficultores obtienen grandes beneficios de las cooperativas agrícolas. Además, adquieren la capacidad de negociación y el compartir de recursos, con lo cual podrían ayudar a millones de otros pobladores a alcanzar la seguridad alimentaria y reducir su pobreza.

Tras exponer algunas de las potencialidades de las cooperativas y organizaciones, a continuación, se exponen las estrategias operacionales en torno a capacitaciones especializadas y maquinaria. En la Tabla 8, se describe sintéticamente dichas potencialidades.

Tabla 8. *Estrategias operacionales.*

Estrategias	Indicadores	Nivel actual	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3	Meta Año 4
Capacitaciones especializadas en labores de campo	Productividad de café cerezo por hectárea	5 000 kg/ha	5 040 kg/ha	5 100 kg/ha	5 160 kg/ha	5 220 kg/ha
Adquisición de máquinas despulpadoras para lograr un óptimo proceso de despulpado	Rendimiento café pergamino/café cerezo	19%	19,6%	20,2%	20,8%	22%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las cooperativas de productores ofrecen a los pequeños productores agrarios oportunidades de mercado y los acerca más a determinados

servicios. Entre otros son los siguientes: (a) una mejor formación en gestión de recursos naturales, (b) acceso a la información, (c) tecnologías, (d) innovaciones y (e) servicios de extensión agraria. Dichas oportunidades de mercado merecen ser dilucidadas para un mejor resultado. En la Tabla 9, se describe con mayor amplitud lo relacionado con la delimitación de mercado; para ello, se realizarán determinados pasos.

Tabla 9. *Delimitación del mercado.*

Elemento	Ejemplo
Paso 1 Mercado geográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Destinado para clientes del mercado local que paguen un precio equivalente al precio internacional que reconoce las primas por certificación orgánica y comercio justo. • En el mercado internacional se dirige al mercado de Estados Unidos.
Paso 2 Mercado objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Volcafe Specialty Coffee</i> (EE.UU.) • <i>Sustainable Harvest</i> (EE.UU.)
Paso 3 Definición clara del perfil del cliente potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento de la población que desea consumir un producto selecto y de alta calidad, natural y beneficioso para la salud, que no dañen al medio ambiente y que sean obtenidos en un comercio orgánico y justo con los agricultores.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Impacto en la productividad.

Con la información recogida en campo, y sobre el análisis de los datos de las organizaciones conformadas, se ha establecido un horizonte de 5 años. En este horizonte, el primer año representa la situación actual. Seguidamente, el quinto año denota el resultado de las inversiones concebidas en el proceso de generación de la organización cooperativa y las inversiones generadas en la misma.

De esa forma se espera que, con la implementación de la cooperativa, se logre aumentar la productividad por hectárea de café cerezo. Aquello será posible mediante la adecuada fertilización de las parcelas y el apoyo técnico de las capacitaciones especializadas de campo. De ese modo, se logrará mejorar los procesos de cultivo, cosecha y beneficio del café.

Por otro lado, es conveniente continuar analizando el impacto de la implementación de la cooperativa. La forma en que dicho impacto se evidenciará será, ahora, a través del incremento del volumen de venta. Este se encuentra relacionado con el incremento de la producción y la productividad por hectárea. A ello se suma la incidencia de estos últimos factores en la mejora de la calidad del cultivo y del producto obtenido en el procesamiento tecnificado.

Tabla 10. *Proyección de los volúmenes de venta, precio por variedad e ingresos por venta estimados en el mercado objetivo (Primeros cinco años).*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Café orgánico y precio justo	5 616,40	5 992,70	6 457,90	6 861,80	7 198,20
Segunda y descarte	960,70	1 017,60	999,40	1 058,70	1 079,70
Total quintales	6 577,10	7 010,30	7 457,30	7 920,50	8 277,90

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Café orgánico y precio justo	634,50	634,50	634,50	634,50	634,50
Segunda y descarte	324,00	324,00	324,00	324,00	324,00

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Café orgánico y precio justo	3 563 606	3 802 368	4 097 538	4 353 812	4 567 258
Segunda y descarte	311 267	329 702	323 806	343 019	349 823
Total de Ingresos por ventas	3 874 873	4 132 070	4 421 344	4 696 831	4 917 081

Fuente: Elaboración propia

Un tema adicional que llega a resolver este modelo de asociación es el mejoramiento del proceso de despulpado y secado. Con ello, permitirá (a) reducir las mermas de los procesos, (b) aumentar la calidad física del grano y (c) aumentar la calidad organoléptica. Cabe añadir que, en este mismo proceso, el rendimiento del café pergamino/café cerezo aumentará de 19,0% a 22,0%, mientras que el rendimiento del café verde exportación/café pergamino se incrementará de 68% a 72%.

4.4. Impacto en el empleo.

Es menester, ahora, mencionar los beneficios que la implementación de la organización cooperativa traerá en cuanto al acceso al trabajo. Este modelo beneficiará

directamente a 100 familias representadas por cada uno de los asociados. De esa forma, podrán contratarse, aproximadamente, 51 jornales por hectárea.

- Para mayor precisión, las labores encargadas son las que siguen: (a) mantenimiento de finca, (b) abonamiento y (c) cosecha. Además, se generará empleo con el dictado de las capacitaciones especializadas en labores de campo. Así, dichas capacitaciones demandarán los servicios de los siguientes profesionales: (a) un administrativo y (b) un técnico especialista.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

- **Primera.** El crecimiento registrado en la producción agrícola durante la última década ha sido insuficiente para realizar tres actividades importantes: (a) promover el desarrollo sostenido del campo, (b) superar la pobreza y (c) reforzar la seguridad alimentaria de la población.
- **Segunda.** Las cooperativas juegan un rol pro competitivo en las situaciones de mercados actuales. Asimismo, tienen el potencial de incrementar los márgenes de ganancia de los productores y sus niveles de vida.
- **Tercera.** La inserción de las cooperativas al comercio justo ayudó a obtener mejores precios que la situación oligopsonica sin cooperativas. En ese sentido, las cooperativas acercan más a los productores a resultados competitivos.
- **Cuarta.** El sector agrícola, en general, y el subsector cafetalero, en particular, no han logrado ser lo suficientemente competitivos como para incursionar exitosamente en los mercados internacionales. Se debe anotar que son excepciones las importantes experiencias de café Oro Verde, la Central Piurana de Cafetaleros (Cepicafé) y la Central de Cooperativas del Valle de Sandia (Cecovasa).
- **Quinta.** Los modelos asociativos lograron mejoras en el manejo tecnológico y productividad. Además, se obtuvo avances en la búsqueda de mejores precios en los productores de café asociados en la cuenca del río Mayo, Región San Martín.
- **Sexta.** Las cooperativas permiten la mejora de la rentabilidad de sus asociados. Esto se debe a que la rentabilidad potencial se calcula tomando en cuenta el precio del producto versus el costo de producción y transporte. Hay que tener en cuenta que mientras la empresa asociativa permita la reducción de los costos, la rentabilidad de la cooperativa será mayor que la de los productores individuales.

