



TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD
REVISTA LATINOAMERICANA **10**

Caficultura: entre la competitividad internacional y la sostenibilidad ambiental, ¿un falso dilema?

Para una reingeniería creativa del sector cafetalero
Luis García Calderón

El café peruano a la conquista del mundo
Cámara Peruana del Café y el Cacao

¿Cooperativismo real o utopía? Reflexiones sobre el marco legal de la asociatividad en el Perú
Carlos Torres Morales
Miguel Ángel Torres Morales

SOLUCIONES PRÁCTICAS
Tecnologías desafiando la pobreza



TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD
REVISTA LATINOAMERICANA

10

SOLUCIONES PRÁCTICAS

Tecnologías desafiando la pobreza



Revista publicada por Soluciones Prácticas

Año 18, número 10
Junio de 2011

Director / *Director*
Alfonso Carrasco Valencia

Editor científico / *Scientific Editor*
Dr. Octavio Chirinos Valdivia
Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Comité científico / *Scientific Committee*

Dr. Octavio Chirinos Valdivia
Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Mg. Leonardo Adachi Kanashiro
Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Comité editorial / *Editorial Committee*

Alfonso Carrasco Valencia
Pedro Ferradas Mannucci
Daniel Rodríguez Ascárate
Jorge Elliot Blas
Doris Mejía Vásquez
Francis Salas Flores
Mario Cossío Olavide

Edición y corrección de estilo / *Proof-reading*
Gabriel Reaño Barriga

Coordinación / *Coordination*
Roland Urban Palomino

Diseño / *Art Editor*
Carmen Javier Rojas

Diagramación / *Graphic Designer*
Miluska Ruiz de Castilla

ISSN: 1562-1294
<http://www.solucionespracticas.org>

Índice

Editorial.....	7
Carta del director.....	9
<i>Situación actual del sector cafetalero y desarrollo sostenible</i>	
La locomotora de las agroexportaciones viene de campos olvidados <i>Lorenzo Castillo</i>	17
Hacia una reingeniería creativa del sector cafetalero peruano <i>Luis García Calderón</i>	23
<i>Legislación y políticas para el desarrollo del sector cafetalero</i>	
El café peruano a la conquista del mundo. Panorama del sector cafetalero <i>Camcafé</i>	35
¿Cooperativismo real o utopía? Reflexiones sobre el marco legal de la asociatividad en el Perú <i>Carlos Torres Morales y Miguel Ángel Torres Morales</i>	43
Una propuesta para formalizar al mayor sector de informales del Perú: los cafetaleros premiados mundialmente por su alta calidad <i>Jorge Elliot</i>	55
<i>Experiencias de desarrollo en el sector cafetalero</i>	
La finca cafetalera puede ser un buen negocio <i>Orlando Díaz Fernández</i>	69
Recetas de alto valor para un café gourmet La experiencia del proyecto <i>Cafés especiales</i> <i>Walter Ita</i>	75

Apostillas. Comentarios del comité científico93

Reseñas

Manual para la gestión empresarial de las cooperativas de servicios del Ministerio de la Producción 111

Cultura cafetalera en Perú de María Carrión 111

Villa Rica. La tierra del café de Rocío Barrientos 111

Café de las nubes, café del Perú de Karissa Becerra 112

Editorial

Sabemos que el café es la estrella de las exportaciones peruanas no tradicionales. Por eso, es considerado como nuestro producto bandera y uno de los cultivos que ejerce mayor influencia socioeconómica en el país. El sector cafícola aporta las mayores divisas al PBI agropecuario y es uno de los cultivos competentes considerados por el gobierno para sustituir a las siembras de la coca. Esta edición de la revista Tecnología y Sociedad trata de darle un trato justo al liderazgo y jerarquía económica y social del café.

En 1989 el sistema mundial de concesión de cuota fija, que garantizaba la estabilidad de sus precios, dejó de ser válido, lo que generó una crisis internacional de grandes proporciones. A inicios de la década de 1990 esta crisis se trasladó a las cooperativas cafetaleras del Perú. El terrorismo imponía su ley en varias regiones productoras, y tuvieron que pasar varios años para recuperar las buenas prácticas de cooperativismo. En años más recientes, las cooperativas cafetaleras han asumido un rol importante en esta cadena de mercado.

Para consensuar el desarrollo de una caficultura sostenible, es preciso considerar al bosque como el recurso más valioso del capital del caficultor, puesto que es una fuente de productividad, calidad y menores costos para la producción del café especial. Contextualizar los elementos de esta práctica permite lograr acceso a nichos de mercados especiales que pagan mejor por productos agrícolas cultivados con respeto y cuidado por el entorno natural.

Sobre este punto, ¿dónde está el negocio? La estrategia de desarrollo sostenible implementada en las cooperativas cafetaleras exitosas comprende un componente de diversificación. Lo esencial del manejo de bosques es compatibilizar el cultivo de café con la sostenibilidad ambiental, es decir, lograr el cultivo sin agroquímicos, herbicidas, fungicidas y plaguicidas. Las técnicas apropiadas de poda para dar sombra a las plantas de café ayudan a proteger la fauna y la flora. El uso de abono orgánico beneficia al grano sin desperdiciar agua ni contaminar las cuencas hidrográficas, bajo buenas prácticas que evitan la erosión.

Por otro lado, la productividad de los cafetales disminuye drásticamente al no usar pesticidas, y por tanto, deben ser cortados con técnicas adecuadas, esperando un par de años antes de una nueva cosecha. Esto reduce los ingresos económicos del caficultor. Actualmente, pocos se percatan del alto grado de dureza de sus árboles, y del potencial de uso industrial de la madera del café en mercados internacionales. De esta manera, hallamos una solución al problema de la creciente deforestación.

Ese importante desarrollo de innovación en la caficultura sostenible acompaña al abastecimiento de panales de abejas que cumplen el rol de equilibrio en la naturaleza. Su trabajo de polinización es una fuerte contribución a la preservación de las especies nativas de plantas tropicales, puesto que las plantas necesitan de insectos para su reproducción. Si se identifican las especies idóneas de abejas, pueden producir una miel de alto potencial comercial. Asimismo, cuando la preservación y explotación agroforestal tiene éxito, se puede iniciar un proyecto de cultivo de plantas ornamentales nativas, y aún mejor si se hace bajo con una perspectiva agroturística.

Hemos configurado al menos tres elementos clave que permiten el desarrollo de la caficultura sostenible: un fideicomiso manejado por una entidad coordinadora de todas las cooperativas y asociaciones productivas, un paquete tecnológico y programa de capacitación constante con enfoque de educación etnocentrista¹, con el fin de asegurar la calidad en la producción del café especial, y una marca paraguas que posicione al café especial peruano en el mercado mundial.

Interesa saber la trayectoria deseada del café especial como “producto estrella” hacia un “producto vaca”. El Boston Consulting Group (BCG) es uno de los modelos estratégicos de marketing más usados, y dice que los negocios pueden tener cuatro tipos de productos². Se entiende que un “producto estrella” debe convertirse en un “producto vaca”, y éste a su vez impulse al fortalecimiento de los “productos interrogantes”. Consideramos que este esquema puede ser aplicado en el desarrollo del café en nuestro país.

El productor Wilson Sucaticona, cafetalero del valle de Sandia en Puno, es el ganador del premio al mejor café especial del mundo, y por tanto, se considera como la “vaca” de los caficultores peruanos. Para que sea “estrella”, hay que tratarlo con alta consideración, brindar todo el apoyo que se merece, y no permitir el descuido de sus labores de cultivo sostenible. Si se sigue el modelo de BCG de manera intensa, se hace más conocido, exitoso y altamente admirado.

Cuando Wilson sea “estrella”, se deben fructificar su renombre y su buena notoriedad para vigorizar a otros caficultores “estrellas” o “interrogantes”. En ese sentido, se beneficiarán de las oportunidades de crecer por varios lados, y al mismo tiempo, ayudarán al producto famoso (tomando en cuenta que se

1 El etnocentrismo es un concepto elaborado por la antropología para mencionar la tendencia que lleva a una persona o grupo social, a interpretar la realidad a partir de sus propios parámetros culturales.

2 “Vacías” (productos altamente conocidos y rentables), “estrellas” (productos nuevos con alto potencial de crecimiento), “interrogantes” (productos con cierta incertidumbre de éxito), y “perros” (productos de baja rentabilidad y sin futuro promisorio).

encontraría solo), a que sea un objetivo poco notorio y menos vulnerable para los competidores de otros países fuertes como Colombia, Guatemala y Kenia. Por eso es preciso tener varios Sucaticona para hacer crecer al café especial peruano de manera sostenible en los nichos de mercado de especialidades.

La marca Juan Valdez de Colombia ha desarrollado más de 30 años para lograr su famoso posicionamiento mundial. Sin embargo, fueron otros tiempos. Hoy día, podemos replicar el fenómeno con la gastronomía peruana, patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, meta que Gastón Acurio logró en pocos años. Al menos, podemos colgarnos de este atributo para ampliar la fama del café especial peruano. Aquello significa el reto de salvaguardar la sostenibilidad de la despensa natural en la que se sustenta la cocina de nuestro país. Eso sí, no hay que confundir el conocimiento con la sabiduría. El primero nos sirve para ganarnos la vida, y la sabiduría nos ayuda a vivir.

Bienvenidos a la décima edición de la revista Tecnología y Sociedad. Estamos seguros que apreciarán su contenido, elaborado con rigurosidad, y basado en experiencias recogidas en la realidad inmediata de los caficultores peruanos.

Octavio Chirinos Valdivia³
Editor invitado

³ Ph.D. en economía por el Massachusetts Institute of Technology. Es profesor principal de la Universidad ESAN del área de finanzas, contabilidad y economía. Se desempeña como director de la maestría en administración de agonegocios de ESAN, y del Instituto de Desarrollo Económico (IDE-ESAN). Ha sido jefe de gabinete de la alta dirección del Ministerio de Agricultura, y director de proyectos encargados por Pronamachs, Incagro, Banco Mundial, ADRA-OFASA, BID, entre otros.

Carta del director

El Perú mantiene un liderazgo mundial en la producción y exportación de café, en particular de café orgánico. Son cerca de 150 mil familias caficultoras, en su mayor parte conformadas por pequeños productores, las que han logrado colocar nuestro país en esta posición.

Sin embargo, la gran mayoría de estos pequeños productores cafetaleros no muestra los signos de la prosperidad, organización o bienestar que, se supone, deberían acompañar su expectante ubicación como uno de los principales segmentos agroexportadores del país. Por el contrario, muchos de tales productores subsisten mostrando altos niveles de pobreza y operando en un entorno institucional extremadamente frágil e inestable.

Son varias las dimensiones que se tienen que considerar para el análisis de la problemática de este sector. Los avances que se han logrado hasta la fecha se han debido principalmente al esfuerzo de los pequeños productores, su organización, la alianza con organizaciones que los apoyan (de comercio justo u otras) y el aprovechamiento de la excepcional condición natural de los bosques de los ecosistemas andinos amazónicos que permite producir cafés de alta calidad.

Sin embargo, estas condiciones favorables funcionan sobre bases bastante precarias: cada año los campos producen menos café exportable y las familias campesinas se ven compelidas a talar más bosques para instalar nuevas áreas de café. El abandono constante de las parcelas luego de que se agotan los suelos, junto con la apertura de nuevas áreas con prácticas poco apropiadas o depredadoras, ocasionan una general degradación del suelo, afectando no solo la productividad de los cultivos sino también la estabilidad de los bosques y las fuentes de agua

Afortunadamente, existen esfuerzos por recuperar prácticas más sostenibles de producción en estos ecosistemas frágiles, buscando conservar el bosque y sus servicios. Esta recuperación implica la aplicación de ciertas tecnologías tales como el ordenamiento territorial, la agroforestería multiestrato, la recuperación de suelos degradados, el enriquecimiento de los bosques secundarios con especies forestales y de cultivo, entre otras.

Para complementar en el debate sobre alternativas para el establecimiento de una caficultura sostenible, el presente número de la revista Tecnología y Sociedad, se dedica a analizar esta problemática desde los múltiples ángulos que la caracterizan.

Alfonso Carrasco
Director





Situación actual del sector cafetalero y desarrollo sostenible



1

Castillo, Lorenzo. «La locomotora de las agroexportaciones viene de campos olvidados». En: *Tecnología y Sociedad*. Lima: Soluciones Prácticas. Año 18, n° 10. 2011. pp. 17-22.

La locomotora de las agroexportaciones viene de campos olvidados

Lorenzo Castillo

● Junta Nacional del Café (JNC)¹

Resumen

En el artículo se presenta un análisis del potencial de mercado del sector café, haciendo énfasis en la necesidad de la articulación de todos los productores (grandes, medianos y pequeños) en un gremio que sirva como plataforma no solo para la venta del grano sino para la promoción de la marca país como parte de un valor agregado para el café. Además, se discute sobre la necesidad de una correcta articulación de todos los productores cafícolas bajo los mismos estándares de calidad en la producción, para lograr altos índices de competitividad en esta importante industria.

Abstract

The article provides an analysis of the market potential of the coffee sector, with emphasis placed on the importance of bringing together all producers (large, medium and small-scale) in a union that can serve as a platform, not only for the sale of the raw product but also for the promotion of the “national brand” as a way of achieving added value. Furthermore, the article includes a discussion around the necessity for ensuring that all coffee producers work to the same quality standards of production in order to achieve higher competitiveness in this important industry.

El café peruano, plebeyo él, de negros aromas que inundan el mundo, tiñe de rojo patrio nuestra bandera agroexportadora. Se cultiva en los pueblos más olvidados de la patria, donde la energía eléctrica es todavía una promesa por cumplir, las carreteras no se sabe cuándo llegarán, las escuelas de calidad son esperanzas venideras. Allí lo cultivan manos laboriosas de centenares de miles de familias, animadas por el sueño de conquistar mejores condiciones de vida, sobre todo para sus hijos. Lo hacen en armonía con la naturaleza, en los campos olvidados de nuestra selva alta.

Sin embargo, cual poderosa locomotora de nuestras exportaciones agropecuarias, el año 2010 nuestro café registró US\$881 millones en ventas al exterior, perfilándose una meta al 2015 de US\$1 000 millones, si la ruta de innovación del cultivo se consolida.

En el 2004, cuando dirigentes de diversas cooperativas discutían en la asamblea de la JNC los lineamientos de trabajo al 2015, propusieron una meta de US\$800 millones en exportaciones de café, con una producción de 7 millones de quintales. Esto llevó a un fuerte debate e incredulidad. Los delegados llamaron la atención sobre la audacia de semejantes cifras, condicionando la aprobación de la meta planteada a la concertación necesaria de una audaz política de promoción del cultivo del café.

No se da aún la política cafetalera, pero la meta de 800 millones se cumplió anticipadamente gracias al inesperado incremento de precios en el mercado internacional, alentado por el consumo creciente en países productores emergentes, y al mismo tiempo la escasez de cafés arábigos finos, provocada por baja producción en Centroamérica y en Colombia.