- **Sétima.** Los pequeños productores agrarios que pertenecen o se encuentran organizados en cooperativas agrícolas obtienen beneficios significativos a través de estas. Entre los beneficios se incluyen la capacidad de negociación y la posibilidad de compartir recursos tecnológicos, económicos, humanos, entre otros, que les permiten alcanzar: (a) la seguridad alimentaria para sí mismos y sus familias y (b) reducir la pobreza, al incrementar la posibilidad de negociación sobre el precio de sus cultivos, así como la mejora de la producción y productividad.
- **Octava.** Entre los países de la subregión andina las políticas comerciales, nacionales y regionales, aplicadas en el sector agrícola y que se caracterizan por su orientación a la provisión de altos niveles de protección sobre los productos locales han sido un factor claramente diferenciador sobre los logros obtenidos y los cambios producidos en los últimos 30 años.

5.2 Recomendaciones.

- **Primera.** Es necesario que a nivel del gobierno nacional y del gobierno regional se promueva, entre los productores agrarios, el desarrollo de formas asociativas que han evidenciado éxito. Aprovechando de esta manera los beneficios relacionados con el incremento de la producción compartida y reducir el impacto de los problemas causados por la difusión de los minifundios, los altos costos, valor del producto y acceso a la comercialización.
- **Segunda.** Es necesario realizar reformas destinadas a tres acciones concretas: (a) asegurar e incrementar la competitividad de los pequeños productores, (b) promover el acceso y regularización de la propiedad para los pequeños agricultores, y (c) asegurar formas de tenencia de la tierra que sean compatibles tanto con la conservación de los recursos naturales y como con el uso sostenible de los mismos.
- **Tercera.** Es necesario considerar los factores de accesibilidad y disponibilidad de vías para el desarrollo de las organizaciones, y la cadena productiva de los cultivos. El motivo es que tal como sucede en la Región San Martín la condición de inaccesibilidad sólo por las condiciones de las vías limita el acopio de la producción y reduce las ganancias de los productores.

Bibliografía

- Abdel, G. y Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad*. Recuperado de <https://bit.ly/32VD380>
- Alegría, C. (2005). *Perfil de Proyecto Registro de Productores de café*. Lima, Perú: Ministerio de Agricultura.
- Altamirano, A. y Bueno, A. (2011). El ayni y la minka: dos formas colectivas de trabajo de las sociedades pre-Chavín. *Investigaciones Sociales*. 15(27), 43-75. Recuperado de <https://bit.ly/3dbyJaQ>
- Arcila P., Farfán F., Moreno, A., Salazar, L., Hincapié, E. (2007). *Sistemas de producción de café en Colombia*. Recuperado de <https://bit.ly/3a3bL3C>
- Asociación Colombiana de Cooperativas. (ASCOOP). (s/f). *Informe de gestión e indicadores sociales: Garantía de transparencia y buen gobierno en la empresa cooperativa. (Power point)*. Recuperado de <https://bit.ly/3gLWzfy>
- Ayala, L., Senesi, S., Palau, H. y Vilella, F. (junio 2008). *Organizations in agrifood chains and their strategies for sector competitiveness: the colombian coffee model*. 18th Annual World Forum and Symposium de la IAMA (International Food and Agribusiness Management Association), California, Estados Unidos de Norteamérica.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014). Actividad productiva y empleo. En *Memoria 2014*. Recuperado de <https://bit.ly/3tep4FO>
- Barriga, P. (2009). *Funcionamiento de cooperativas cafetaleras y su impacto en la vida familiar de sus asociados: casos de familias de dos sectores de la Provincia de La Convención vinculadas a la Cooperativa Maranura y a la central de cooperativas COCLA*. (Tesis de Licenciatura). Recuperada del Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú <https://bit.ly/3teussD>
- Carranza, L., Gallardo, J. y Vidal, R. (2012). *Las barreras al crecimiento económico en San Martín*. Lima. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Consorcio de Investigación Económica y Social, Universidad de San Martín de Porres.
- Castro, P., Contreras, Y., Laca, D. y Nakamatzu, K. (diciembre, 2004). Café de especialidad: alternativa para el sector cafetalero peruano. *Cuadernos de difusión*, 9(17), 61-84. Recuperado de <https://bit.ly/3dWt3k8>
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Massachusetts, U.S.A: Harvard University Press.
- Comunidad Andina. Secretaría General. (2012). *Lineamientos del Plan de Acción CAMIPYME 2012 – 2017*. Recuperado de <https://bit.ly/3wWc2iP>
- Condo, A. & Monge, G. (2002). *Promoción de clústers en América Latina: La experiencia del CLACDS-INCAE*. Recuperado de <https://bit.ly/3d9scgD>
- Decreto Legislativo N° 705. *Ley de Promoción de micro empresas y pequeñas empresas*. de 05 de noviembre de 1991. Recuperado de <https://bit.ly/39XzfY0>
- Duval, L. (2008). *Estudio de los efectos y del impacto del comercio justo certificado en el Perú y en República Dominicana. Estudio en la organización de productores COCLA, Perú*. Recuperado de <https://bit.ly/3fZ8DJP>
- Eguren, F. (2012). De la reforma agraria al neolatifundio: el crecimiento capitalista del campo peruano. En Almeyra, G., Concheiro, L., Mendes, J. y Porto-Gonçalves, C. (Coordinadores). *Capitalismo: Tierra y poder en América latina (1982-2012) Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela*. 159-191. Recuperado de <https://bit.ly/3tdfliZ>
- Fitter, R. y Kaplinsky, R. (2001). Who gains from product rent as the coffee market becomes more differentiated? A value chain analysis observed in other agricultural-based value chains. *IDS Bulletin*, 32, 69-82.
- Flo-cert. (2014). *Sistema de cuotas para organizaciones de pequeños productores. Documento explicativo*. Recuperado de <https://bit.ly/3fZi0sP>
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Nueva York, U.S.A: Free Press.
- Fundación para el Desarrollo Agrario del Alto Mayo. (1997). *Situación Organizativa de las principales organizaciones agrarias del Valle del Alto Mayo*. Documento de trabajo. San Martín, Perú. Fundación Ambiente Amazónico (FUNDAAM).
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks. En Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (Eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism* (pp. 95-122). Recuperado de <https://bit.ly/3uFSGwd>

- Gibbon, P. (2001). Upgrading primary production: A global commodity chain approach. *World Development*, 29(2), 345-363. Recuperado de <https://bit.ly/3d5Ew1u>
- Gobierno Regional San Martín, Dirección Ejecutiva de Gestión Territorial. (2013). Provincia de Lamas [Mapa político]. Recuperado de <https://bit.ly/3s9wgSe>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). Mc Graw Hill / Interamericana.
- Herreros Vázquez, F. (2003). Las fuentes de la confianza social. *Revista Internacional de Sociología*, 35, 151-175. Recuperado de <https://bit.ly/3wJbFry>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025*. Recuperado de <https://bit.ly/2QvDGCF>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de Agricultura y Riego, (2012). *Resultados definitivos. IV Censo Nacional Agrario 2012*. Recuperado de <https://bit.ly/3s5wcTI>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). *III Censo Nacional Agropecuario 1994*. [Archivo de datos]. Recuperado de <https://bit.ly/3nszY90>
- Instituto Nacional de Investigación Agraria, Subdirección de Recursos Genéticos y Biotecnología. (2009). *Segundo informe sobre el estado de los recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura*. Recuperado de <https://bit.ly/2PXSNVh>
- International Coffee Organization. (2015). *Coffee slumps to one-year low despite global deficit forecast for 2014/15*. Recuperado de <https://bit.ly/322PyOF>
- Magnazo, C., Orchansky, C. et al. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas* 1º ed. Buenos Aires, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Argentina. Recuperado de <https://bit.ly/3dTbUYA>
- Maldonado R. (2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010*. (Tesis de licenciatura). Recuperada del Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú <https://bit.ly/3a0ydKQ>
- Matos Mar, J. & Mejía, J. M. (1980). *Reforma agraria: Logros y contradicciones 1969-1979*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

- Ministerio de Agricultura. Dirección General de Competitividad Agraria. (2009). *Registro Nacional de Productores de Café*. (Diapositivas en power point). Recuperado de <https://bit.ly/3s8zg1v>
- Ministerio de Agricultura. Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. (2014). *Actividades estadísticas*. Recuperado de: <https://bit.ly/3t4OWUt>
- Ministerio de Agricultura. Dirección General de Competitividad Agraria. Dirección de Información Agraria (2010). *Resumen ejecutivo de la comercialización de café*. Recuperado de <https://bit.ly/3mFQi5G>
- Ministerio de Agricultura. Dirección General de Políticas Agrarias. Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. (2015). *Síntesis agroeconómica del café*. Recuperado de <https://bit.ly/3wKoz8y>
- Ministerio de Economía y Finanzas. Dirección de Estudios Macro Productivos y Ambientales de la Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales. (2001). *Agricultura peruana, 1990-2001: Evolución y perspectivas* (Informe). Recuperado de <https://bit.ly/3mBO9Iv>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Viceministerio de Transportes, Provías Descentralizado. (2011). *Informe ejecutivo diciembre 2011*. Recuperado de <https://bit.ly/2Rtufnu>
- Milford, A. (2004). *Coffee, Co-operatives and competition: The impact of fair trade*. Bergen, Norway: Chr. Micheleson Institute.
- Muller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*. 56. 137-148. Recuperado de <https://bit.ly/2RuHFj5>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2014). *San Martín. Análisis económico del impacto del desarrollo alternativo, en relación a la deforestación y la actividad cocalera*. Recuperado de <https://bit.ly/3dLxgHc>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE). (2001). *The well-being of nations. The role of human and social capital*. Recuperado de <https://bit.ly/3xwvrag>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Servicio de Cooperativas. (2015). *Las cooperativas y los objetivos de desarrollo sostenible. Debate sobre el desarrollo después de 2015*. Recuperado de <https://bit.ly/3t9qxNS>
- Ordoñez, H. (1999). *La nueva economía y negocios agroalimentarios*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

- Pindyck, R. y Rubinfeld, D. (2009). *Microeconomía*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Piñones, S., Acosta, L. A. y Tartanac, F. (2006). *Alianzas productivas en agro cadenas. Experiencias de la FAO en América Latina*. Santiago, Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://bit.ly/3uKSbkK>
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- Proyecto Cuencas Andinas. (2004). *Análisis socio-económico y ambiental de la cuenca de Alto Mayo*. Lima, Perú. Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (Condesan).
- Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo. (2014). Distritos de Tabalosos y Cuñumbuqui [mapas geográficos]. Recuperado de <https://bit.ly/2OLyda8>
- Remy, M. (2007). *Cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo del Perú*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Rosales, R. (30 de julio al 1 de agosto 1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs*. Extractos del documento de igual nombre, preparado para la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) y presentado en la II Reunión del Foro Regional sobre Política Industrial. Caracas, Venezuela Recuperado de <https://bit.ly/3s8BFsR>
- Saavedra Ramírez, J. (2015). *Articulación de la política agraria*. San Martín, Perú: Dirección Regional de Agricultura San Martín. Recuperado de <https://bit.ly/3dUrQJX>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (Senamhi). (s/f). Cuenca del Río Mayo. *Publicaciones Senamhi*. Recuperado de <https://bit.ly/3d9IFBn>
- Sinclair, K.; Durevall, D.; Julca, O. (2007), *Ganándose la vida con café. Café convencional vs. café sostenible*. Recuperado de <https://bit.ly/39ZoOTH>
- Talbot, J. (2002). Tropical commodity chains, forward integration strategies and international inequality: Coffee, Cocoa and Tea. *Review of International Political Economy*, 9(4), 701-734.
- Tamanes, R. (1988). *Diccionario de economía*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Van der Heyden, D. (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Quito, Ecuador: Plataforma Ruralter.

Wheeler, M. (1995). Coffee to 2000: A Market Untamed. *The Economist Intelligence Unit, Research. Report*, (M223).

Williamson, O. (1996). *The Mechanisms of Governance*, Nueva York y Oxford, Oxford University Press.

ANEXOS

Anexo 1: Principios del Comercio Justo

Los principios de Comercio Justo

La Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO) establece 10 criterios que deben ser cumplidos por las organizaciones que trabajan en Comercio Justo, son los siguientes estándares y/o principios:

1. Creación de oportunidades para productores en desventaja económica

La reducción de la pobreza a través del comercio es una parte fundamental de los objetivos de la organización. La organización apoya a los pequeños productores marginalizados, sean negocios familiares, independientes o agrupados en asociaciones o cooperativas. Busca abrir paso para ellos desde la inseguridad económica y la pobreza a la autosuficiencia económica y la propiedad. La organización tiene un plan de acción para que esto se lleve a cabo.

2. Transparencia y responsabilidad – Rendición de cuentas

La organización es transparente en su gestión y en sus relaciones comerciales. Es responsable ante todos sus actores y respeta la sensibilidad y confidencialidad de las informaciones comerciales proporcionadas. La organización busca maneras apropiadas y participativas para involucrar a los empleados, miembros y productores en sus procesos de toma de decisiones. Se asegura de que informaciones relevantes sean proporcionadas a todos sus socios comerciales. Los canales de comunicación son buenos y abiertos en todos los niveles de la cadena de suministro.

3. Prácticas comerciales justas

Las organizaciones comercian diligentemente para desarrollar el bienestar social, económico y ambiental de los pequeños productores marginalizados y no buscan incrementar los ingresos del negocio a costa de ellos. Cumplen sus compromisos de forma

responsable, profesional y puntual. Los proveedores respetan sus contratos y entregan puntualmente los productos con la calidad y especificación acordada.

Los compradores de Comercio Justo, teniendo en cuenta las desventajas económicas a las que se enfrentan los productores y proveedores, se aseguran de que los pedidos sean pagados al momento de recibir los productos y de acuerdo con los criterios acordados por ambas partes.

Para productos artesanales de Comercio Justo, un pre pago de al menos el 50% libre de intereses es realizado si así es requerido. Para productos alimenticios de Comercio Justo, un pre pago de al menos 50% con un interés razonables es realizado si así es solicitado. Las tasas de interés que los proveedores pagan no deben ser mayores a los costos que los compradores pagan por los préstamos de terceros. El cobro de intereses no es obligatorio.

Cuando los proveedores de Comercio Justo del Sur reciben un pre pago de los compradores, ellos se aseguran de que este pago pase a los productores o agricultores que producen o cosechan los productos de Comercio Justo.