Cuadro 1. Exportaciones de café del Perú (2003-2010)

Año	Valor FOB (US\$)	Peso neto qq (46 kg)	Precio FOB promedio US\$/qq
2003	180 852 077	3 264 815	55.39
2004	289 776 056	4 153 123	69.77
2005	306 060 734	3 090 244	99.04
2006	508 684 501	5 062 209	100.49
2007	424 532 937	3 751 724	113.16
2008	644 533 118	4 868 565	132.39
2009	581 947 851	4 280 935	135.94
2010	881 235 000	4 963 000	177.56

*Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
Elaboración: Junta Nacional del Café*

1 Gerente de la Junta Nacional del Café. Periodista, ha trabajado en Expreso, La Prensa, El Observador y El Nacional. Desde 1976 se ha dedicado al sector agrario, y en 1996 asumió las tareas ejecutivas del gremio cafetalero.

Si miramos el volumen de las exportaciones de 3 millones 90 mil quintales en 2005, contra 4 millones 963 mil quintales en 2010, notamos una diferencia de 60.6 %, equivalente a una tasa de crecimiento de 12 % anual. En cambio el precio FOB promedio del café creció 68 %, hecho generado por la escasez de cafés finos en el mercado mundial.

Este crecimiento de volumen obedece fundamentalmente al incremento del área de producción. De 340 mil hectáreas en el 2005, hoy tenemos 380 mil hectáreas de café instaladas, con un crecimiento de 12 % al año, nada despreciable si miramos las difíciles zonas y condiciones para instalar nuevas plantaciones.

Luego de la dramática crisis vivida en el corredor cafetalero entre 1988 y 1995, generada por bajos precios, terrorismo, políticas de ajuste, exclusión social y económica, las pocas organizaciones cooperativas sobrevivientes optaron por una estrategia de sobrevivencia y desarrollo basada en: gestión cooperativa eficiente y transparente, producción y comercio de café de calidad, construcción de alianzas estratégicas, y servicios a los asociados sobre mercados, e innovación tecnológica. El propósito de estas directivas fue reconstruir el tejido empresarial de los pequeños agricultores, con enfoque competitivo y práctica de valores solidarios.

En esta apuesta, el gremio cafetalero, también en reconstrucción, alentó la producción de cafés especiales, a fin de mejorar los precios para los productores, y de esta manera constatar los beneficios de la organización. Fue un duro trabajo de promoción de café orgánico, amigable de las aves, comercio justo, entre otros, favorecido por el establecimiento del café de las cooperativas a un mejor precio en comparación a la cotización de la bolsa de Nueva York (NYSE).

Este proceso de trabajo tuvo un gran impacto en la comunidad cafetalera. Pronto se expandió la certificación orgánica de plantaciones, y al mismo tiempo, comenzó la organización cooperativa, dejando de lado la prédica hostil de empresarios y autoridades gubernamentales. En vista del éxito, la cooperación internacional contribuyó con recursos para su promoción.

Actualmente, el Perú tiene 135 mil hectáreas certificadas como cafés especiales, equivalentes a 36 % del total de hectáreas de café sembradas, unas 380 mil hectáreas, porcentaje que no se da en ningún país cafetalero. Estas cifras han motivado que tostadores de diversos tamaños y países se interesen en conocer la oferta peruana.

¿Cuánta inversión se ejecutó en este proceso de reconversión de la caficultura peruana?, ¿de dónde provinieron estos recursos? Estas interrogantes no han sido respondidas con precisión, pero algo que está claro es que los recursos no procedieron de las arcas estatales. La inversión corrió por cuenta de los pro-

ductores organizados, quienes a través de sus cooperativas convinieron en descontarse cuotas para asumir los costos de certificación, trazabilidad y hasta el soporte técnico.

La competitividad: tarea pendiente

La competitividad cafetalera requiere, para ser sostenible, la suma de varios factores que no contamos. La productividad por hectárea es dramática. En 2009, logramos apenas 512 kilos por hectárea, para llegar a 630 kilos en 2010, una mejora de 23 % favorecida por la bianualidad de alza de la producción.

Si analizamos las condiciones de manejo de las plantaciones, constatamos que 258 mil hectáreas, es decir, 68 % del área cafetalera, supera los 20 años de explotación, con rendimiento promedio de solo 368 kilos (8 qq), casi similares a los rendimientos de países africanos. 28 % del área total, unas 106 mil hectáreas, tiene rendimientos aceptables de 25 quintales, mientras que 4 % de las fincas cafetaleras tienen una cosecha superior a 1 800 kilos o 40 qq. El reto que hay por delante es estabilizar una cosecha no menor de 950 kilos por hectárea, o sea 20 qq. Las proyecciones al 2015 indican unas 420 mil hectáreas, con una cosecha no menor de 8 millones 400 mil quintales.

El impacto económico y social de esta producción en los plazos señalados será de una revolución en 338 distritos rurales situados en 68 provincias, que beneficiará a 1 millón 500 mil peruanos.

¿Qué es necesario?

Hoy en día, Perú es un país referente en el mercado internacional. En los últimos años, representantes de las principales trading recorren nuestras más importantes zonas cafetaleras, estimando la cosecha a ser recogida. Es un referente que debemos destacar dentro de diversas oportunidades, tales como:

- Demanda creciente del mercado internacional por café peruano, con una gran parte importante de la demanda no atendida
- Importadores de cafés especiales y de calidad interesados en suscribir contratos de abastecimiento por varios años, confiados en la constante mejora de nuestra producción
- Precios internacionales favorables por varios años, tanto del café certificado como del convencional
- Proceso de descentralización política y económica en Perú, en especial de los gobiernos regionales y locales

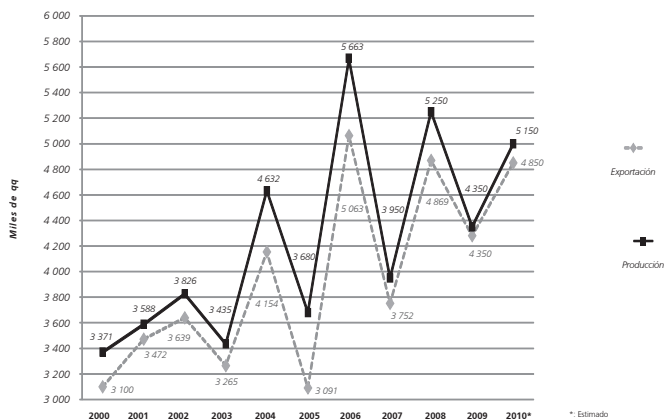
En este marco se han registrado acontecimientos que deben resaltarse, como parte de la promoción de nuestro café. Destaca la realización de concursos nacionales de cafés de calidad en 14 zonas de producción, cuyas etapas finales contaron con catadores internacionales. Estos concursos han evidenciado la potencialidad

de nuestro producto aromático, a los que se suman la presencia creciente de organizaciones peruanas en foros y ferias internacionales, tranzando negocios y compromisos de compras futuras. La feria de la Specialty Coffee Association of America (SCAA) debe ser nuestro escenario de mayor referencia.

Somos conscientes de nuestras debilidades estructurales, de nuestras limitaciones, y también de las amenazas que deben enfrentarse en el corto, mediano y largo plazo. Para abordarlos de manera resuelta, debemos considerar los siguientes imperativos:

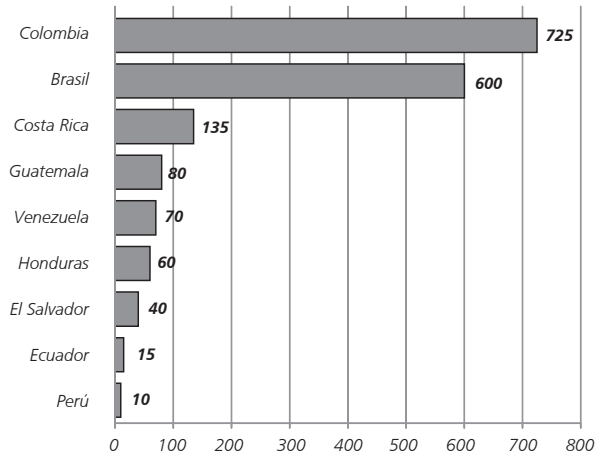
- Diseño y promoción de la marca colectiva Café de Perú
- Implementación del fondo cafetalero para la renovación-rehabilitación de cafetales y necesidades de capital de mediano y largo plazo
- Promoción de la institucionalidad cafetalera público y privada, con autonomía ejecutiva e inclusiva, con la participación de autoridades regionales de los territorios de significación cafetalera
- Formalización de la propiedad agraria de 96 mil familias cafetaleras
- Implementación del padrón nacional de productores de café
- Fomento de la asociatividad empresarial de los productores cafetaleros mediante incentivos tributarios reales, inversión en infraestructura productiva y de los servicios públicos
- Fomento de la producción de cafés especiales que acrediten valor agregado, extendiendo el beneficio del Drawback
- Modificación de la currícula educativa en la selva alta, articulada a los desafíos del desarrollo agrario sostenible
- Incorporación de las familias cafetaleras a los servicios de aseguramiento y salud pública, y ejecución de inversiones de infraestructura de salubridad
- Promoción del café peruano en foros y ferias internacionales de manera permanente

Figura 1. Volumen de exportación y producción de Perú (2000-2010)



Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
Elaboración: Junta Nacional del Café

Figura 2. Inversiones gubernamentales para el incremento de la producción en café en los países productores de café (millones de US\$)



Fuente: Cenicafé, Anacafé
Elaboración: Junta Nacional del Café

García Calderón, Luis. «Hacia una reingeniería creativa del sector cafetalero peruano». En: *Tecnología y Sociedad*. Lima: Soluciones Prácticas. Año 18, n° 10. 2010. pp. 23-30.

Hacia una reingeniería creativa del sector cafetalero peruano

Luis García Calderón Sánchez¹
Centro de Estudios y Promoción del
Desarrollo (DESCO), Programa *Selva Central*

Resumen

En el artículo se expone la situación del sector cafetalero peruano, con especial énfasis en su reciente y descontrolado crecimiento, resultante de variaciones en los costos del café en mercados internacionales, y la desvinculación del Estado, como ente regulador, respecto a los pequeños productores cafetaleros. Bajo este escenario, el autor analiza las debilidades de los pequeños productores, buscando articular una alternativa que permita mejorar a nivel microempresarial la gestión del café y asegurar su sostenibilidad ambiental y económicamente. Para ello, defiende una implementación de los ejes estratégicos del sector café, planteados por la Junta Nacional del Café, que permita el diálogo entre los participantes de la cadena productiva.

Abstract

The article provides an overview of the coffee sector in Peru, with particular emphasis on its recent spiralling growth which has resulted from variations in the price of coffee on international markets. In this context, the author analyzes the vulnerability of small-scale producers and sets out an alternative market development strategy that facilitates improvements in the management of coffee by micro-businesses while ensuring the environmental and economic sustainability of their practices. To this end, the author proposes the implementation of strategic objectives for the coffee sector, as set out by the National Coffee Board, which enable dialogue between different actors in the market chain.

Introducción

El café es el segundo *commodity* a nivel mundial, después del petróleo² y su precio se determina por las interacciones entre la oferta y la demanda en las bolsas más importantes del mundo. El comercio internacional de café es sumamente inestable, con fluctuaciones mensuales, semanales, diarias e incluso de horas. En la transacción de contratos de compraventa se señalan cantidades, calidades y plazos de entrega. Este tipo de negocio bursátil, basado en la especulación, favorece el lucro de quienes poseen un gran capital. Cuando el precio baja en las bolsas mundiales, los más afectados son los productores, quienes reciben menos dinero por su café, lo que no sucede con los grandes tostadores, porque el producto envasado no manifiesta ninguna disminución en su precio de venta al consumidor final.

Es ese ente invisible para el caficultor peruano el que decide, sin necesidad de argumentar, el precio de cada quintal de café, situación que genera inequidades de costo y beneficio en desmedro del gran sector rural. Si consideramos que 85 % de los productores cafetaleros peruanos posee predios que oscilan entre 0.5 y 5 hectáreas, no es necesario esforzarse para reconocer la posibilidad, a pesar del gran número de agricultores que esta cifra significa, que los productores, de manera individual, tienen serias debilidades.

Para mejorar su posición en el eslabón de la cadena del café, causada por su vulnerabilidad individual, la mejor estrategia que las instituciones de promoción del desarrollo proponemos a los pequeños caficultores es organizarse en cooperativas, asociaciones y comités de productores, desarrollando mejores capacidades para insertarse en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

A lo largo de los años, esta premisa ha tenido muy buenos referentes de éxito; cooperativas y asociaciones de cafetaleros han sabido superar crisis, inclusive en momentos en que los precios internacionales del grano no eran de los mejores. A mayor número de integrantes, se acopian mayores volúmenes y esto permite reducir los costos para homogenizar la calidad del grano. La democracia, el control colectivo y la fidelidad hacia la organización de productores son elementos claves para el buen funcionamiento organizacional. Trabajando articuladamente, los agricultores acceden a certificaciones y nichos de mercado que antes les eran negados y a ventas con precios bastante atractivos, lo que les asegura recibir un justiprecio acorde al esfuerzo y la calidad de su producción.

-
- 1 Responsable del componente organización y gestión local del programa *Selva Central* de DESCO. Profesional con 10 años de experiencia gerencial y 20 años de experiencia de trabajo con organizaciones de base en áreas urbanas y rurales. Ha realizado diplomados en gestión local para el desarrollo sostenible, manejo constructivo de conflictos, acceso a mercados en territorios rurales, metodologías de planeamiento y análisis participativo, género y desarrollo, etc.
 - 2 Desde 1962 existía un sistema mundial de cuotas del mercado de café, aceptado por 41 países productores y 25 importadores, que mantenía la estabilidad de precio del producto. En 1989 no se renovaron los acuerdos y el precio del café se derrumbó, desapareciendo el sistema.

Reconocemos que el cooperativismo es la forma organizativa más dinámica en el sector cafetalero, con casi 50 años de existencia, sin ser ajeno a la problemática que afecta y ha afectado al agro nacional. Sin embargo, y a diferencia de las otras cooperativas agrarias, el sector café no estaba conformado por poseedores de tierras, sino prestadores de servicios, y por ello, fue el que mejor afrontó los problemas.

Menos de 30 % de cafetaleros pertenece a algún tipo de organización, lo que nos deja un caudal bastante amplio de productores cuyos granos producidos quedan al libre albedrío del momento comercial, y sin quererlo, dan fundamento a la existencia de acopiadores independientes, impulsando la informalidad. Los caficultores que no pertenecen a organizaciones justifican su postura con varios argumentos, siendo los más recurrentes: falta de confianza en las organizaciones existentes o en sus directivos, prefiriendo independencia productiva y comercial, y durante la cosecha pueden negociar con los compradores que ofrecen mejores precios.

Sin embargo, por regla general, la gran mayoría de cafetaleros independientes, por su vulnerabilidad, caen en dependencia económica ante intermediarios y agiotistas que les adelantan en calidad de préstamo los pagos por su cosecha y luego condicionan el precio a reconocerles; tasando previamente el volumen de producción para asegurar su dominio, cuestionando la calidad del grano al momento de honrar los compromisos.

Mientras que los intermediarios aseguran abastecimiento a precios que generan amplia rentabilidad, los pequeños caficultores se empobrecen cada vez más y caen en el círculo vicioso del condicionamiento económico bajo el dominio de estos intermediarios. Todos reconocen que este estilo de hacer negocio es dañino para el crecimiento del sector, pero las organizaciones formales no han sabido atraer a los caficultores a sus padrones de asociados, y por ende a un sistema colectivo de apoyo crediticio. Ante la carencia de productos financieros formales que puedan cubrir las necesidades de estos pequeños productores no organizados hay pocas alternativas que permitan romper con ese circuito perverso.

Durante los últimos 10 años se ha hecho notorio que los caficultores independientes se han acercado a las organizaciones ya existentes o buscaban alternativas para aliarse con otros pares afines, para conformar nuevas formas organizativas que representen sus intereses. Todo esto parecía indicar que en el mediano plazo las cooperativas y asociaciones de productores se irían consolidando en el número de asociados e incrementarían su participación en el mercado, sin embargo, como resultado de factores externos al quehacer productivo, el crecimiento, así como la estabilidad y solidez en estas organizaciones se hace cada vez más difícil de mantener.

Varios factores inciden en esta realidad. Por un lado, el Estado, a través de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), ha puesto en aprietos a más de una de estas organizaciones, y por el otro, los compradores intermediarios, que se han incrementado en número y en capacidad financiera, con precios muy por encima de los esperados, hacen surgir dudas entre los socios sobre la pertinencia de la gestión que realizan los directivos de sus organizaciones.

Queda pues, hacernos varias preguntas: ¿se ha mitificado el verdadero potencial de las cooperativas y asociaciones cafetaleras?, ¿cómo evolucionar un formato asociativo con enfoque solidario en un eficaz gestor de negocios sin que las instancias estatales lo desestabilicen?, ¿qué está pasando a nivel local con la volatilidad de los precios del café?, ¿estos realmente responden a los precios de la demanda internacional o a la distorsión y la especulación?, ¿cuál será el límite del precio al que pueda llegar el café y cual su permanencia en ese nivel?, ¿cuál es la procedencia de esos nuevos capitales que están incursionando en la compra de la producción nacional de café y que afectan el acopio y los compromisos de las cooperativas y asociaciones cafetaleras peruanas?

El presente artículo es una reflexión que no pretende dar aseveraciones o conclusiones, sino invitar a profundizar en la problemática real de lo que está ocurriendo en el sector cafetalero organizado peruano, y la escasa o nula atención que recibe por parte del Estado.

Estado de la cuestión

El Estado y su escaso o nulo apoyo al cooperativismo cafetalero

La SUNAT, desconociendo el sistema de pago por reintegros que realizan las cooperativas al hacer las liquidaciones de las campañas, las acusa de evasión tributaria para no pagar impuesto a la renta. Durante meses, los directivos de estas organizaciones han tenido que realizar una ardua tarea para explicar a la SUNAT que sus operaciones se realizan dentro de los parámetros legales en los que se desenvuelven las cooperativas. Bajo la amenaza de sanción que pendía sobre las cooperativas y que afectaba a dos mil cuatrocientas familias cafetaleras cooperativistas, el Estado desconocía el importante papel que estas organizaciones cumplen en el desarrollo del sector y del territorio en que desarrollan sus actividades.

Aunque no es materia de este texto, si comparamos el aporte que realiza el Estado, a través de sus organismos competentes para desarrollar la caficultura peruana, con el que hace el cooperativismo la diferencia es indudablemente abismal. Las cooperativas han realizado mayores esfuerzos por brindar asistencia técnica y de transferencia tecnológica a los agricultores y sus familias, ellas son las directamente responsables del buen nivel alcanzado por la principal producción agrícola de exportación en nuestro país.

Para nadie es un secreto que donde el Estado escasamente atiende las necesidades de rehabilitación de caminos, es el cooperativismo el que apoya, ya sea con maquinaria propia o apoyando en la gestión ante instancias locales para reducir los sobrecostos de producción del café (gastos de flete de traslado de insumos o de circulación del producto desde la finca hasta las plantas de beneficio o hacia el mercado). Por otro lado, por su compromiso ambiental y por las exigencias de sus certificaciones, las cooperativas y las asociaciones de productores son las más preocupadas en que sus asociados cuiden que su trabajo no afecte su entorno. A pesar de las limitaciones financieras, desde las cooperativas se promueven, proponen e implementan estrategias de seguridad alimentaria entre las familias asociadas, proveyendo o gestionando servicios crediticios para sus miembros, e incentivando la equidad de género con el apoyo de iniciativas que promueven mayor autonomía y reconocimiento para la mujer rural.

Si las auditorías de la SUNAT siguen equivocando el camino no solo se corre el riesgo de quebrar las cooperativas, sino también fracturar el funcionamiento de territorios muy vulnerables en lo social y en lo político, exponiendo a los agricultores a las promesas de cultivos, aunque más promisorios económicamente, ilegales, y al desarrollo de actitudes y tendencias extremistas. El café es el principal producto bandera del Perú, generando miles de empleos en el agro nacional, ¿por qué el Estado no busca fortalecer a sus organizaciones representativas en lugar de satanizarlas y exponerlas ante los medios como vulgares evasoras tributarias?

El incremento acelerado del precio del café

En el segundo trimestre del año 2010, la campaña de cosecha se iniciaba y más de una cooperativa ingresaba a la temporada con preventas que se mantenían en cierto nivel de precios satisfactorios para los asociados. De manera sorpresiva, el precio internacional del café empezó a incrementarse, lo que hizo que muchos dudaran sobre las habilidades negociadoras de sus directivos, y los intermediarios, sin importar la calidad del grano, empezaron a aplicar pagos, por encima del costo internacional del momento, en algunos casos, comprando directamente en las fincas, ofreciendo ahorros a los agricultores en traslado. Quienes trabajamos en la selva central con pequeños productores, hemos sido testigos de un escenario en el que agricultores de un mismo territorio se encontraban en situaciones diferentes:

- Los asociados de cooperativas y asociaciones, incluso en desmedro de su propia organización, se sintieron tentados a entregar su producción a los intermediarios que compraban café con buenos precios 'al barrer' y sin importar la calidad. Si consideramos que el total de la producción entregada a las cooperativas es sensible a una evaluación de calidad, y por ende de asignación de precio, la elección de la alternativa causada por la volatilidad de los mercados era entendible. Los comentarios locales, surgidos a raíz de esta situación, los hicieron dudar de las estrategias de fidelización coope-

rativa, del sistema de pagos y hasta de los beneficios que les otorgan sus cooperativas. No es extraño que por una cuestión de supervivencia, socios de las cooperativas hayan caído en la tentación de comercializar parte de su producción a través de intermediarios, a pesar de que durante años las cooperativas han sido sinónimo de mejores condiciones y precios

- Los agricultores que tenían obligaciones con los intermediarios prestamistas se vieron impotentes de renegociar el adelanto (préstamo), y más aún los precios. Honrar sus compromisos nunca fue tan amargo para ellos, ya que aunque quisieran desconocer el acuerdo comercial y cancelar sus deudas vendiéndoles su café a otros intermediarios que les aseguraran mejores precios, los intereses aplicados por los primeros eran excesivos, imposibles de asumir aún con el dinero obtenido del sobreprecio del mercado
- Quienes formaban parte de cooperativas y no tenían compromisos ni deudas comprometidas con intermediarios, hicieron notar su algarabía, señalando que el no tener obligaciones de entregar su café a través de cooperativas o asociaciones les había dado ventajas comparativas, lo cual hasta cierto punto no se alejaba de la verdad pero que no pasa de ser un hecho coyuntural. Estos mismos cafetaleros, cuando los precios del café son bajos, solo pueden encontrar precios favorables en las cooperativas y asociaciones. El cooperativismo tiene, además, un componente social y económico

Como señalamos al inicio del artículo, el café siempre ha tenido precios fluctuantes pero la aceleración de la alza durante la última campaña de cosecha es preocupante para todas las formas de organización por los compromisos que ellas asumen con anterioridad a la cosecha tanto en volumen y calidad, como en precio y plazo de entrega. En el comercio del café siempre han existido los acopiadores intermediarios pero los niveles alcanzados en el presente año, tanto en presencia de compradores como en oferta de precios y volúmenes de compras, excedían lo anteriormente visto, cabe entonces preguntarnos para quién compran y a quiénes les venden el café.

Desde hace casi dos años se señala sin ninguna confirmación sólida que esta situación se viene presentando porque nuestros vecinos colombianos se hallan en niveles productivos bajos, por haber iniciado un proceso de rehabilitación de sus cafetales y que por esa razón algunos acopiadores peruanos los abastecen para cubrir sus cuotas de producción comprometidas con el mercado. Esta situación es posible si consideramos que el café colombiano todavía tiene acceso a mejores precios que el nuestro, pero, aunque existen precedentes de contrabando 'hormiga' de café en la frontera con Colombia y Venezuela, por el volumen de café comprometido la única manera posible es que haya salido de manera abierta como materia prima por nuestras fronteras terrestres o pluviales, y por tanto, existirían registros de aduanas, lo que impediría que el producto fuera nacionalizado como

café colombiano. Otra posible razón del incremento de compradores y de capitales está explicada en la idea de que en los corrillos de la selva central hay personas que buscan lavar dinero a través de la compra de café. Esta peligrosa hipótesis, esperamos incorrecta, es altamente dañina para la imagen del gremio cafetalero.

Sea cual fuere la causa de la variabilidad de los precios del café, ninguna de las organizaciones de cafetaleros tiene la capacidad o el deber de investigarla, ni de determinar el origen de los capitales que están incursionando en la compra de café de la selva central; esta es una tarea del Estado, que aunque no encuentre incongruencias legales en el acopio ni en la procedencia del dinero, podrá determinar en qué momento de la cadena de mercado del café existen evasiones tributarias, nivelando las reglas del juego y reduciendo las ventajas de la informalidad.

El momento de la reingeniería creativa

De los cuatro ejes estratégicos definidos por la Junta Nacional del Café (JNC) en 1996 para recuperar el dinamismo de las cooperativas, el primero, la gestión empresarial eficiente para recuperar la confianza de los socios y actores del mercado, es puesto a prueba en las actuales circunstancias. Es necesario reconocer que se ha avanzado mucho en materia gerencial y en la aplicación de estrategias para atender las necesidades de los asociados y recuperar su lealtad, pero la agresividad de la situación demanda un ejercicio de creatividad. Lo primero que deben de reconocer los directivos de estas organizaciones es que la situación no es un problema sino una oportunidad que les puede permitir demostrar su solidez y experiencia.

Los canales de comunicación interna han mejorado pero aún están débiles y no se deben de sustentar en la fiscalización de la producción sino en el convencimiento de los asociados. Es decir, programar y evaluar por resultados y no por los medios que se utilizan. La organización son todos los integrantes y no solo el consejo directivo: la responsabilidad y el compromiso es de todos. Hacia ese convencimiento se debe apuntar. No olvidemos que cuando las cosas van bien los asociados marchan con sus líderes a la cabeza, pero cuando las cosas se presentan mal, los socios marchan tras la cabeza de sus líderes y en ese momento las cooperativas se desestabilizan y desintegran.

En el segundo y tercer eje de desarrollo planteados por la JNC se ha avanzado mucho, prueba de ello son los innumerables reconocimientos que por su calidad ha logrado nuestra producción en los mercados más exigentes (tanto en crecimiento como demanda). Aún hay tareas en proceso, pero todo nos augura que el camino se halla muy bien trazado y no se discuten las capacidades para realizar el recorrido. Lo preocupante son las fluctuaciones del acopio local, que se pueden producir por la intensidad de las maniobras de los intermediarios, el incumplimiento de los contratos de entrega y subsecuentes sanciones, que podrían derrumbar todo lo que se ha ido edificando.

En el cooperativismo y las asociaciones sin fines de lucro siempre existe una dicotomía entre el enfoque social y la actividad empresarial, una tenue línea que impide que se desenvuelvan mejor y capitalicen recursos para financiar sus estrategias de lucha contra la competencia desleal. Urge impulsar la adecuación de la normatividad que rige a las cooperativas y asociaciones de productores, por lo que creemos que es el momento de replantear el cuarto eje de desarrollo de la JNC: *desarrollar alianzas estratégicas con otros actores de la cadena del café y de la cooperación internacional.*

¿Dónde está el Estado en esta visión de la cadena del café?, ¿no es importante aliarse con él? Aunque luego de las incongruencias de las amenazas de la SUNAT, muchos directivos se habrán sentido distantes del Estado, no olvidemos que es un actor indiscutible en el desarrollo del sector cafetalero por varias razones, el único con la capacidad de convocar a todos los sectores estatales y privados; de normar, fiscalizar, asignar y gestionar recursos. La experiencia de las organizaciones de productores cafetaleros conlleva el desarrollo de capacidades entre sus integrantes, capacidades suficientes para proponer políticas públicas que favorezcan el crecimiento de la caficultura nacional.

No proponemos que sea el momento de negociar con el Estado, ya que ese no es el enfoque necesario: es de necesidad mutua trabajar juntos porque no hay crecimiento económico sin empleo y el café genera 47 millones de jornales al año, no hay economía sólida si no se generan divisas y el café produce muchas. Es el momento en el que las organizaciones de productores se sienten a *compartir una taza de café* con los sectores del Estado que puedan ser útiles al desarrollo del sector.





Legislación y políticas para el desarrollo del sector cafetalero



2

Camcafé. «El café peruano a la conquista del mundo. Panorama del sector cafetalero». En: *Tecnología y Sociedad*. Lima: Soluciones Prácticas. Año 18, n° 10. 2011. pp. 35-42.

El café peruano a la conquista del mundo. Panorama del sector cafetalero

• Cámara peruana del café y cacao (Camcafé)

Resumen

En el artículo se presentan las principales estadísticas relacionadas al mercado del café en el Perú: áreas de producción, volúmenes, ventas por exportación y porcentajes de participación del café peruano en mercados diferenciados, que permiten comprender la magnitud de la explosión productiva del café en los últimos veinte años. Como contraparte, se ofrecen datos sobre las deficiencias identificadas a nivel de pequeñas unidades productivas y la necesidad de la incorporación de mejores prácticas agrícolas y de asociatividad para darle sostenibilidad al sector cafetalero.

Abstract

The article presents key statistics relating to the national coffee market in Peru: production regions and volumes, export sales and degree of importance of Peruvian coffee in differentiated markets. This data facilitates an understanding of the magnitude of the explosion in coffee production experienced over the last twenty years. In contrast, weaknesses within small-scale production are identified, along with the necessity for the implementation of improved agricultural practices and associations in order to create sustainability within the coffee sector.

La Cámara peruana del café y cacao ha tenido como objetivo desde su creación, en octubre de 1991, la mejora en la calidad del café y cacao peruanos, para de esta manera lograr la sostenibilidad y rentabilidad de los productores cafetaleros y cacaoteros. Es por esa razón que hemos promovido e incentivado, gracias al compromiso de nuestros asociados, la capacitación de los pequeños productores, quienes con su esfuerzo constante, logran producir cafés y cacao de alta calidad.

Café en el Perú. Algunas generalidades

La producción de café en Perú se ha duplicado desde 1999, mostrando un crecimiento permanente y dinámico desde hace 20 años. Esto se debió a la liberación

del sistema de cuotas de la Organización internacional del café a partir del año 1989, la estabilidad económica del país, así como el proceso de pacificación en las zonas cafetaleras. Desde el año 1997, la producción cafetalera se ha duplicado y ahora somos el principal país productor de café orgánico en el mundo.