Los compradores consultan con los proveedores antes de cancelar o rechazar un pedido. Cuando los pedidos son cancelados por causas ajenas a los productores o proveedores, una compensación adecuada es garantizada por el trabajo ya hecho. Los proveedores y productores consultan con los compradores cuando hay algún problema con la entrega, y se aseguran de que una compensación sea proporcionada cuando los productos entregados no cumplen con las cantidades y calidades requeridas.

La organización mantiene una relación de largo plazo basada en la solidaridad, confianza, y respeto mutuo que contribuyen al crecimiento y la promoción del Comercio Justo. Mantiene una comunicación eficaz con sus socios comerciales. Las entidades involucradas en una relación comercial buscan incrementar el volumen del comercio entre ellos y ofrecen el valor y la diversidad de sus productos como una medida para ampliar el Comercio Justo para los productores con el fin de aumentar sus ingresos.

La organización trabaja en cooperación con las otras organizaciones de Comercio Justo en el país y evita la competencia desleal. Evita la duplicación de diseños de productos de otras organizaciones sin su permiso.

El Comercio Justo reconoce, promueve y protege la identidad cultural y las habilidades tradicionales de los pequeños productores como se reflejan en sus diseños artesanales, productos alimenticios y otros servicios relacionados.

4. Pago de un Precio Justo

Un precio justo es aquel que ha sido acordado mutuamente por todos los involucrados, a través del diálogo y la participación, da un pago justo a los productores y también puede estar sostenido por el mercado. Donde las estructuras de precio de Comercio Justo existen, estas son utilizadas como un mínimo para el cálculo de los precios de productos. El pago justo significa la provisión de una remuneración socialmente aceptable (en el contexto local), considerado justo por los mismos productores y que tiene en cuenta el principio de pago igual por trabajo igual tanto para mujeres como para los hombres. Las organizaciones importadoras y de marketing de Comercio Justo apoyan la capacitación requerida por los productores, para que los mismos sean capaces de poner un precio justo a sus productos.

5. No al trabajo infantil y al trabajo forzoso

La organización cumple con el Convenio de las Naciones Unidas en materia de los Derechos del Niño, y las leyes nacionales/regionales sobre el empleo de niños y niñas. La organización se asegura de que no haya trabajo forzoso en el lugar de trabajo y/o con sus miembros o trabajadores en casa.

Las Organizaciones que compran productos de Comercio Justo de los grupos de productores, sea directamente o a través de intermediarios, se aseguran de que no se utilice el trabajo forzoso en la producción y que el productor cumpla con la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y las leyes nacionales/locales sobre el empleo de niños y niñas. Cualquier involucramiento de

niños/niñas en la producción de productos de Comercio Justo (incluyendo el aprendizaje de una artesanía o arte tradicional) siempre ha de ser público y monitoreado y no ha de afectar negativamente en el bienestar, la seguridad, las necesidades educativas y las de recreación de los niños y/o niñas.

6. No Discriminación, la Igualdad de Género y el Empoderamiento Económico de la mujer y la Libertad de Asociación.

La organización no discrimina al momento de emplear, compensar, entrenar, promover, en el despido o en la jubilación por razones de raza, clase social, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, membresía sindical, afiliación política, estatus de IVH/SIDA o edad. La organización cuenta con una política clara y un plan para promover la igualdad de género que garantice que tanto las mujeres como los hombres tengan la capacidad de acceder a los recursos que ellos necesitan para ser productivos y también la capacidad de intervenir en la política en general y en el entorno reglamentario e institucional que da forma a sus medios de vidas y a sus vidas.

Las Constituciones y los Estatutos de la Organización permiten y posibilitan a las mujeres volverse miembros activos de la organización en sus propios derechos (donde la organización está basada en la membresía), y ocupar cargos de liderazgo en la estructura de gobernanza, independientemente a la condición de las mujeres con relación a la posesión de activos como tierra y propiedades. Cuando las mujeres son empleadas dentro de la organización, aún si es en una situación de empleo informal, ellas reciben igual pago por igual trabajo. La organización reconoce todos los derechos de trabajo de las mujeres y está comprometida en garantizar que las mujeres reciban completamente los beneficios estatutarios de trabajo. La organización tiene en cuenta las necesidades especiales de salud y seguridad para las mujeres embarazadas y madres en etapa de lactancia.

La organización respeta el derecho de todos los empleados de formar y unirse a sindicatos de su elección y negociar colectivamente. Donde los derechos de los sindicatos y la negociación colectiva son restringidos por ley y/o entorno político, la organización permitirá medidas de asociación y negociación libre e independiente para

los empleados. La organización se asegura de que los representantes de los empleados no sean sujetos de discriminación en el lugar de trabajo.

7. Condiciones del trabajo

La organización ofrece un ambiente de trabajo seguro y sano para sus empleados y/o miembros. Cumple, como mínimo, con las leyes nacionales y regionales y los convenios de la Organización Internacional del Trabajo – OIT, sobre la salud y la seguridad. El horario y las condiciones de trabajo para los empleados y/o miembros cumplen con las condiciones establecidas por las leyes nacionales y regionales y los convenios de la OIT.

Las organizaciones de Comercio Justo se han de informar sobre las condiciones de salud y seguridad de los grupos productores que les venden los productos. Buscan, en forma permanente, crear conciencia sobre los temas de Salud y seguridad y mejorar las prácticas de salud y seguridad de los grupos productores.

8. Desarrollo de capacidades

La organización busca aumentar los impactos positivos del desarrollo para los pequeños productores marginalizados, a través del Comercio Justo.

La organización busca desarrollar las habilidades y capacidades de sus propios empleados o miembros. Las organizaciones trabajan directamente con los pequeños productores en el desarrollo de actividades específicas para ayudar a estos productores a mejorar sus habilidades de gestión, capacidades de producción y el acceso a los mercados de Comercio Justo locales/regionales/internacionales y otros apropiados. Las organizaciones que compran productos de Comercio Justo a través de intermediarios de Comercio Justo en el sur ayudan a estas organizaciones a desarrollar sus capacidades para apoyar a los grupos productores marginalizados con quienes trabajan.

9. **Promoción del Comercio Justo**

La organización da a conocer los principios del Comercio Justo, y la necesidad de una mayor justicia en el comercio global a través del Comercio Justo. Promueve los objetivos y actividades del Comercio Justo de acuerdo con la capacidad de la organización. La organización proporciona a sus clientes información sobre sí misma, los productos que comercializa, y las organizaciones productoras o miembros que hacen o cosechan los productos. Siempre utiliza técnicas honestas de marketing y publicidad.

10. **El medio ambiente**

Las organizaciones que producen productos de Comercio Justo maximizan el uso de las materias primas que vienen de orígenes sustentables dentro de su propia región, comprando de productores locales siempre que sea posible. Usan tecnologías de producción que buscan reducir el consumo de energía y siempre que sea posible usan tecnologías de energía renovable que minimizan las emisiones de gas de efecto invernadero que dañan al medio ambiente. Buscan minimizar el impacto de sus desechos al medio ambiente. Los productores agrícolas de Comercio Justo minimizan su impacto ambiental, mediante el mínimo uso de pesticidas o el uso de pesticidas orgánicos en sus métodos de producción, cuando sea posible.