En el año 1990, en Perú se produjeron 1 479 000 quintales de café, con un valor FOB de exportaciones de US\$ 98 millones, en 150 mil hectáreas dedicadas al café. En comparación, el año 2000 se produjeron 3 095 904 quintales, con un valor FOB de US\$223 millones, en 250 mil hectáreas; y el año 2008, fueron 4 901 313 quintales de producción, con un valor FOB de exportaciones de US\$643 millones, en 350 mil hectáreas.

La última estadística disponible, del año 2009, y a pesar del impacto esperado, resultado de la crisis económica mundial, se produjeron 4 280 935 quintales de café, con un valor FOB de exportaciones de US\$581 millones, aproximadamente 10 % menos con respecto al año anterior.

Debido a las tendencias del mercado de café y el incremento sustancial de la demanda del café de calidad, los productores invierten más en sus fincas cafetaleras en los últimos años, logrando articular la producción con empresas exportadoras. Esta tendencia ha posicionado al Perú como el principal productor de café de calidad, y actualmente ocupa el quinto lugar a nivel mundial en producción total de café.

De acuerdo a Eduardo Montauban, «las empresas (como Kraft Foods Inc. y Starbucks Corp., por ejemplo) están comprando más de nuestro grano arábigo, cultivado orgánicamente porque es más barato que el café colombiano, tiene un sabor delicado y en los últimos años la calidad se ha incrementado»¹, esto ha permitido que se incrementen las ordenes de compra. Desde el año 1990 hasta el año 2009, el sector café ha mostrado un crecimiento sostenible de 7 % anual.

1 «Starbucks Buying May Push Peru Coffee Sales to Record». En: *Business Week*. 27 de enero de 2010. Disponible en: <http://www.businessweek.com/news/2010-01-27/starbucks-kraft-purchases-may-help-peru-coffee-sales-to-record.html> (visto por última vez: 14 de febrero de 2011).

Cuadro 1. Historial de producción y exportaciones de café

Año	Volumen (qq)	Sacos de 60 kg	Valor FOB (US\$)	Precio promedio (US\$/qq)
1950	22 500	17 250	1 046 000	46.49
1951	47 869	36 700	2 389 000	49.91
1952	55 978	42 916	2 827 000	50.50
1953	102 109	78 284	5 351 000	52.40
1954	99 391	76 200	7 053 000	70.96
1955	148 130	113 566	8 030 000	54.21
1956	153 413	117 617	8 931 000	58.22
1957	240 783	184 600	12 925 000	53.68
1958	376 696	288 800	15 818 000	41.99
1959	431 956	331 166	15 629 000	36.18
1960	574 217	440 233	18 515 000	32.24
1961	739 304	566 800	22 770 000	30.80
1962	813 826	623 933	24 191 000	29.73
1963	871 152	667 883	25 563 000	29.34
1964	918 652	704 300	36 977 000	40.25
1965	751 391	576 066	29 801 000	38.61
1966	769 891	590 250	28 532 000	37.06
1967	903 630	692 783	29 912 000	33.10
1968	1 138 435	872 800	35 706 000	31.36
1969	931 891	714 450	30 130 000	32.33
1970	990 696	759 534	45 334 000	45.66
1971	919 543	704 983	35 656 000	38.78
1972	1 158 239	887 983	47 708 000	41.19
1973	1 321 652	1 013 267	66 175 000	50.07
1974	587 500	450 417	34 845 000	59.31
1975	916 739	702 833	51 915 000	56.63
1976	1 020 500	782 383	110 214 000	108.00
1977	967 391	741 666	203 152 000	210.00
1978	1 163 217	891 800	168 236 000	144.63
1979	1 510 217	1 157 833	244 746 000	162.06
1980	961 478	737 133	142 170 000	147.87
1981	984 761	754 983	105 714 000	107.37
1982	939 693	720 431	113 509 000	120.79
1983	1 269 417	973 220	124 325 386	97.94
1984	1 192 261	914 067	134 340 230	112.88
1985	1 317 021	1 009 716	152 103 053	115.49
1986	1 324 155	1 015 186	274 847 890	169.23
1987	1 519 058	1 164 611	143 118 448	94.22
1988	1 076 393	825 235	122 953 767	114.23
1989	1 867 599	1 431 826	154 053 148	82.49
1990	1 479 588	1 134 351	98 577 111	66.62
1991	1 678 633	1 286 952	111 185 944	66.24
1992	1 870 473	1 434 029	86 041 759	45.78
1993	1 058 025	811 153	59 879 482	56.60
1994	1 495 903	1 146 859	206 790 739	138.24
1995	2 287 040	1 753 397	285 673 886	124.91
1996	2 180 347	1 671 599	223 099 372	102.32
1997	2 130 208	1 633 159	396 843 211	186.29
1998	2 530 422	1 939 990	286 979 981	113.41
1999	3 174 505	2 433 787	267 870 160	84.38
2000	3 095 904	2 373 526	223 408 195	72.16
2001	3 475 293	2 664 391	180 342 363	51.89
2002	3 642 721	2 792 753	187 947 015	51.59
2003	3 268 707	2 506 009	181 051 560	55.38
2004	4 155 088	3 185 567	289 948 870	69.78
2005	3 090 558	2 369 428	306 144 452	99.06
2006	5 055 273	3 875 709	508 084 737	100.51
2007	3 751 723	2 876 321	424 532 936	113.16
2008	4 901 313	3 757 673	643 466 881	131.28
2009	4 280 935	3 282 050	581 945 851	135.93

Figura 1. Historial de producción y exportaciones de café (1950-2009)

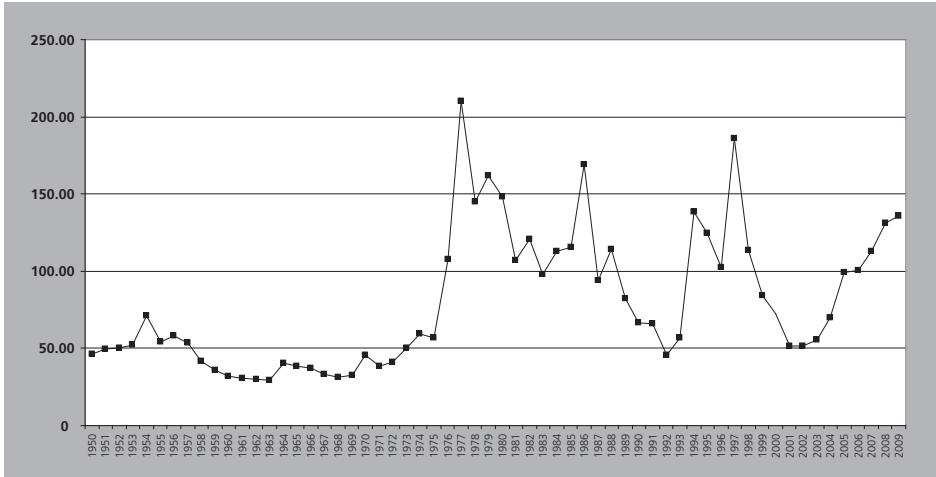
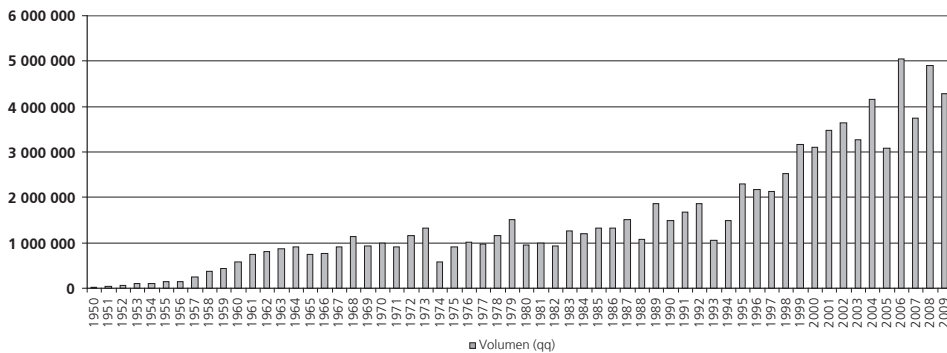


Figura 2. Volúmenes de exportación de café (miles de quintales) 1950-2009



La información de las **figuras 1 y 2** nos deja claro que el principal mercado de destino del café peruano es el europeo, especialmente Alemania, Bélgica y Holanda. Como consecuencia del mejoramiento en calidad del café peruano, también se ha posicionado como principal abastecedor de café especial para Estados Unidos, representando 25 % del mercado para ese país. Las exportaciones peruanas abarcaron otros mercados como Canadá, Colombia, Italia, Suecia, Japón Reino Unido, España, etc. De acuerdo a Montauban, «las empresas han decidido comprar nuestros granos de cultivo ecológico porque son más baratos que el café colombiano. Además tiene un sabor suave y agradable».

Cuadro 2. Principales destinos de las exportaciones del año cafetalero (octubre 2009-setiembre 2010)

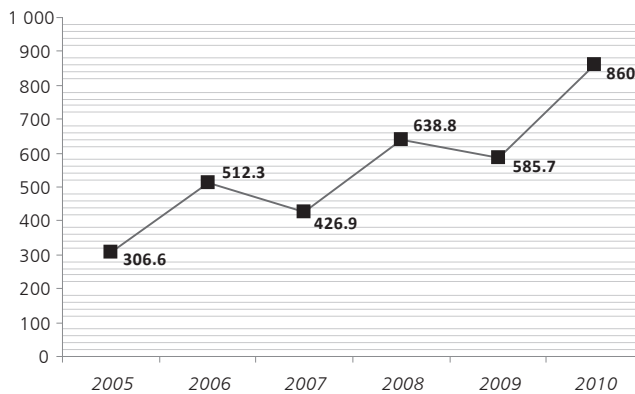
País	Sacos de 60 kg
Estados Unidos/ Canadá	828 205
Japón	47 959
Europa	2 129 025
Otros	359 940
Total	3 365 129

El consumo interno aún muestra gran potencial para el país, pero este solo representó 6 % de la producción total.

Cuadro 3. Resumen de las exportaciones de café

País	Exportaciones de café (millones de US\$)
2005	306.6
2006	512.3
2007	426.9
2008	638.8
2009	585.7
2010	860

Figura 3. Resumen de exportaciones de café



Nuestra realidad

En nuestro país, 160 mil familias se dedican al cultivo de café sobre unas 315 mil hectáreas e involucran en el cultivo y transformación de este *commodity* a unas 2 millones de personas. Como vemos, esto representa una importante fuente de ingresos y de desarrollo para las zonas rurales donde se encuentran los productores, que se distribuyen en 210 distritos rurales de 47 provincias del Perú.

Las familias cafetaleras dedicadas al cultivo de café están caracterizadas en su mayoría por ser familias de migrantes andinos hacia las zonas de ceja de selva. 90 % de los productores diversifica la producción en su finca con otros cultivos como frutales, cacao e incluso especies forestales con fines maderables, para su aprovechamiento y venta posterior, lo cual asegura un ingreso futuro adicional sobre su base productiva. Dentro de estas fincas cafetaleras aún se mantienen niveles de rendimiento bajos, con un promedio de 15 quintales por hectáreas. Esto se debe a la ausencia de métodos y tecnologías que permitan mejorar el rendimiento en la finca, así como mantener niveles de calidad del café.

Con respecto al uso de tecnología, datos recogidos por Camcafé la distribuyen de la siguiente manera:

- Tecnología avanzada: 5 % de familias productoras
- Tecnología media: 20 % de familias productoras
- Sin tecnología: 75 % de familias productoras

Asimismo, la distribución de la tenencia o uso de la tierra dedicada al cultivo de café en fincas se distribuye de la siguiente manera:

- De 0.5 a 5 ha: 85 % de familias productoras
- De 5 a 20 ha: 10 % de familias productoras
- De 20 a 100 ha: 4 % de familias productoras
- De 100 a 280 ha: 1 % de familias productoras

Tareas pendientes. El gran reto

Todos los miembros de la comunidad cafetalera y cacaotera, productores, industriales, exportadores y el Estado, a través del Ministerio de Agricultura, debemos trabajar conjuntamente para mantener e incrementar nuestra actual participación en el mercado mundial, logrando una mayor competitividad y desarrollo de nuestros productos. Como gremio, Camcafé cree conveniente que los siguientes temas deben ser considerados en la agenda nacional:

- Mejorar la competitividad de nuestros productores: Esto se podrá lograr a través de la inversión pública en infraestructura, con la construcción de carreteras indispensables para transportar el café de las zonas de producción a los puertos de embarque. Un ejemplo a destacar es que el transporte del café

de Quillabamba a Lima tiene un costo superior a lo que se paga por un flete naviero del Callao a Nueva York. También es necesaria la inversión en energía para las plantas de procesos; en salud para contar con postas médicas y hospitales cercanos a la zona de producción; en educación, con la construcción de escuelas para capacitar a los hijos de los productores; y comunicación, para desarrollar sistemas de comunicación que permitan mantener informados de los vaivenes del mercado a los productores

- Realizar campañas de capacitación y transferencia tecnológica: Para que nuestros productores logren aumentar su productividad con el debido uso de la fertilización. También se deben estandarizar los procesos de poscosecha para mejorar y uniformizar la calidad del café. Consideramos que es importante difundir el siguiente mensaje entre los productores:

Productividad + Calidad = Sostenibilidad

Es necesario realizar campañas de capacitación y transferencia tecnológica para que nuestros productores logren mejorar e incrementar los niveles de productividad de las fincas cafetaleras, pasar del promedio actual de 15 quintales por hectárea a 45 quintales por hectárea, pero asegurando la calidad del café peruano para incrementar la oferta exportable. Se requiere impulsar el marketing en el sector y realizar un censo cafetalero

- Formalización y organización de los productores independientes: En la actualidad menos de 25 % de nuestros productores se encuentran agrupados en cooperativas, asociaciones y comités, siendo los únicos que tienen acceso y reciben la ayuda de la cooperación internacional, y la posibilidad de obtener mejores precios del mercado gracias a los distintos sellos de certificación (café orgánico y comercio justo)
- Campaña nacional unificada para promover el consumo interno: Es necesario unir esfuerzos para realizar una campaña permanente con el objeto de destacar los beneficios del consumo del café y cacao. Esto es una herramienta muy importante para hacer frente a las épocas de bajos precios cíclicas en el mercado internacional. El Perú tiene un consumo muy bajo per cápita en comparación con nuestros vecinos productores Brasil y Colombia, que desarrollan campañas permanentes a favor de este cultivo. También deberíamos aprovechar el *boom* de la gastronomía peruana para promocionar, dentro de la idea de la comida completa, el consumo de café (del mismo modo que se ha logrado insertar al pisco sour como parte de toda comida criolla). Debemos reconocer el esfuerzo realizado por empresas como Altomayo y Starbucks que cumplen con esmero esta labor de promoción

- Aspectos pendientes: Pese a los ofrecimientos de varios gobiernos, no se ha concluido aún con la titulación de las tierras de los productores, herramienta indispensable para conseguir créditos bancarios para la producción y cosecha. En la actualidad, 100 % de las campañas cafetaleras y cacaoteras nacionales son financiadas por los productores organizados y las empresas exportadoras e industriales

Finalmente, quisiéramos destacar que el café y el cacao son los motores del desarrollo económico y social en toda la ceja de selva, desde la frontera con Colombia hasta la frontera con Bolivia, pudiendo incrementarse la producción de ambos productos si se implementase adecuadamente la agenda pendiente de los sectores cafetalero y cacaotero.

Torres Morales, Carlos; Torres Morales, Miguel Ángel. «¿Cooperativismo real o utopía? Reflexiones sobre el marco legal de la asociatividad en el Perú». En: *Tecnología y Sociedad*. Lima: Soluciones Prácticas. Año 18, n° 10. 2011. pp. 43-53.

¿Cooperativismo real o utopía? Reflexiones sobre el marco legal de la asociatividad en el Perú*

Carlos Torres Morales¹

Miguel Ángel Torres Morales²

Resumen

En el artículo se desarrollan aspectos claves de la problemática legal de la asociatividad, como mecanismo colectivo de desarrollo rural, para los pequeños productores selváticos del Perú. El principal énfasis está dado al rol negativo que cumple la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria en el no reconocimiento de los derechos de las cooperativas y asociaciones, dificultando procesos de formalización, pues se desconocen los derechos de las cooperativas. Los autores también ofrecen algunas perspectivas sobre los beneficios de la nueva ley forestal, y la necesidad de un reordenamiento de las políticas tributarias de la SUNAT.

Abstract

The article sets out key legal challenges associated with forming associations as a cooperative mechanism for rural development for small-scale producers in the Peruvian jungle region. Particular attention is given to the negative impact of the National Tax Administration Bureau which does not recognize the rights of cooperatives or associations. This has complicated the process of formalizing these mechanisms. The article also offers perspectives on the benefits of the new forestry law and on the importance of redesigning the national tax policy.

* Luego de la redacción del artículo, el Congreso del Perú aprobó el Decreto Legislativo 29683, que exonera del pago de impuesto a la renta al acto cooperativo. Esta aprobación fue duramente criticada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, que hasta el día de hoy se opone a un tratamiento preferencial. Creemos que la vigencia e importancia del artículo que presentamos reside en el recorrido histórico sobre el conflicto entre asociaciones y cooperativas y el Estado, a través de la SUNAT.

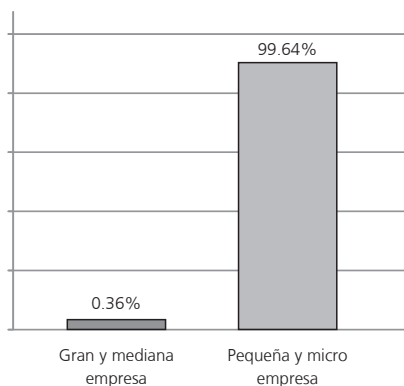
1 Abogado, con una maestría y estudios de doctorado en derecho empresarial en la Universidad de Sevilla. Es especialista en derecho cooperativo, catedrático de la Universidad de Lima y de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, y socio principal del estudio Torres y Torres Lara Abogados.

2 Abogado especialista en derecho tributario, catedrático de la Universidad de Lima y de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, y socio del estudio Torres y Torres Lara Abogados.

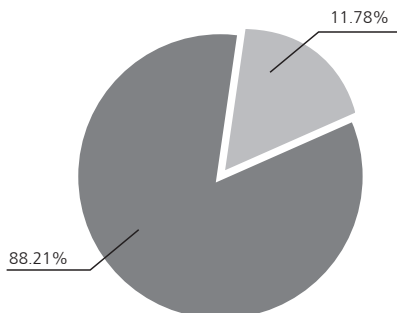
La asociatividad como mecanismo de desarrollo rural

Resulta gratificante saber que desde hace algunos años, estudiosos, técnicos y políticos en el Perú vienen reconociendo la importancia de las micro y pequeñas empresas (MyPE) en el crecimiento y desarrollo de nuestro país (**ver cuadros 1 y 2**)³. Hoy en día es muy difícil encontrar un discurso o una discusión relativa a la economía de nuestro país sin que quienes intervengan no mencionen el rol predominante que tienen las MyPE, e incluso se precisen los obstáculos y metas que estas deben superar y alcanzar.

Cuadro 1. Variedades de empresas en el Perú



Cuadro 2. Empleo en el sector privado



³ De conformidad con la Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el año 2006, las MyPE representan uno de los más importantes pilares de nuestra actividad económica, pues más de 90 % de las unidades económicas del país son MyPE, y más de 80 % del empleo en el sector privado es proporcionado por ellas.

Dentro de los obstáculos que impiden el desarrollo y crecimiento de las MyPE, parece existir consenso al considerar que el más importante lo constituye el aislamiento e individualismo de las propias empresas, pues ya sea que hablemos de una MyPE urbana o rural, estos emprendimientos se encuentran caracterizados por su reducida escala económica. Con ello, las consecuencias son evidentes: los emprendedores difícilmente logran obtener precios adecuados por la adquisición de insumos y un valor atractivo por sus productos.

Al respecto, Amézaga y Artieda (2008), precisan:

El crecimiento poblacional y las pocas oportunidades de empleo fuera de la agricultura han reforzado la expansión del minifundio. El minifundio, a su vez, ha llevado a un aislamiento de las unidades productivas. Como consecuencia tenemos una MyPE con una reducida escala de producción, que a su vez origina altos costos de transacción: les es más caro (y menos rentable) hacer negocios.

En este contexto, las MyPE enfrentan problemas para acceder a información de mercado y a procesos de mejora técnica y de gestión; también encaran limitaciones para obtener financiamiento en el sistema formal y, por ende, su capacidad de renovación tecnológica se reduce. Todo ello conlleva a que las MyPE que trabajan solas posean una reducida capacidad de respuesta a las principales exigencias del mercado: calidad y volúmenes. Esta situación se agrava por las deficiencias de infraestructura, el alejamiento geográfico y el uso incipiente de las tecnologías de comunicación.

Ante esta situación, una alternativa se ha venido desarrollando en el entorno de las MyPE: la asociatividad. A través de mecanismos asociativos, las MyPE han logrado desarrollar alternativas por medio de las cuales, si bien pueden seguir produciendo de manera individual, han dejado de lado el aislamiento, operando de manera coordinada y consensuada al momento de presentarse al mercado, ya sea en la adquisición de insumos o en la venta de productos.

En ese sentido, Roca, Rojas y Simbakuno (2008: 56), observan lo siguiente:

En función a las características de los mercados que han sido materia de esta investigación, la necesidad de promover la asociatividad en el agro genera consenso en todos los estudiosos del fenómeno económico en el sector, pues se entiende que los pequeños agricultores, aislados, están condenados a la producción de consumo doméstico, de baja calidad y alto costo, y a la incapacidad de afrontar con mejor pie el poder de los comercializadores.

La asociatividad es un instrumento que los pequeños productores agropecuarios tienen para conducir sus intereses a los sistemas de comercialización nacional e internacional e integrarse a estos procesos. La asociatividad significa poner en común los propios recursos para la consecución de objetivos de mayor escala.

Así por ejemplo, si un productor de café desea tener un crecimiento sostenible puede optar por la asociatividad, conviniendo agruparse no para la producción conjunta, sino para el abastecimiento de insumos y comercialización de sus productos, con otros productores de café, lo que les permitirá adquirir insumos a un costo reducido y vender sus productos a un precio más provechoso. Es decir, el productor de café (microempresario) y quienes se agrupen con él, logran a través de la asociatividad, emular una economía de escala, obteniendo evidentes beneficios.

La cooperativa. Modelo eficiente para la asociatividad

Si bien la asociatividad se ha venido implementando en nuestro país obteniendo resultados impresionantes⁴, el tiempo ha permitido observar que dicha asociatividad no se realizaba bajo una forma jurídica adecuada y eficiente. En buena cuenta, las entidades asociativas venían siendo creadas y utilizadas sin que ellas fueran personas jurídicas constituidas conforme a ley, lo que las mantenía al margen de la economía formal.

Ante esta situación, Intercooperation, a través de su programa Apomipe, requirió la participación del estudio Torres y Torres Lara Abogados⁵, a efectos de definir el modelo más adecuado para la formalización de las entidades asociativas. Luego de un análisis, se llegaron a las siguientes recomendaciones:

- Las entidades asociativas pueden ser constituidas como una asociación sin fines de lucro, una sociedad mercantil, una cooperativa, entre otros
- Si bien se observó el amplio abanico de posibilidades, se determinó que la peor de las alternativas es la constitución de una asociación sin fines de lucro, siendo también poco eficiente la constitución de una sociedad mercantil y evidenciándose que las cooperativas⁶ se presentan como la mejor alternativa
- Se sostiene que la utilización de una asociación sin fines de lucro, para la formalización de una entidad asociativa, constituye un grave error, pues si bien permite operar de manera asociativa (congregando la demanda de insumos y la oferta de productos), presenta los siguientes problemas:
 - La actividad que realiza la asociación sin fines de lucro es en beneficio de ella y no de sus asociados. En efecto, la actividad que desarrolle esta entidad se reflejará en los resultados que arroje la asociación, los mismos que no pueden ser distribuidos entre los asociados, sino tan solo reinvertidos en la asociación⁷

- Los resultados que obtenga la asociación (p.e. el margen entre lo que cobre al mercado y pague a los productores), se encontrará afecto al Impuesto a la Renta (seguramente bajo el Régimen General que grava con 30 % las rentas netas). Obsérvese que este tipo de entidades, por normas fiscales de valor de mercado, deben generar un margen (renta neta) entre el valor al que, por ejemplo, obtienen los productos de manos de cada productor y el precio de colocación en el mercado, el mismo que si bien no puede ser distribuido entre sus asociados, se afecta a este tributo
- Se considera que la utilización de una sociedad mercantil es mejor que el de una asociación sin fines de lucro, pero que presenta algunos inconvenientes, como:
 - La actividad que realice una sociedad mercantil cumple con ser un vehículo asociativo pues congrega la demanda de insumos y la oferta de productos
 - Una sociedad mercantil permite que la actividad asociativa redunde en beneficio de quienes lo integran, de cada socio, a diferencia de lo que sucede en las asociaciones sin fines de lucro, toda vez que los resultados de la actividad pueden ser distribuidos vía dividendos entre quienes la integran
 - Los resultados, el margen entre lo que cobre al mercado y pague a los productores, que obtenga la sociedad mercantil se encontrarán afectos al Impuesto a la Renta (seguramente bajo el Régimen General que grava con 30 % las rentas netas). Dicha afectación encarecerá la operación que individualmente venían efectuando los productores, pues cuando ellos operaban de manera aislada podían reducir

4 Un informe de impacto realizado por Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa del Perú (Apomipe), precisa lo siguiente: «Indicador cuantitativo 2: ingresos brutos de la actividad apoyada por el programa (...). Los resultados [analizados con el total de información recopilada] son alentadores para muchas de las redes intervenidas, llegando a incrementos de hasta 489 % en el mejor de los casos». Apomipe. «Sistematización de la información de impacto. Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú. Apomipe». Disponible en: [www.apomipe.org.pe/codigo_php/imagenes/download/informe%20final%20\(corregido%2027%20julio\).pdf](http://www.apomipe.org.pe/codigo_php/imagenes/download/informe%20final%20(corregido%2027%20julio).pdf) (visto por última vez: 8 de febrero de 2010).

5 La asesoría y análisis fueron realizados por Alonso Morales Acosta, Indira Navarro Palacios, y los autores del presente artículo.

6 Junto con el contrato de consorcio.

7 Obsérvese que incluso en caso de disolución de la asociación sin fines de lucro el artículo 98 del Código Civil ordena que «Disuelta la asociación y concluida la liquidación, el haber neto resultante es entregado a las personas designadas en el estatuto con exclusión de los asociados. De no ser posible, la Sala Civil de la Corte Superior respectiva ordena su aplicación a fines análogos en interés de la comunidad, dándose preferencia a la provincia donde tuvo sede la asociación».

de manera importante su tributación (al acogerse a regímenes tales como el agrario, el de zonas altoandinas, el RER, entre otros). Cabe precisar que la no generación de resultados no es una alternativa para las sociedades mercantiles (al igual que para las asociaciones sin fines de lucro), pues por normas fiscales se debe respetar el denominado valor de mercado que obliga a que este tipo de sociedades genere la renta que en condiciones normales se hubiera generado

- Se sostiene que el modelo cooperativo es el más eficiente, toda vez que:
 - La actividad que realice una cooperativa cumple con ser un vehículo asociativo, pues congrega la demanda de insumos y la oferta de productos. En este punto obsérvese que De Althaus (2008: 155) reconoce la importancia de las cooperativas en nuestro país:

La demostración de que la incapacidad para el trabajo asociativo es consecuencia de la reforma agraria y que los agricultores peruanos no están intrínsecamente incapacitados para la asociatividad está en que allí donde no hubo reforma agraria, esa incapacidad no se presenta. Es el caso de 20 mil pequeños agricultores cafetaleros de la selva alta, integrados en asociaciones y cooperativas de servicios, no de producción, sumamente exitosas, que comercializan el café en el exterior, poseen almacenes y plantas de procesamiento, dan crédito y capacitan a sus socios en las técnicas necesarias para producir café orgánico, entre otros servicios.

- Una cooperativa permite que la actividad asociativa redunde en beneficio de quienes la integran, es decir, de cada socio, a diferencia de lo que sucede en las asociaciones sin fines de lucro, toda vez que los resultados de la actividad en caso de la cooperativa de usuarios (remanentes), son distribuidos entre los socios en virtud y en proporción a las operaciones que hayan tenido con la cooperativa. Al respecto Torres y Torres Lara (1987: 86), precisa lo siguiente:

Retorno de excedentes: El inc. 1.4 del art. 5 de la Ley General de Cooperativas establece que estas deben observar como principio la «Distribución de los excedentes en función de la participación de los socios en el trabajo común o en proporción a sus operaciones con la cooperativa». Esto obedece a la división que señaláramos en los diversos tipos de cooperativas de usuarios o trabajadores, en el primer caso la distribución de las riquezas obtenidas por las cooperativas luego de hacer las correspondientes provisiones para la reserva cooperativa y el pago del interés limi-

tado al capital se reparten entre los socios según las operaciones que éstos hayan realizado con la cooperativa, y en el segundo caso en proporción al trabajo realizado por cada uno.

El volumen de operaciones de un socio, por ejemplo en una cooperativa de consumo, determina en qué medida éste contribuyó a que se formara el excedente en la cooperativa, por lo que 'su' excedente será proporcionalmente a ese volumen.

- Si bien los resultados, o mejor dicho, el remanente (p.e. el margen entre lo que cobre al mercado y pague a los productores) que obtenga la cooperativa son a criterio actual de la administración tributaria, rentas afectas al Impuesto a la Renta (y por ello seguramente bajo el Régimen General se verán gravadas con 30 %), debe observarse que la cooperativa puede optar por no generar renta alguna (no marginar), sin que ello implique una trasgresión de normas fiscales de valor de mercado; pues es sostenible que en una cooperativa el valor de mercado de sus operaciones con el socio sea cobrar al costo por los insumos y pagar el mejor precio posible por sus productos. Obsérvese que esta posición se sustenta en el acto cooperativo, tal y como es desarrollado por Torres y Torres Lara (1987: 100):

El acto cooperativo

(...) Es no lucrativo-solidario: en el sentido de que el acto cooperativo está destinado a la destrucción del lucro, entendiéndose a éste como el provecho proveniente del capital o el beneficio obtenido por el esfuerzo de terceras personas.

Es interesado: en el sentido de que si bien no es lucrativo, el acto cooperativo pretende obtener un beneficio directo a favor de cada cooperador como resultado de la acción conjunta, siempre que tal beneficio no provenga de la explotación del capital o del esfuerzo de terceros, sino del propio trabajo del cooperador o del ahorro del usuario.