Los compradores e importadores de productos de Comercio Justo dan prioridad a los productos hechos con materias primas procedentes de fuentes sustentables, y que tienen el menor impacto al medio ambiente. Todas las organizaciones usan, en la medida de lo posible, materiales reciclados/reciclables o de fácil descomposición para sus embalajes, y envían los productos por mar preferiblemente.

I. ANTECEDENTES

1.1 Situación del café

Hacia fines del siglo XIX, la producción de café en el Perú estaba dedicada al consumo local con un bajo porcentaje del grano que se exportaba a Chile. Las principales zonas de producción estuvieron ubicadas en la selva alta semitropical, en áreas correspondientes a Moyobamba, Jaén, Huánuco y Cusco. En este mismo periodo en Chanchamayo, el café comenzó a cultivarse en asociación con otros productos como caña de azúcar, coca, tabaco y cacao, pero recién a partir de 1850, la región adquiere un ritmo constante de producción cafetalera, alcanzando sus más altos niveles a partir de 1880.

En los años 30, el valle de Chanchamayo se consolida como una zona cafetalera con instalaciones que permitían procesar mayores cantidades de granos, garantizando una calidad uniforme. Simultáneamente, compañías formadas por capitales ingleses recopilaban y comercializaban la producción de café del valle del río Perené, que incluía Chanchamayo, Tarma y La Merced. La política era producir café de alta calidad como garantía para asegurar precios elevados.

Durante el periodo de 1950 a 1960 se consolida el cultivo del café en mérito al esfuerzo conjunto de empresas productoras y exportadoras que alcanzaron reconocido prestigio internacional.

La política agraria durante la década de los 70 estuvo caracterizada por una fuerte expansión de la participación del Estado en la actividad productiva y comercial. La Reforma Agraria peruana, impulsada por el gobierno militar de Velasco a partir de 1969, fue llevada a cabo bajo la figura de implantar las condiciones para el desarrollo industrial del país y el desarrollo de la Agricultura a través de Cooperativas Agrarias de Producción y Centrales de Cooperativas.

La autorización posterior para que las Cooperativas asuman el modelo empresarial que desearan, inclusive la parcelación de las tierras, afectó el desarrollo de la agricultura peruana, generando la ampliación de la llamada "agricultura familiar", con la

aparición de pequeños caficultores que en la actualidad constituyen el grueso de los productores de café en el país, y entre quienes prevalecen las formas campesinas de cultivo, caracterizadas en su mayoría por su baja productividad y débil articulación al mercado, y es que las reformas se orientaron más bien al cambio de tenencia de la tierra y no al desarrollo de la productividad y la innovación tecnológica.

Por otro lado, durante los 80 se mantuvieron diversas formas de intervención estatal en la actividad agrícola en medio de una profunda crisis económica y el inicio de la actividad terrorista, además el accionar de los grupos subversivos deterioró la infraestructura productiva, en especial de la zona cafetalera de la Selva Central, que derivó en el abandono de gran número de cafetales

1.2 En la actualidad

El cultivo del Café ocupa una extensión total de 233,000 ha distribuidas principalmente en 10 departamentos, ubicados principalmente en toda la vertiente oriental de los Andes, con un rendimiento promedio de 15 q/ha/año (promedio año 2001) de café verde.

Superficie cosechada, producción y rendimiento del café. Años 1994 - 2003

Año	Superficie cosechada (miles de ha)	Producción	Rendimiento	
			(kg/ha)	(q/ha)
1994	164	91 340	556	12
1995	163	96 697	592	13
1996	176	106 520	604	13
1997	185	112 890	612	13
1998	189	119 905	636	14
1999	212	144 872	683	15
2000	228	158 283	693	15
2001	233	159 936	686	15
2002	241	178 292	739	16
2003	248	169 548	685	15

Fuente: MINAGRI-Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (2010).

Los mismos que lo han llevado a constituirse en el primer y principal producto agrícola de exportación y ocupar el tercer lugar en el total de exportaciones peruanas en la última década, puesto que genera aproximadamente el 30 % de las divisas del sector agropecuario, a pesar que sus productividades son bajas.

En promedio, el 95 % de la producción nacional cafetalera es destinada a la exportación y el resto al consumo interno.

Evolución de los volúmenes de exportación, valor FOB y precios.

Año	Volumen de exportación (miles de t) ¹	Valor FOB (Millones de US \$) ¹	Rendimiento	
			Precio promedio (US \$/QQ) ¹	Precios internacionales (Cent. US \$ /Lb.) ²
1994	62	186	138	134
1995	105	284	125	138
1996	100	223	102	102
1997	98	397	186	134
1998	114	282	113	109
1999	144	265	84	80
2000	143	224	72	62
2001	160	180	52	46
2002	168	188	52	62
2003	150	181	55	64
2004	167	168	46	80

1/ Fuente: SUNAT

2/ Fuente: OIC

1.3 Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO)

Con el objetivo de captar información y conocer la realidad agropecuaria después de la Reforma Agraria de los años 70 y la posterior parcelación de las empresas asociativas que emergieron en aplicación de la Ley de Reforma Agraria, el Instituto Nacional de Estadística e Informática llevó a cabo el III Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) en el 1994.

El CENAGRO permitió constatar que, aproximadamente, el 70% de las unidades agropecuarias en el Perú son manejadas por pequeños productores, es decir aquellos que no dependen estructuralmente de mano de obra contratada, trabajando principalmente con su propia fuerza de trabajo y la de su familia; y que las organizaciones están constituidas por este mismo grupo.

Características a las que no escapa el cultivo del café, puesto que cerca del 80 % de las unidades agropecuarias de este cultivo se conduce con sistemas tradicionales, con gran dispersión de los predios, presencia del minifundio, bajos niveles de producción y productividad, ofertas productivas desarticuladas, dispersas y acentuadas por un proceso permanente de atomización de las unidades agrícolas, así como por la parcelación de las mayores unidades agrarias y el alto grado de fragmentación de los predios.

II. IDENTIFICACIÓN

2.1 Definición del Problema

El problema central que busca enfrentar el proyecto (de la realización del Registro de Productores de Cafés), es suplir la ausencia de información que permita identificar a los productores de café del país y sus organizaciones, así como información relacionada con la extensión de las áreas sembradas con café a nivel nacional, el fraccionamiento de las unidades agropecuarias, así como las variedades de café sembradas.

2.2 Caracterización del Problema

Del total de la superficie del suelo peruano, sólo un 6 %, 7,6 millones de hectáreas, son aptas para el cultivo. El Censo del Agro (CENAGRO), realizado por el INEI en 1994, reveló que 1 751 000 peruanos se dedicaban a esta esforzada actividad. De esa cifra, sólo cuatro por ciento poseía educación superior. Por otro lado, en el país se ha identificado a través de diversos estudios, hasta cuatro tipos de agro en el país.

El primer tipo es el de las empresas agroindustriales, que conducen unas 45 mil hectáreas dedicadas a cultivos de agro exportación, como los frutales, espárragos,

cebolla blanca y marigold, y que está compuesto por medianos agricultores con acceso a créditos y tecnología de primer nivel.

El segundo tipo es el del agro extensivo, según la Asociación de Empresarios Agrarios (AEA), este es el subsector más amplio, ya que involucra aproximadamente 1,2 millones de hectáreas, en las cuales se cultivan los principales productos tradicionales como el café, arroz, algodón, azúcar, entre otros.