Como hemos visto en estas recomendaciones, bajo el entendido que nuestra administración tributaria no logra comprender la naturaleza de una cooperativa y que por ello considera indebidamente que el remanente que pueda obtener una cooperativa debe encontrarse afecto al Impuesto a la Renta, las cooperativas deben abstenerse (lo máximo posible) de generar estos remanentes, ello a través de los precios (por ejemplo, vendiendo insumos al costo a sus socios y pagando el máximo precio posible por sus productos).

Resulta importante precisar que esta alternativa, si bien no es la ideal, permite de manera legal obtener el mismo resultado que considerar la inafectación del remanente.

Ahora bien, lo ideal es que una cooperativa pueda encontrarse en libertad de obtener remanentes y destinar parte de ellos a la propia cooperativa, consolidando sus activos, sin que ello signifique un sobrecosto tributario. Para estos efectos, se requerirá que la administración tributaria reconozca, voluntaria o de manera obligada, el acto cooperativo y la verdadera naturaleza de las cooperativas.

Al respecto, se ha observado la poca o nula intención de que este cambio se produzca de manera voluntaria, siendo más bien nuestros legisladores los que vienen considerando necesario corregir la posición adoptada por la SUNAT, como se verá a continuación.

El proyecto de ley que reconoce el acto cooperativo

Recientemente, el Congreso de la República aprobó un proyecto de ley que reconoce al acto cooperativo, y como consecuencia de ello, precisa que las cooperativas siempre se han encontrado inafectas al Impuesto a la Renta por los ingresos que obtengan por operaciones con sus socios. Sin embargo, el Presidente de la República, seguramente mal asesorado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), observó la autógrafa y la devolvió al Congreso. La comisión de economía, banca, finanzas e inteligencia financiera, en su sesión del 1 de diciembre de 2010, acordó insistir con el texto del proyecto, sin modificación alguna. Ahora solo falta que los cooperativistas logren 61 votos en el pleno del Congreso para que el proyecto se convierta en ley.

Como hemos señalado, el MEF y la SUNAT han hecho incurrir en un grave error al Presidente de la República al observar el proyecto aprobado por el Congreso, pues le hicieron creer que los cooperativistas pretendían que se les cree un régimen especial, lleno de beneficios tributarios, cuando lo que exigen es que el tratamiento tributario que se les aplique a las cooperativas parta por reconocer las evidentes diferencias que existen entre las sociedades mercantiles y las sociedades cooperativas, para darle a cada quien el tratamiento que le corresponde.

El MEF y la SUNAT han hecho creer que cuando un cliente pide un préstamo a un banco comercial se genera la misma relación jurídica y económica que la que se produce cuando un socio obtiene un crédito de su cooperativa. El MEF y la SUNAT han hecho creer que ser cliente de una tienda comercial es lo mismo que ser socio de una cooperativa de consumo; es decir, que venderle la producción de café a un acopiador para que éste lo exporte y se beneficie con la diferencia entre el precio que obtenga en el mercado y el paupérrimo precio pagado al productor de café, es lo mismo que la entrega del café que efectúa el productor a su cooperativa para que ésta lo venda y le entregue el íntegro del precio obtenido en el mercado, menos los gastos en que haya incurrido.

En resumen, se ha construido la errónea idea de que los ingresos que obtienen las empresas mercantiles por operaciones con terceros (clientes), tienen la misma naturaleza que los ingresos que obtienen las cooperativas por operaciones con sus socios. Se ha fallado en identificar que, conforme hemos analizado, cuando una cooperativa opera con sus socios en cumplimiento de su objeto social, se produce el llamado acto cooperativo, que se caracteriza por ser un acto interno (cooperativa-socio) y no de mercado, que elimina la intermediación (pues las cooperativas son los socios y los socios son la cooperativa), y que carece de finalidad lucrativa (pues los socios no van a lucrar consigo mismos).

Por ello, es indudable que cuando un socio opera con su cooperativa de consumo para adquirir bienes, la relación jurídica y económica que se produce no es la misma que existe cuando el cliente de una tienda comercial adquiere determinados productos. Cuando un socio obtiene un crédito de su cooperativa de ahorro y crédito no se produce la misma relación jurídica y económica que se presenta cuando un cliente obtiene un préstamo en la banca comercial. Tampoco puede equipararse la relación jurídica y económica existente entre el socio y la cooperativa que comercializa su café y la relación que existe entre el acopiador que comercializa el café de terceros.

En efecto, mientras que en una cooperativa de ahorro y crédito, los ingresos que obtiene la cooperativa por los créditos que otorga a sus socios sirven para cubrir el costo del servicio de crédito y nada más, los ingresos que obtiene la banca comercial por los créditos que otorga a sus clientes, cubren el costo del servicio y la renta (utilidad) esperada por el banco.

Mientras que en una cooperativa de consumo, los ingresos que obtiene la cooperativa por los bienes que entrega a sus socios sirven para cubrir los costos y gastos derivados de la adquisición de dichos bienes del proveedor; los ingresos que obtiene una tienda comercial por los bienes que vende a sus clientes, cubren los costos y gastos derivados de la adquisición de dichos bienes y la renta (utilidad) esperada por la tienda comercial.

Para ser más claros, de los S/. 1 000 que el banco (sociedad anónima) recibe como ingresos por operaciones con terceros (clientes), S/. 800 destinará a gastos y S/. 200 serán su renta (utilidad). Esta utilidad, finalmente será distribuida entre los socios de la sociedad anónima, en función a su participación en el capital.

En contraposición, de los S/. 1 000 que la cooperativa de ahorro y crédito recibe como ingresos por operaciones con sus socios, S/. 800 destinará a gastos y S/. 200 deberá devolver a los propios socios, pues éstos pagaron además por el servicio recibido. Los S/. 200 no tienen la calidad de renta (utilidad), pues no provienen de la intermediación con terceros, es simplemente el dinero de los socios que les es devuelto.

De la misma manera, si una tienda comercial obtiene S/. 1 000 de ingresos por la venta de televisores al público en general, S/. 700 serán utilizados para cubrir gastos y el resto será renta (utilidad) que proviene de la operación con terceros (clientes). Esta utilidad beneficiará a los socios de la tienda comercial (S.A.) y no será devuelta a los clientes. Mientras que en el caso de una cooperativa de consumo, el exceso cobrado al socio le es devuelto, sin que ello califique como renta (utilidad), pues simplemente se trata de un ahorro obtenido por el socio al haber actuado a través de su cooperativa obteniendo mejores condiciones en la compra de bienes.

En el caso de un acopiador de café, una parte pequeña del ingreso se destina al pago a los productores y demás gastos. La mayor parte del ingreso lo conserva el acopiador (utilidad) para distribuirla entre los accionistas. En la cooperativa, el ingreso obtenido por la venta del café de los socios, es entregado a los socios productores.

Como puede observarse, cuando la cooperativa obtiene ingresos por operaciones con sus socios, dichos ingresos no pueden ser calificados como renta (utilidad), pues dichos ingresos están destinados a cubrir el costo del servicio y si llegara a existir un excedente o sobrante, éste es devuelto a los socios.

Cabe precisar que el proyecto de ley no es una norma con efectos retroactivos, pues no se está creando un nuevo régimen que pretenda ser aplicado a situaciones del pasado. Simplemente se está reconociendo la correcta interpretación y aplicación de las normas tributarias a los actos cooperativos.

El acto cooperativo se encuentra expresamente reconocido en la legislación de Brasil (1971), Argentina (1973), Uruguay (1984), Honduras (1984), Colombia (1988), México (1994) y Paraguay (1994), lo que ha permitido orientar la actuación de sus administraciones tributarias. Esperemos no ser, nuevamente, los últimos.

Bibliografía

Amézada, C.; Artieda, L. «Hacia un crecimiento con inclusión. La asociatividad como estrategia de desarrollo para las micro y pequeñas empresas agropecuarias en el Perú». En: *Revista Peruana de Derecho de la Empresa: Micro y Pequeña Empresa*. Lima. Diciembre, 2008. p. 113.

Apomipe. «Sistematización de la información de impacto. Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú. Apomipe». Disponible en: [www.apomipe.org.pe/codigo_php/imagenes/download/informe%20final%20\(corregido%2027%20julio\).pdf](http://www.apomipe.org.pe/codigo_php/imagenes/download/informe%20final%20(corregido%2027%20julio).pdf) (visto por última vez: 8 de febrero de 2010).

De Althaus, J. *La revolución capitalista en el Perú*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2008.

Roca, S.; Rojas, J.; Simabuko, L. *Promoviendo el buen funcionamiento de los mercados agropecuarios*. Lima: Conveagro, 2008.

Torres y Torres Lara, C. *Cooperativismo, el modelo alternativo. Estudio sobre su ideología, instituciones y técnicas*. Lima: Editorandina, 1987.

Elliot, Jorge. «Una propuesta para formalizar al mayor sector de informales del Perú: los cafetaleros premiados mundialmente por su alta calidad». En: *Tecnología y Sociedad*. Lima: Soluciones Prácticas. Año 18, n° 10. 2011. pp. 55-64.

Una propuesta para formalizar al mayor sector de informales del Perú: los cafetaleros premiados mundialmente por su alta calidad

Jorge Elliot¹

• **Soluciones Prácticas**

Resumen

En el presente artículo se discute, desde una perspectiva social y económica, la no tan aparente crisis de sostenibilidad por la que pasa la cadena de mercado del café en el Perú, especialmente a nivel de los pequeños productores, profundizando en problemas como su exclusión del sistema de producción mediante leyes y normas que impiden la realización de sus actividades dentro de lo que es considerado 'legal'. El autor presenta una lista de problemas y soluciones identificadas por pequeños productores durante talleres realizados por **Soluciones Prácticas** y la Junta Nacional del Café. Finalmente, se propone una lista de requisitos que la nueva ley forestal debe cumplir para subsanar estos problemas.

Abstract

From a socio-economic perspective, this article discusses the not-so apparent sustainability crisis that is currently occurring in the coffee market chain in Peru. The article focuses on the way that this crisis is particularly affecting small-scale producers and is being manifested in problems related to their exclusion from the production system via laws and norms that prevent them "legally" carrying out their activities. In addition, the article sets out a list of problems and solutions identified by small-scale producers during workshops held by **Practical Action** and the National Coffee Board. Finally, a list of recommendations for the new forestry law are proposed in order to overcome these challenges.

1 Ingeniero forestal con especialización en desarrollo forestal y pequeñas empresas forestales. Ha sido profesor invitado en la facultad de ciencias forestales de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Principal especialista en gestión forestal para **Soluciones Prácticas**, donde también es jefe del proyecto binacional *Bosques de neblina* en la región andina de Perú y Bolivia.

Desde hace unas semanas las buenas noticias sobre el Perú no han desaparecido de los noticieros mundiales: un Premio Nobel, laureles en campeonatos deportivos, y también... el café peruano. Café de altura, cultivado orgánicamente con sombra de especies forestales, como la mayoría de nuestros finos cafés. Sin embargo, irónicamente estos finos cafés proceden en su mayoría de tierras cuya legalidad está en duda.

Estamos convencidos de que las normas, en general, y las leyes, en particular, deben nacer de la práctica cotidiana. Son los integrantes de los grupos humanos quienes desde épocas inmemoriales han acordado reglas de convivencia, aprendiendo a diferenciar lo propio, del individuo, de lo comunal. Desde niños sabemos que un juguete puede ser propio como un carrito o una muñeca, pero que el columpio del parque es para todos los niños, que hay juguetes que se han hecho para compartir, como por ejemplo las pelotas. También desde niños aprendemos que si queremos un juguete de otro niño, hay que saber intercambiarlo, o que hay reglas básicas para no pelear por un juguete. A pesar de que no lo tengamos presente en ese momento, también hay un adulto que cuida a los niños jugando, y otro adulto que es responsable de que el juguete esté en buen estado y sea seguro. En el caso de la pelota, el dueño se la puede llevar, pero así, se quedará solo y no podrá jugar. Ser dueño de la pelota no tiene ventajas en el reglamento del juego, sigue siendo necesario alguien más para jugar.

Parece que en el mundo de los adultos estas normas básicas no nacen del acuerdo de la sociedad o que en realidad hay múltiples intereses que hacen que los consensos sean de pocos y que los involucrados por alguna razón se enteren de normas y reglas que aplican a ellos y las actividades que desarrollan solo cuando chocan con sus intereses. Una de las áreas donde es más visible este problema es los recursos naturales, y dentro de ella, en el campo forestal. ¿Son los árboles del campesino o son del indígena amazónico?, ¿son acaso de los criollos amazónicos?, ¿son patrimonio de la humanidad?, ¿son de los madereros o del Estado peruano? Ya no es tan fácil distinguir los límites de propiedad como en el ejemplo de los juguetes y los niños. Probablemente más de un acucioso lector se habrá respondido a sí mismo que este tema está claro: el Estado es quien tiene el patrimonio.

Hace pocos meses, el conocido economista Hernando de Soto publicó el libro *La Amazonía no es Avatar*, título que vincula dos situaciones problemáticas de devastación de los recursos naturales, una ficcional, en la película de Cameron; y otra muy real, en la selva peruana. En la publicación, de Soto reconoce que la propiedad y la formalización son la forma de desarrollar la cuenca amazónica y en particular a las comunidades indígenas. Más allá de que si un cambio tan específico convertiría de la noche a la mañana a los amazónicos en prósperos empresarios, es interesante reflexionar sobre la poca claridad, incluso en la mente

de economistas lúcidos como de Soto, sobre el rol que el Estado debe cumplir en el control y supervisión de los recursos forestales.

Desde hace varias décadas en el país conviven dos corrientes antagónicas de pensamiento sobre el último punto mencionado. Una tradicionalista, que aprendemos desde pequeños, que afirma que el Perú es un país agrícola, tanto en el imaginario colectivo como en la base de la economía de los sectores menos favorecidos de nuestra sociedad. La segunda postura, más vinculada a la investigación universitaria o de conservación, afirma que somos un país forestal, incluyendo tanto lo maderero como la conservación. Estas dos visiones suponen diferentes estrategias para la colonización amazónica, ampliación de frontera agrícola, impulso a la agroexportación, fomento de cultivo de biocombustibles, junto a conservación de recursos naturales, prohibición de deforestación, prohibición de cambio de uso de la tierra para fines agropecuarios, etc.

La crisis ambiental que se manifiesta más claramente en los últimos años ha permitido que la segunda posición tenga más partidarios. Los primeros signos de desaparición de cultivos, de servicios ecosistémicos (agua y suelos) en las ciudades han resultado en una nueva normatividad sobre los recursos naturales, con un enfoque de conservación, que choca, sin embargo, con una mentalidad agrícola aún presente.