Este tipo de agro, a excepción de las azucareras, es de pequeña propiedad y sus principales problemas son el exceso de minifundios y la falta de tecnología, financiamiento y de asistencia técnica.

El tercero es el agro de mercado interno. Incluye a 200 mil hectáreas pertenecientes a pequeños agricultores tradicionales de productos como el camu camu, la quinua, la kiwicha, el sauco y las plantas medicinales.

Por último, se encuentra la agricultura de subsistencia, de extrema pobreza, que se ubica en tierras marginales de la costa, selva y sierra, ocupadas por comunidades y pequeños agricultores. Abarca 1,5 millones de hectáreas.

La importancia de la realización del registro de productores de café, se basa en la necesidad de la actualización de los datos relacionados con el crecimiento de las unidades agropecuarias sembradas con café a nivel nacional.

Asimismo, el Registro de Productores de café, nos permitirá contar con un listado de productores y de las organizaciones que los agrupan -la última data es de hace diez años en base al CENAGRO-, permitiendo en la medida posible que a través del intercambio de información los organismos del sector, tengan la posibilidad de apoyar el desarrollo organizativo integral de estas organizaciones, garantizando el mejoramiento en la capacidad gerencial y administrativa.

Cabe señalar que según la data del CENAGRO para el año 1994, el 28.3% de los productores declara pertenecer a alguna organización de productores, siendo Cuzco

y Junín las regiones donde estas agrupaciones congregan a un mayor número de productores (un 48.8% y 39.6% respectivamente).

2.3 Población beneficiaria

En la última década el café ha constituido una importante fuente generadora de empleo y demandante de insumos, bienes y servicios, especialmente en las zonas donde se cultiva este producto, siendo fuente de empleo para 123 mil familias que viven del cultivo de café.

2.3.1 Características socio-económicas

Según el III Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) realizado en 1994, se estima que el número total de productores de café a nivel nacional es 105 612, que concentran una superficie cultivada total de 203 033 ha, que representa el 3,7% de la superficie agrícola nacional.

Las principales regiones productoras de café al 2003 por número de hectáreas sembradas son Cuzco (55 715 ha), Junín (46 497 ha), Cajamarca (45 399 ha), Amazonas (32 597 ha) y San Martín (32 197 ha), siendo el total de hectáreas cultivadas de café a nivel nacional de 247 600 ha, un 22% superior al total registrado en 1994, (MINAGRI, Dirección General de Información Agraria, 2010).

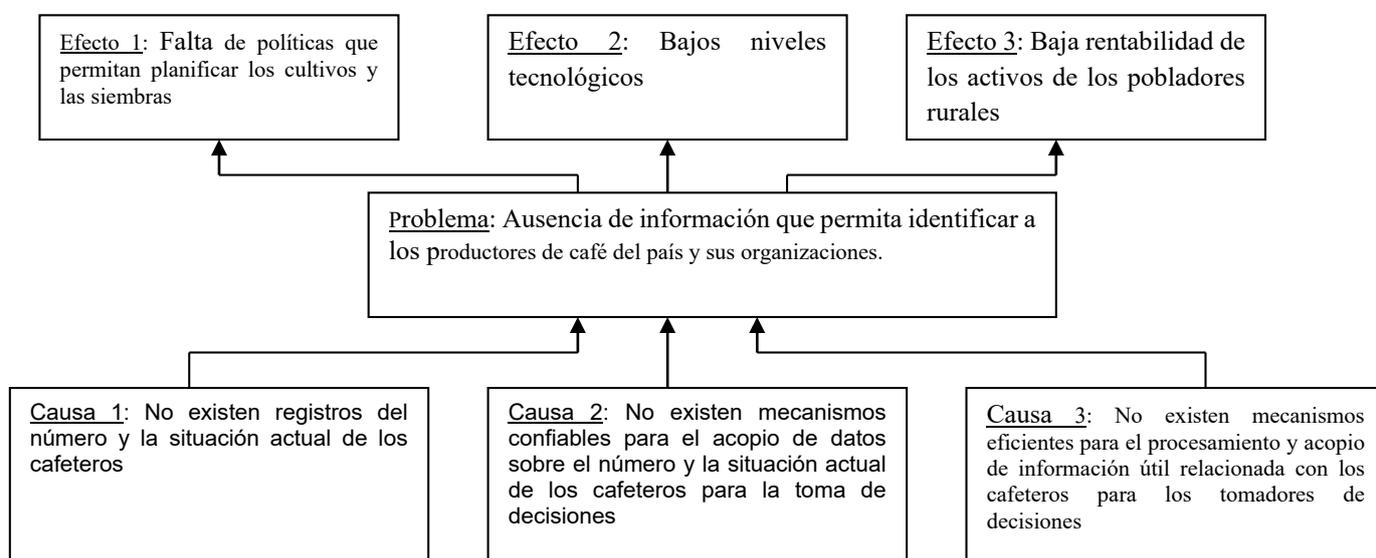
Según el III CENAGRO (1994), en las principales regiones productoras de café, el 49% de los productores tienen entre 25 y 44 años de edad, mientras el 57% ha alcanzado como máximo un nivel educativo de primaria incompleta, siendo Cajamarca la región con el más bajo nivel (64.13% de los productores alcanzó como máximo el nivel de primaria incompleta).

Según la misma fuente, se puede inferir, que el nivel tecnológico de los productores de café de las principales regiones productoras es, en general, muy bajo, así tenemos que solamente el 13.9% de los productores declara utilizar semilla certificada o mejorada; por otro lado, en relación al uso de fertilizantes, el 92% declara no utilizar

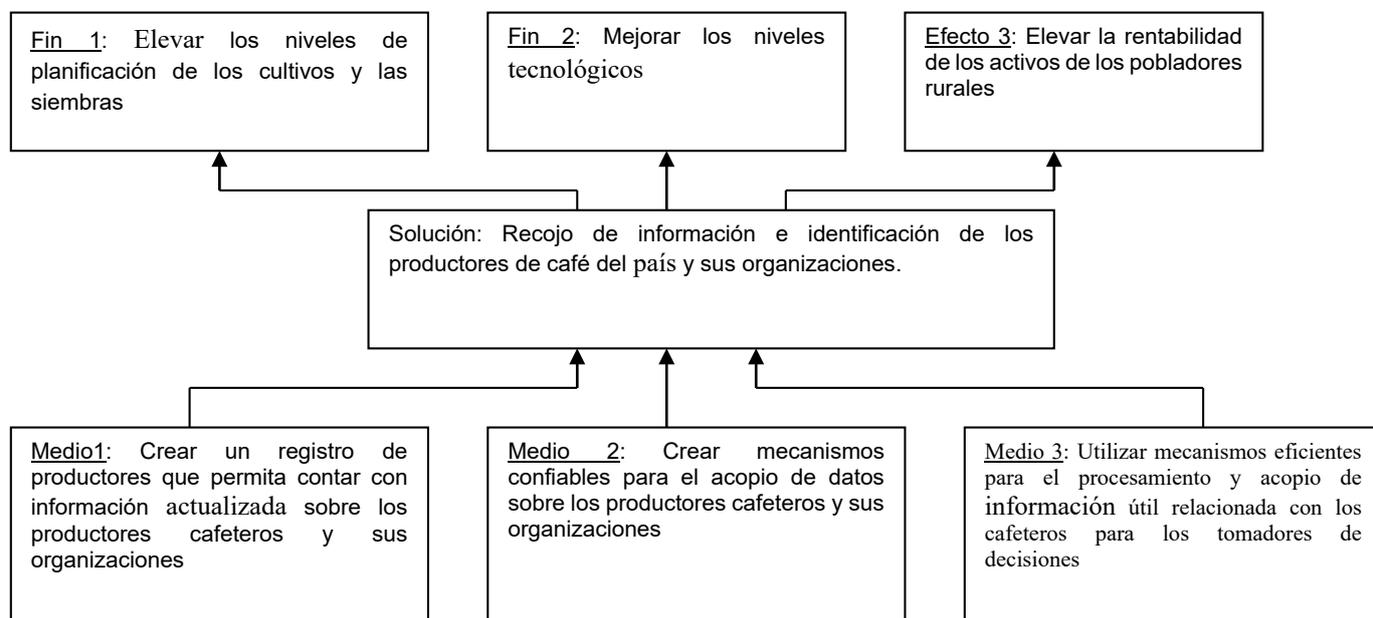
ningún tipo de abono orgánico y el 93.7% declara no utilizar fertilizantes químicos. Asimismo, el 86.2% declara no utilizar insecticidas, mientras el 94.4% declara no utilizar herbicidas. Esta situación se ve reflejada en la falta de asistencia técnica para el manejo del cultivo, dado que el 93.8% de los productores de café declaran no haber recibido ningún tipo de asistencia técnica.

2.4 Análisis de objetivos

Para el análisis de objetivos se plantea el siguiente árbol de causas y efectos para el problema en cuestión:



Este árbol tiene su correlato en el siguiente árbol de medios y fines:



III. FORMULACIÓN

3.1 Objetivos

3.1.1 General

El objetivo general del proyecto es asistir al Gobierno del Perú en la implementación de un padrón de productores de café a nivel nacional, que permita conocer las principales características sobre la dinámica de la producción con relación a este cultivo, creando capacidad en las instituciones nacionales para su implementación.

3.1.2 Específicos

Los objetivos específicos del proyecto son:

- a. Identificar y registrar a todos los agricultores que conducen unidades agropecuarias con cultivo de café a nivel de Centro Poblado.
- b. Generar un diagnóstico nacional preciso de la información de las unidades agropecuarias con cultivo de café.

- c. Actualizar la información referente a la producción y comercialización del café, que permita contribuir a la estandarización de la información suministrada a los diferentes actores del sector en el país.

3.2 Resultados del Proyecto

Los resultados principales del proyecto serán los siguientes:

Resultado 1: Un diagnóstico sobre la producción y comercialización del café, con la participación de instituciones públicas y privadas del sector, incluyendo oficinas agrarias regionales, OPD, gremios agrarios, organizaciones de regantes, etc.

Resultado 2: Personal de la DGIA, Direcciones Regionales Agrarias a través de la Dirección de Información Agraria Regional, Agencias Agrarias y Sedes u Oficinas Agrarias y otros usuarios (un total de 150 personas) capacitados en el diseño, la implementación y el mantenimiento del Padrón de productores de café.

Resultado 3: Un informe denominado Padrón de productores de café que actualiza la relación de todos los productores del café del país y la información existente sobre las características de sus unidades agropecuarias, chacras o fincas con cultivo de café.

3.3 Plan de trabajo

Se presentan a continuación (en orden no cronológico) las actividades previstas por el proyecto, con relación a los resultados esperados. El cronograma de las actividades está presentado en el Anexo 1.

Actividades relativas al Resultado 1:

Actividad 1.1.

Planeamiento, comprende la proyección de las actividades, tareas y subtareas, diseño metodológico. Este trabajo será realizado por la Dirección de Estadística de la

DEEIA, mientras que las Direcciones Regionales Agrarias a través de la Dirección de Información Agraria Regional, Agencia Agraria y Sedes u Oficinas Agrarias serán las dependencias encargadas de la ejecución del presente trabajo.

Las Agencias Agrarias y las Sedes u Oficinas Agrarias participarán con un mínimo de dos profesionales o técnicos quienes serán los encargados de ejecutar el trabajo de empadronamiento en sus respectivos ámbitos y de remitir las Fichas a la DIA Regional.

Actividad 1.2.

Selección de Personal, implica el seleccionar al personal necesario, en cada una de las Agencias Agrarias, ya que se tiene como mínimo previsto 2 personas por Agencia o Sede Agraria.

Actividades relativas al Resultado 2:

Actividad 2.1.

1 curso/taller, para 30 participantes de la Dirección de Estadística sobre los lineamientos metodológicos y las Instrucciones para el llenado del formato.

1 curso/taller para 120 participantes asignados a la actividad estadística y al Registro de productores de Café de las Agencias, Oficinas y/o Sedes agrarias, así como a 100 representantes de organizaciones, empresas, cooperativas que participaran en la ejecución de la presente actividad. Comprenderá los temas sobre lineamientos metodológicos y las Instrucciones para el llenado del formato.

Los 2 talleres serán brindados por personal de la Dirección de Estadística, responsables de la implementación del registro de Productores de Café.

Actividad 2.2.

Elaboración de un paquete de materiales informativos y educativos sobre la realización de registro de productores de café: objetivos, mecanismos, fechas y lugares, tipo de información requerida y los beneficios de brindar adecuada información, además

que atraiga la atención de los productores registrados para que propicien el registro de otros y difundan la realización de este trabajo.

Actividad 2.3.

Campaña de difusión, a través de medios de comunicación masiva regional y local, convocando a todos los productores de café para que se empadronen en el Registro de Productores de Café.

Actividades relativas al Resultado 3:

Actividad 3.1

Registro de cafetaleros. El registro se realizará en la Agencia o en las Sedes u Oficinas Agrarias, por el personal previamente capacitado para desarrollar esta tarea.

Actividad 3.2.

Supervisión; esta tarea será realizada por el Director de Información Agraria Regional y por el supervisor nacional del nivel central de la Dirección de Estadística de la DGIA, y consistirá en la verificación de la información contenida en las fichas de registro, la cobertura del empadronamiento y el cumplimiento de las actividades programadas.

Actividad 3.3.

Publicación del informe de resultados, a partir de los reportes finales del procesamiento la información obtenida será presentada en forma impresa.

IV. EVALUACIÓN

4.1 Matriz del marco lógico

OBJETIVOS	METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES
FIN Mejorar los ingresos y decisiones económicas de los agricultores, mediante un sistema de información para el desarrollo rural.	Incremento de los ingresos agropecuarios. Incremento de las inversiones privadas en la agricultura.	Evaluación ex post.	
PROPOSITO (OBJETIVO) Implementar un padrón de productores de café a nivel nacional, que permita conocer las principales características sobre la dinámica de la producción de este cultivo, creando capacidad en las instituciones nacionales para su implementación.	SITUACIÓN AL TERMINO DEL PROYECTO Los tomadores de decisión hacen uso del Padrón de productores para planificar acciones y tomar decisiones económicas.	Evaluación ex post	Los tomadores de decisión utilizan y toman decisiones económicas con padrón de productores de café.
COMPONENTES/RESULTADOS <u>C.1: Un diagnóstico sobre la producción y comercialización del café (Registro de productores de Café)</u> <u>R.1.1:</u> Planeamiento y diseño metodológico de las actividades, tareas y sub tareas del Registro de productores de Café <u>C.2: Programa de Capacitación para la Gestión del Registro de productores de Café</u>	Un diseño de Registro de Productores de Café terminado al primer año de ejecución del proyecto.	Informe	El MINAGRI cuenta con personal calificado y estable en la oficina central y sus dependencias descentralizadas.