El territorio nacional, que en siglos pasados fue lo suficientemente vasto como para permitir a todos los usuarios de los recursos naturales utilizar la tierra sin generar conflictos por espacios, se está volviendo insuficiente. Se ha demostrado que las normas que rigen estos recursos reflejan aún la falta de contacto entre lo real y lo formal, aquello idealizado en la norma. Muchas veces, en vez de solucionar problemas, las normas los profundizan. Si hay demasiados niños y una sola pelota, a falta de normas aceptadas por todos, se corre el riesgo de que el dueño se lleve la pelota o que la muchedumbre la robe. Lo peor que puede suceder es que la pelota se rompa y nadie pueda jugar. Del mismo modo, nuestras normas de recursos naturales no solo son poco aceptadas por los actores involucrados en los ecosistemas de bosques, con preocupaciones de conservación, sino que también son poco entendibles si los queremos analizar dentro de una mentalidad productiva, pues se diferencian algunos recursos como el suelo cultivable y vegetales, que producen alimentos y pueden ser privados, mientras que suelos 'no cultivables', como el agua y los vegetales que estos producen, son bienes del Estado.

Caficultura e informalidad

Los productores de café no son ajenos a la realidad descrita en las líneas anteriores. Las tierras, actualmente cubiertas de café, tuvieron su origen en el cambio de uso de tierras boscosas a cultivos. Según todas las políticas y programas de promoción del agro y de pequeños negocios que existen, estos productores merecen un

premio. Sin embargo, de acuerdo a las leyes de recursos naturales, son delincuentes ambientales. Una de las instituciones donde es más notoria esta incertidumbre es el Organismo de formalización de la propiedad informal (Cofopri). Dar o no dar un título, he ahí la cuestión.

Es indudable el importante rol que la caficultura cumple en la sustitución de cultivos ilegales y en el producto bruto interno (PBI) nacional (más de US\$600 millones anuales), colaborando con el mantenimiento de cerca de 500 mil puestos de trabajo directos. Lo irónico de esta industria es que la base de esta riqueza es, en su mayoría, ilegal.

Illegales hasta para recuperar el ecosistema

Hace algunos años se discutía la ley 28852, que buscaba promover la inversión en reforestación y agroforestería. Como parte del debate se reconoció que mientras se legisla buscando dar propiedad privada a miles de hectáreas del territorio nacional, a personas naturales y jurídicas que aún no han invertido en reforestación, existen miles de pequeños y entusiastas productores que año a año invierten sus escasos recursos para recuperar la selva alta. Ya sea con fines ambientales o con fines económicos, los pequeños agricultores instalan sistemas forestales y agroforestales.

A diferencia de los productos agrícolas de selva alta (café, cacao, maíz, etc.), el aprovechamiento de los productos forestales² en tierras sin título de propiedad es ilegal. Al tener esta categoría la inversión de un millón y medio de soles anuales o lo que es igual, S/. 30 millones durante el ciclo total de siembra de unas 15 000 hectáreas, significaría una pérdida significativa para nuestros pequeños inversionistas. Este hecho no hace sino dejar clara la necesidad de un programa serio de formalización de la propiedad, no solo de tierras sino sobre todo de la propiedad forestal, sea cual fuera la normatividad y la modalidad que se considere más adecuada. La idea es dar acceso al campesino para aprovechar su inversión de largo plazo en el sector forestal.

La legislación y normatividad no son más que las reglas de juego para la inversión. Las reglas deben ser justas y permitir la participación de toda la población. En tal sentido, el sector forestal requiere un manejo legal y normativo cuidadoso, que promueva el aprovechamiento sostenible de los bosques, pero que también evite la apertura de inconsistencias que permitan desvíos y malas prácticas que destruyan el patrimonio forestal de nuestro Perú.

2 La modificatoria de la ley de promoción de reforestación y agroforestería indica que las plantaciones forestales serían consideradas cultivos, sin embargo este artículo modificaría toda la legislación del sector forestal.

¿Qué opinan los ilegales cafetaleros?

Soluciones Prácticas realizó hace algunos años talleres comunales en zonas de bosques, en los que se preguntó a los participantes, pequeños productores, sus opiniones en forma abierta sobre temas como la legislación forestal, promoción forestal y control de la tala.

Problemas identificados

- Costos demasiado altos para solicitar los permisos y autorizaciones de aprovechamiento forestal emitidos por la autoridad forestal. No existe un fraccionamiento o facilidades para el pago, lo que fomenta la extracción ilegal de madera
- Durante los últimos años se presentan sequías con mayor frecuencia y eso afecta la producción del café
- Cuando llueve hay derrumbes que no permiten extraer el café, y causan mortalidad de ganado y humana
- Muchas personas ajenas a las comunidades aprovechan y comercializan los recursos forestales, sin aportar a las comunidades cercanas a los bosques
- Existen garitas de control en algunas comunidades que están a cargo de las rondas campesinas pero no cuentan con autorización del sector forestal, encargado de realizar estas labores
- Existen prácticas de tráfico de tierras y aprovechamiento de madera ilegal estrechamente vinculadas
- Falta de titulación de las tierras
- Falta de coordinación entre instituciones de cooperación estatales y autoridades locales para el tema de la madera. No se coordinan las acciones y decisiones tomadas, un ejemplo son los desencuentros entre la autoridad forestal y alcaldes de centros poblados, tenientes gobernadores, presidentes de rondas campesinas, etc.
- Escaso asesoramiento técnico y legal, y falta de semillas para reforestar
- No se registran ni se informa a las autoridades del sector forestal sobre las plantaciones forestales que se realizan en las comunidades
- Desconocimiento total de la ley forestal
- Falta de motivación en la población para realizar actividades de reforestación
- La falta de títulos de propiedad que limita cualquier gestión o acción de los campesinos ante la autoridad forestal
- Mal aprovechamiento de toda la madera talada por la lejanía de los lugares donde se extrae
- Ausencia de la autoridad forestal en la zona y falta de proyección de esta institución hacia las comunidades
- En los casos donde la autoridad forestal ha dado autorizaciones o permisos, esta institución no vigila el cumplimiento de las regulaciones bajo las cuales fueron emitidas
- La comercialización de madera hacia los mercados de Jaén, Huancabamba,

Piura y Chiclayo es de manera ilegal en la mayoría de casos; en algunos casos es ilegítima, pues si bien cuenta con los permisos de la autoridad forestal, no se cuenta con el aval de las autoridades locales

- El proceso de reforestación y forestación ha comenzado con el apoyo de la municipalidad y ONG, pero es insuficiente pues no logra cubrir la demanda existente en la zona y en algunos casos no abarca la problemática forestal en conjunto
- Las quemaduras afectan los cultivos y las casas de los campesinos. La falta de lluvias empeora el problema

Soluciones planteadas

- Las capacitaciones en torno a temas forestales deben abordar tanto el componente legal así como técnicas para promover la producción de bosques. Asimismo, deben ser amplias, incluyendo a toda la comunidad: hombres y mujeres, jóvenes, niños, adultos
- La protección de los bosques debe ser potestad de las rondas campesinas
- Se debe reconocer el esfuerzo y el trabajo de las rondas campesinas cuando prohíben la tala de bosques, apoyando sus labores mediante capacitaciones e incentivos económicos
- La autoridad forestal debe ser más drástica en el control de la madera, sancionando enfáticamente a los traficantes de madera por atentar contra la vida de los pobladores y el medio ambiente
- La autoridad forestal no debe dejarse manipular por traficantes de madera y aplicar con igualdad la ley
- Es necesario defender nuestros bosques, no se debe permitir su destrucción, promoviendo el respeto a la ley forestal y aplicando sanciones a quienes la incumplen
- Controlar prácticas destructivas como rozos y la quema de bosques
- Gestionar apoyo económico para esfuerzos de reforestación
- Ante la ausencia del Estado, específicamente de la autoridad forestal, se propone que su rol de control se haga presente a través de las asociaciones de productores existentes (especialmente cafetaleras) ya que entre sus socios, en algunos casos hay taladores. Este control debe estar acompañado por rondas campesinas, agrupadas en un comité de control en el que también participen las autoridades locales
- Se debe promover un programa de reforestación en la zona, que dé apoyo directo al agricultor para la reforestación (capacitaciones, semillas), como resultado de una acción conjunta entre autoridades locales, municipalidades, el Ministerio de Agricultura, etc.
- Este programa de protección debe incluirse en las currículas educativas, específicamente entre los alumnos de últimos años de educación secundaria para concientizarlos y promover desde ellos la reforestación
- La producción orgánica de café debe incluirse dentro de estos programas de reforestación

- El registro de plantaciones forestales debe tener una mayor difusión en las zonas donde se promueve la reforestación, ya que es un tema poco conocido. En esta labor deben participar las municipalidades, así como las asociaciones de productores que pueden registrar ante la autoridad forestal las plantaciones forestales que realizan sus asociados
- Para registrar las plantaciones forestales así como el aprovechamiento forestal, el Estado debe promover una campaña de títulos de propiedad en coordinación con el Ministerio de Agricultura
- Es necesaria la creación de un programa de legalización de micro y pequeños empresarios madereros para garantizar el uso sostenible de los recursos forestales
- Promover la responsabilidad social de los extractores de madera extranjeros, con un programa en el que las autoridades estén informadas sobre su labor
- Implementación de garitas de control en los caseríos donde hay bosques en coordinación con la autoridad forestal y las autoridades locales, registrando a las personas que extraen, trasladan y comercializan madera
- Incentivar mayor involucramiento y coordinación entre las instituciones y autoridades para promover acciones de protección y cuidado del bosque, así como para la emisión de permisos y autorizaciones de aprovechamiento
- Mayor difusión de información sobre los requisitos para solicitar permisos de aprovechamiento de madera
- Firma y ejecución de convenios entre la autoridad forestal y los pueblos afectados por la tala de árboles para iniciar actividades de protección del bosque y producción de madera
- Promoción de la realización de talleres de capacitación en legislación forestal, reforestación, etc., utilizando medios de comunicación de alta penetración entre la población local, como la radio
- Definir el rol de la institución responsable de las garitas de control instaladas, y capacitaciones a los gariteros para que desarrollen un buen trabajo
- Las autorizaciones emitidas por la autoridad forestal deben contar con el aval de las autoridades locales
- Facilidades de gestión ante Cofopri para el trámite de títulos de propiedad
- Promoción de un mayor acercamiento entre los encargados de la autoridad forestal para incrementar la frecuencia de visitas a localidades donde se desarrolla la actividad forestal
- Selección de los mejores árboles para obtener semillas de calidad de especies nativas
- Concientización a los pobladores sobre la conservación de bosques
- Concientización y promoción entre familias que no están en los programas de reforestación para que participen en ellos
- Fomentar la organización de campesinos en grupos para disminuir los costos de gestión de títulos de propiedad ante Cofopri
- Inventarios de los bosques en los que pueden participar las rondas campesinas locales para aprovechar la madera que está en servicio

- Formación de comités locales de reforestación para recaudar fondos y gestionar trámites ante la autoridad forestal para el aprovechamiento del recurso forestal

Como vemos, los principales comentarios son de preocupación por la situación forestal de las zonas cafetaleras, así como de desconocimiento de la ley forestal y de una sensación de que la autoridad forestal solo aparece para sancionar a los pobladores locales o para favorecer a los taladores extranjeros o de otras zonas. Asimismo, es importante la sensación que tiene la población del vacío de Estado en cuanto a la ocupación de la tierra y a la promoción de la reforestación, y en particular al acceso legal para usar los recursos del bosque.

Por otro lado, es importante destacar que ante esta problemática sí existen propuestas, algunas que van desde la capacitación hasta la inclusión en participación o cogestión de recursos forestales; desde la formalización de la reforestación y el uso de las tierras, hasta el hecho de acceder al recurso en forma organizada a través de rondas campesinas, organizaciones de productores cafetaleros o las autoridades municipales.

En resumen, se han identificado dos líneas principales: control participativo de la tala ilegal y promoción de la forestería a pequeña escala, en particular de agroforestería para recuperación de suelos degradados.

Posteriormente se hicieron reuniones e intercambios tanto con productores como con autoridades e instituciones en otras zonas del país, en particular en San Martín y la selva central. En estos eventos se hicieron presentaciones sobre los hallazgos y propuestas de los campesinos de San Ignacio y estas fueron puestas a debate. En este sentido, en todas las zonas se identificaron propuestas similares y experiencias importantes. Finalmente estas propuestas se trabajaron dentro del grupo nacional de bosques de neblina con funcionarios de los sectores agricultura, ambiente, así como ONG locales y particularmente la Junta Nacional del Café.

Propuestas legales para revertir la situación

Existen una serie de alternativas que plantean los conocedores del tema, algunas que pasan por flexibilizar el uso de ciertas herramientas administrativas y otras que proponen cambios en los paradigmas de la propiedad.

De Soto plantea como solución la propiedad privada sobre bosques, hecho que ha sido formalmente cuestionado por varios sectores, en particular por los grupos indígenas organizados. Es claro, sin embargo, que existen indígenas que coinciden, con ciertas observaciones, con esta propuesta y experiencias en la Amazonía en que grupos indígenas gestionan bosques y tierras como propiedad privada individual. Por su parte, el año 2007, el Partido Nacionalista planteó la ley de promoción de

la pequeña actividad forestal (2349-2007), que tiene como objetivo «promover la forestación y reforestación destinadas a los pequeños productores agrarios y agroforestales, de tal forma que sean incorporados a la actividad económica sectorial; propender a la recuperación de los suelos degradados, frágiles y en proceso de erosión; otorgarle mecanismos de promoción y fomento al pequeño productor forestal; y finalmente promover actividades conexas a la agraria que le permita al pequeño productor agrario compensar los efectos de la entrada en vigencia de los acuerdos comerciales suscritos por Perú con otras naciones». Dicha propuesta ha pasado recientemente al pleno del congreso, curiosamente junto a la propuesta de ley forestal presentada por el Poder Ejecutivo.

El Ejecutivo, por su parte, planteó años atrás una ley de promoción de la reforestación y agroforestería. Sin embargo los mecanismos establecidos en dicha norma estaban centrados en la gran y mediana inversión y era claro que no resolvía los cuellos de botella y conflictos generados para los pequeños productores.

Por su parte, a nivel administrativo, funcionarios del sector agrícola han propuesto el uso de herramientas existentes. Particularmente en lo referido a sistemas agroforestales. Sin embargo las interpretaciones cambian de funcionario en funcionario y de región en región. En regiones como San Martín se barajan opciones como la inmatriculación de áreas, de forma que se ordene el territorio y en las zonas que pasen por este proceso puedan darse formas de gestión conjunta y aprovechamiento sostenible de sistemas agroforestales mediante cesiones en uso y otras modalidades.

Las herramientas administrativas ciertamente ayudan pero tienen límites, impuestos por el marco normativo que las rige. En tal sentido, y partiendo desde la experiencia de San Ignacio, **Soluciones Prácticas** y la Junta Nacional del Café plantean una propuesta que nace del proceso indicado líneas arriba.

Requisitos para otorgar derechos sobre bosques en tierras de protección y tierras forestales con sistemas agroforestales de café. Una propuesta

Los títulos habilitantes o derechos otorgados por el Estado en tierras de protección y tierras forestales con sistemas agroforestales son condicionados al cumplimiento de requisitos técnicos y de gestión por parte de los usuarios, de tal manera que garantizan la sostenibilidad de las actividades productivas realizadas, conservación de ecosistemas y medidas para prevenir o remediar posibles procesos de degradación. Para acceder a un derecho real o de propiedad pueden estar representados o avalados por sistemas asociativos que permitan una gestión común. Los criterios que deben ser considerados son los siguientes:

- No se permite la tala del bosque natural o la quema para la preparación de nuevas áreas de producción

- Las áreas productivas no deben ubicarse en lugares donde pudieran provocar efectos negativos
- Los sistemas de producción en sistemas agroforestales están basados en el cuidado y recuperación de ecosistemas, el manejo sostenible de los recursos y el bien común; de manera permanente y distribuida de forma homogénea, buscando mantener la función de los ecosistemas
- Implementar medidas correspondientes que permitan recuperar, mantener la productividad del ecosistema y evitar la pérdida de cobertura y degradación de suelos, retornando los nutrientes
- No se permite la entrega de títulos habilitantes o derechos de propiedad sobre tierras que hayan presentado áreas deforestadas durante los últimos dos años a partir del primer momento de solicitud del derecho. De preferencia, las autoridades deben incentivar sistemas de asociación que promuevan y garanticen una gestión común y eficiente

¿En qué quedó la propuesta?