<p><u>R.2.1.</u>: Los recursos humanos del sector público agrario han sido capacitados en el diseño, la implementación y el mantenimiento del Padrón de productores de café.</p>	<p>150 profesionales y técnicos del MINAGRI al segundo semestre del año de ejecución del proyecto han sido capacitados el diseño, la implementación y el mantenimiento del Padrón de productores de café.</p>	<p>Registro de participantes</p>	
<p><u>R.2.2.</u>: Los recursos humanos de las entidades privadas y de las organizaciones de agricultores han sido capacitados en la implementación y el mantenimiento del Padrón de productores de café.</p>	<p>100 profesionales y técnicos del sector privado y organizaciones de productores capacitados en la implementación y el mantenimiento del Padrón de productores de café...</p>	<p>Registro de participantes</p>	
<p>C.3: Fortalecimiento del sistema de acopio de datos agropecuarios.</p>	<p>Un documento elaborado, denominado Padrón de Productores de café al término de la ejecución del proyecto, que es usado por las instituciones civiles, agricultores e inversionistas.</p>	<p>Documento</p>	

Actividad 2.3.: Campaña de difusión, a través de medios de comunicación masiva regional y local,																																						
Actividad 3.1: Registro de cafetaleros.																																						
Actividad 3.2.: Supervisión y verificación de la información recogida y el cumplimiento de las actividades programadas.																																						
Actividad 3.4.: Publicación del informe de resultados																																						

Anexo 3: Casos de éxito en la producción de café en Perú y en la zona en estudio

En el Perú existen experiencias de asociatividad de éxito como: La Florida; Cecovasa; Cocla; Cepicafé y Oro Verde.

La cooperativa Agraria Oro Verde empezó en 1999 con 56 socios, actualmente tiene más de 1000 asociados. Ellos fueron organizados bajo el programa PNUFID/UNOPS de las Naciones Unidas.

La cooperativa se formó con los siguientes objetivos: comercialización directa, unificar a los agricultores, recuperar la cultura de crédito, brindar valor agregado a los productos agrícolas y luchar contra la pobreza.

Los logros de Oro Verde son saltantes; por ejemplo, logró ampliar la producción de café tostado en más de 300 % entre los años 2002 y 2007, así mismo la comercialización de cafés especiales aumentó 20 veces en el mismo periodo.

Lo que es congruente con el objetivo de agregar valor agregado a la producción, Identificar segmentos de mercados con alta rentabilidad, reducir costos, acceso a créditos financieros, alianzas con organizaciones nacionales e internacionales y la formación bruta de capital. Haciéndola más competitiva y logrando incrementar el número de asociados que disfrutan de estos beneficios.

Asociatividad empresarial: Caso peruano

A través de los años se ha generado diversas formas de asociatividad empresarial en el Perú, como es el caso de los Comités de Productores, Comités de Regantes, Federaciones Campesinas, Centrales Agrarias, destacando entre todos ellos la experiencia de las cooperativas.

Las cooperativas surgen en la década del sesenta, para mejorar negociación de precios frente a acopiadores y exportadores. Según informa la Junta

Nacional del Café, en la década del setenta las cooperativas participan con el 80% de las exportaciones de café, sin embargo, en la siguiente década con el cambio de la política de gobierno disminuye su participación al 50% y a inicios del año noventa apenas participan con el 4% de las ventas directas al mercado internacional.

De 220 cooperativas se reducen a sólo 25 en 1993, siendo diversos los factores que provocaron su colapso. Por ello, ese mismo año las cooperativas sobrevivientes crean la Junta Nacional del Café como gremio representativo y en 1996 acuerdan un programa de reactivación de cooperativas.

Las cooperativas cafetaleras en la actualidad participan con el 21% de las exportaciones totales del país (ciento treinta millones de dólares), operan con regularidad 78 cooperativas, con cuarenta mil productores asociados, cultivan 100.000 ha., regulan precio a favor de los productores, acceden a créditos de la banca solidaria (veinticinco millones de dólares en el 2008).

Es decir, las cooperativas de café son tomadas como ejemplo para promover la asociatividad empresarial de la pequeña agricultura.

Se ilustran casos particulares de cooperativas exitosas que demuestran el potencial del modelo asociativo; entre ellas la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde.

Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde

Es una organización de pequeños cafetaleros unidos voluntariamente. Fue constituida en Lamas en 1999. Está compuesta por 450 familias socias, beneficiando directamente a una población de 3.150 personas, organizadas en dieciocho comités de base, en las provincias de Lamas y El Dorado del departamento de San Martín.

Principales logros

Las familias han logrado estabilidad en zonas que antes se dedicaban al cultivo de la coca, constituyéndose en pequeños cafetaleros que generan una economía familiar lícita diversificada.

- Las buenas prácticas agrícolas, condiciones agroclimáticas y la fertilidad de los suelos, ha permitido una productividad de tres mil kg ha¹.
- Las exportaciones han aumentado 44% entre 2005 - 2006.
- De 324 t. en el año 2005 aumentó a 468 t. en el 2006.
- Esta cooperativa también exporta 120 toneladas de cacao certificado.
- La marca “Oro Verde” está registrada en INDECOPI desde el año 2003, bajo el lema “De Lamas al Mundo”, pero la promoción de la marca se ha realizado desde la creación de la cooperativa para diferenciarse de otros cafés existentes en el mercado y posicionarse con identificación de origen.

Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFE)

CEPICAFE fue fundada en la ciudad de Piura en 1995. Es una entidad que representa a productores de café y caña de azúcar de la sierra de Piura y del Nor Oriente del Perú, organizados en asociaciones y/o comités de productores, cooperativas agrarias, cafetaleros y empresas cafetaleras.

Se inició con dieciséis organizaciones locales que agrupaban a 400 productores, actualmente CEPICAFE agrupa a 90 organizaciones de base con un total de 6.600 productores.

Principales logros

- Fortalecimiento organizativo de las bases.
- Certificación de la Producción Orgánica de sus productos.
- Puesta en marcha de una planta de procesamiento y selección de café para exportación, que significó una inversión de dos millones de dólares.
- Exporta su primer contenedor en 1997 y para el año 2002 exportó 70 contenedores, principalmente a los mercados especiales.

- En el año 2006, se inició una experiencia con la exportación de dos contenedores de cacao y para el 2007 logró exportar doce contenedores. Las ventas se realizan a clientes que compran cacaos especiales en Suiza, Francia, Italia y Alemania.
- Desde el año 2006, CEPICAFE exporta mermeladas de frutas. En el 2007, exportó siete contenedores, aumentando a doce en el 2008.