La coyuntura política del sector forestal de los últimos años ha estado fuertemente influenciada por el tratado de libre comercio suscrito con los Estados Unidos de Norteamérica. En particular la aprobación del decreto ley 1090, que fue derogado luego del denominado “baguazo”, ocasionó que las bases paradigmáticas del sector forestal se pongan en cuestión. Temas como el patrimonio forestal, la propiedad de las tierras clasificadas como forestales, participación indígena y plantaciones forestales se abrieron nuevamente al debate.

Durante el año 2010 se conformó un grupo facilitador para construir una propuesta de ley con aportes de diversas instituciones. Era evidente que la propuesta que se había gestado desde San Ignacio tenía que estar presente.

Luego de un amplio debate, el Poder Ejecutivo presentó al congreso la propuesta de la nueva ley forestal. En esta versión se encontraba contenida la propuesta de incorporar a los pequeños productores agroforestales a la ley, sin embargo no contemplaba la posibilidad de propiedad en tierras forestales, dicho tema ya no correspondía a la ley forestal.

Actualmente la ley se encuentra esperando su aprobación en el pleno del congreso, lamentablemente el hecho que la ley esté relacionada al tratado de libre comercio firmado ha hecho que el debate se reduzca a ese tema. Sin embargo, queremos destacar que se están buscando respuestas para incluir y atender las necesidades de los pequeños productores y de las poblaciones menos representadas y tradicionalmente marginales.





Experiencias de desarrollo en el sector cafetalero



3

Díaz, Orlando. «La finca cafetalera puede ser un buen negocio». En: *Tecnología y Sociedad*. Lima: Soluciones Prácticas. Año 18, n° 11. 2009. pp. 69-74.

La finca cafetalera puede ser un buen negocio

● Orlando Díaz Fernández¹

Resumen

En el artículo se presentan los principales aprendizajes resultantes del proyecto *Tierra*, de la ONG Ecoselva, que buscó mejorar las relaciones comerciales justas entre los actores de la cadena de mercado del café en Cerro de Pasco. Se explica el trabajo realizado para la armonización de relaciones entre las empresas extractoras, las comunidades nativas y mestizas, en cuidado del medio ambiente, salud y educación, y mejora del acceso de los productores a créditos. Un punto importante de las reflexiones del autor gira en torno a las lecciones sobre la sostenibilidad del trabajo realizado por la cooperación técnica internacional en comunidades rurales.

Abstract

The article presents key findings from the project *Tierra*, implemented by the NGO Ecoselva, which aimed to create fair commercial relations between the different actors in the coffee market chain in Cerro de Pasco, Peru. The article describes the work that was undertaken to develop better relations between extractive companies, the native and “colonos” (mostly first and second generation immigrants from the mountain regions) with relation to environmental conservation, health and education and improving producers’ access to financial credit. Finally, the article draws out lessons for the sustainability of work carried out by international development aid in rural communities.

Entre los años 2004 y 2009, la empresa peruana Procesadora del Sur, miembro del trading mundial cafetalero ED&F Man-Volcafe, con sede en Suiza, en alianza con la tostadora italiana Lavazza, cofinanciaron un innovador proyecto, llamado *Tierra*. El proyecto fue ejecutado en Villa Rica y la comunidad nativa de Ñagazú, en Cerro de Pasco.

1 Sociólogo de profesión, especializado en caficultura sostenible, econegocios y promotor de la conservación del medio ambiente. Su área de especialización es la cabecera de la macrocuenca amazónica, donde se cultiva principalmente café. Es director de la ONG Ecoselva, especializada en café y conservación ambiental.

Los objetivos del proyecto *Tierra* fueron introducir innovaciones tecnológicas sencillas para permitir la recuperación sostenible de pequeñas fincas cafetaleras tradicionales que estaban paloteadas, envejecidas, y convertirlas en fincas productivas sostenibles; generando en el pequeño productor cafetalero el hábito de manejar el cultivo como un negocio, con visión empresarial, con planificación a largo plazo, de manera sistemática, ordenada y asegurando su rentabilidad.

Esta experiencia ha contribuido a construir relaciones comerciales justas y solidarias entre los productores de la comunidad y las empresas involucradas, permitiendo garantizar la producción y calidad de los productos, mejorar ingresos en las familias y eliminar las distorsiones del mercado en la cadena de comercialización. Así, los productores se han convertido en proveedores estratégicos de la empresa Lavazza para una línea de café especial denominada Tierra, generando impactos positivos en la calidad y productividad del café, así como un cambio de vida en las poblaciones de la comunidad mediante una perspectiva de desarrollo empresarial y responsable.

Sentando las bases

Es importante anotar que, a pesar del reconocimiento y prestigio de Villa Rica como principal zona cafetalera en el imaginario nacional, esta presentaba hasta hace poco bajos índices de productividad y elevados costos de producción, es decir, una baja competitividad para la producción de cafés especiales. Por tal motivo, la alianza generada por la empresa privada y Ecoselva identificó productores en pequeñas, medianas y grandes fincas de la comunidad nativa yanesha de Ñagazú en el distrito de Villa Rica (Oxapampa).

El problema central de la zona era la ausencia de conocimientos mínimos sobre la fisiología del cultivo del café, a lo que se debe sumar un desorden en las tareas relacionadas al cultivo y falta de planificación: los jornales eran excesivos, con agricultores que no contaban con las medidas de prevención para control de calidad de los cultivos, contra plagas y falta de organización de las plantaciones.

En el aspecto tecnológico, había una marcada tendencia a no practicar la renovación de tejidos de la planta (poda), por la disminución resultante de la productividad en la cosecha inmediata, sin tomar en cuenta la necesidad de refrescar el material genético para mantener la calidad del cultivo a largo plazo. En las fincas más pequeñas no se practicaba ninguna forma de fertilización, y en las medianas y grandes se presentaba el escenario opuesto, fertilizaciones excesivas. Ambas prácticas traían resultados negativos para la potencial producción.

La proliferación de hierbas dañinas en las fincas de los pequeños productores causaba un agotamiento del suelo, con una ilógica competencia por nutrientes entre el cultivo y las hierbas. No se dosificaba la luz solar, por la negativa de los campesinos a racionar la cobertura aérea de sombra sobre el cafetal. Junto a ello,

se presentaban altos niveles de pérdidas de suelos, ya sea por erosión mecánica o pluvial, por la falta de prácticas de conservación de suelos.

Un aspecto identificado muy importante para este análisis inicial era la ignorancia tecnológica de muchos profesionales agrarios que llegaban a la zona con mensajes o sugerencias de prácticas contradictorias. Esto es el resultado de una competencia por el mercado de intervenciones de cooperación, sin tomar en cuenta la necesidad de una visión orgánica de todas las acciones de desarrollo en su conjunto.

Ambientalmente era notoria la falta de conciencia ecológica entre la población por la degradación encontrada en el ecosistema local, vulneración de las especies animales, tala indiscriminada, quema, falta de protección de cabeceras de cuencas y arroyos, contaminación de acuíferos y la falta de manejo de los desechos sólidos y líquidos.

A nivel social, los problemas más visibles eran el bajo índice de desarrollo local y una deficiente planificación urbana del espacio en las comunidades. Viviendas hacinadas y mal distribuidas dificultaban la instalación de servicios de agua y saneamiento; con altos índices de enfermedades infantiles y una clara confrontación a nivel social entre dos grupos de vecinos. También se identificó una gran resistencia inicial por parte de los pobladores al proyecto. Numerosas intervenciones y proyectos de desarrollo han pasado por la zona, con impactos casi nulos, llevando a la población a desarrollar una actitud de desconfianza ante la presencia de organismos de cooperación y las posibilidades ofrecidas por sus proyectos.

El reto

La etapa de socialización duró poco más de un año y fue alargada excesivamente por la dificultad que se tuvo para lograr que un primer campesino incorporara las prácticas innovadoras necesarias para mejorar las deficiencias identificadas durante la evaluación. Una vez que se obtuvo esta participación, más vecinos estuvieron dispuestos a implementar prácticas en sus fincas.

Se comenzó a implementar gradualmente la propuesta, dividida en cuatro componentes claramente diferenciados:

- Tecnología agrícola para lograr productividad
- Gestión empresarial del negocio de la finca
- Responsabilidad ambiental
- Compromiso con el desarrollo local

El componente de tecnología agrícola fue direccionado hacia dos escenarios: agricultores con cafetales de baja densidad de plantas (menores a 80 %) y con plantas envejecidas, a quienes se ayudó en la siembra de nuevas plantaciones,

de acuerdo a criterios de ordenamiento territorial; y agricultores con cafetales de densidad promedio a buena (80 % o más), con quienes se realizaron labores de renovación de tejidos, mediante un programa de poda sistemática. La poda fue la propuesta central del paquete tecnológico agrícola del proyecto, que también incluyó la siembra de especies de maderables como sombra para los cafetales y la producción de plántones bajo mejores estándares de calidad. Para esto, cada comunidad fue dotada de un mini-vivero con tubetes de plástico, para la producción de plántones. Actualmente, las comunidades siguen utilizando estas tecnologías, incursionando, cuando la temporada lo permite, en la comercialización de plántones excedentes.

En el componente empresarial se promovió una visión de las fincas con enfoque de negocios, introduciendo la idea de que los cultivos son mercancías y bienes sobre los que es necesario realizar inversiones para aumentar su costo, produciendo utilidades. En la medida en que la mercancía es buena y de calidad, puede venderse a mejores costos y mercados más selectivos.

Para esto, el manejo de la productividad ordenada privilegiaría la reducción de mano de obra en jornales y reduciría costos. Finalmente, con la mejora de la productividad, se implementó simultáneamente un programa de responsabilidad social, partiendo de la realidad de la zona: que los pequeños productores en su mayoría se autoemplean. Por ello, se empezó a mejorar e implementar buenas prácticas socioambientales como letrinas y tratamiento de aguas servidas domiciliarias con filtros de piedras. En cada casa se implementaron tachos para los desechos orgánicos e inorgánicos, reduciendo las posibilidades de enfermedades vectoriales como el dengue. También, a nivel comunal se trabajó en temas de ornato público, mejorando, ordenando y limpiando caminos y carreteras.

En el componente ambiental, se trabajó fuertemente en la protección de las cuencas y cabezas de ríos mediante la construcción de espacios de conservación enlazados que funcionan como corredores biológicos. Se impulsó también la diversificación de los árboles de sombra, en sistemas agroforestales.

El aspecto ambiental buscó generar una cultura de cuidado del medioambiente. Con la implementación de tachos clasificadores, se intentó corregir el problema de los residuos inorgánicos. A nivel de sembrío, se diversificaron los sistemas caficolos con técnicas agroforestales, como la siembra de paca y árboles de rápido y mediano crecimiento como especies de sombra.

En el compromiso de desarrollo local se potenciaron las faenas comunales. El año 2006 se estableció un fondo de créditos con un capital semilla de US\$70 000, con intereses capitalizables. Actualmente este fondo se ha convertido en una microfinanciera que cuenta con un fondo de más de US\$120 000. El fondo, y ahora la financiera, ofrece créditos para la renovación de cultivos, nuevas siembras, indus-

rialización primaria, logística de transporte, capital de trabajo, pero también para mejoramiento de caminos, de escuelas y de postas médicas.

El trabajo realizado con las instituciones educativas se enfocó a capacitar a los hijos de los productores en el manejo de cafetales sostenibles y rentables, respetando al medio ambiente.

A nivel de salud, en coordinaciones con las postas médicas, se realizaron capacitaciones a los pobladores en temas de prevención de accidentes y primeros auxilios, y prevención de enfermedades.

Empresa, comunidad nativa y sociedad civil

Los resultados obtenidos por las fincas que implementaron estos sistemas fueron rápidos, en un plazo de cuatro años, de un promedio de producción de 8 a 12 qq/ha, se pasó hasta 40 a 52 qq/ha. Esto también se vio con el incremento de la asociatividad y la formación de organizaciones cooperativas locales. La primera asociación se estableció en Ñagazú (Junín), la Asociación de productores sostenibles Yaneshas (APSY). Esta asociación fue incorporando a pobladores de localidades vecinas, hasta crecer, al cierre del proyecto, a todo el ámbito de la selva central.

El análisis inicial de los costos de producción en la zona arrojó cifras superiores a US\$150/quintal oro. Debido a que en los años del proyecto la mano de obra subió de precio, los costos de las fincas que no realizaron innovaciones llegaron a más de US\$180/quintal oro, mientras que en aquellas que adoptaron las innovaciones del proyecto bajó notoriamente, situándose en niveles menores a US\$120/quintal oro, llegando en algunos casos a US\$100/quintal oro en los siguientes cuatro años. Quizá el factor de aprendizaje más importante en esta área del proyecto es que los campesinos han aprendido a mantener sus costos estables, a pesar del alza de los jornales. Con costos estables, pudieron organizarse en grupos locales, vinculados a una organización central, la Asociación central cafetalera sostenible (Ecoterra).

Durante el proyecto se implementó un fondo para otorgar créditos a los productores y ayudarlos con la venta de insumos. El fondo tenía intereses por debajo de la oferta comercial y buscaba ayudarlos a desarrollar sus capacidades comerciales. Durante la ejecución del proyecto, por la gran acogida del fondo, se decidió donar el dinero para constituir una microfinanciera (Crediterra) que continuara con una oferta accesible de préstamos para productores no asociados.

El proyecto compró, junto a las asociaciones, equipamiento para centros de beneficio húmedo y secado (una secadora con capacidad de 40 qq y un módulo de beneficio con capacidad de 3 000 kg de cerezo por hora). Con el incremento de la calidad del café y los costos de venta, los equipos se han pagado al 100 %.

Productores líderes fueron capacitados para lograr la continuidad del trabajo iniciado una vez que el proyecto termine, intentando no depender del trabajo de técnicos en campo para mantener las mejoras introducidas.

Todas las nuevas siembras con mejores prácticas, que fueron más de 60 hectáreas, están produciendo en un buen momento de precios altos. Los indicadores sociales de mejora del nivel de vida son visibles, mejora en las viviendas, adquisición de unidades móviles, artefactos, etc. Los rendimientos promedio por hectárea en las nuevas siembras pasaron de 10 a 60 quintales. El ingreso familiar creció de US\$3 diarios por familia a US\$18 en el 2009 y a US\$35 en el 2010. Se espera que el año 2011, con mejores cosechas y buenos precios internacionales, este indicador aumente considerablemente.

Un negocio sin límites

- Las fincas pequeñas pueden manejarse tan eficientemente, o más, que las fincas medianas y grandes, solo se requiere determinar la capacidad de administración y gestión de las fincas por parte de los productores. Las deficiencias encontradas no se limitan a la inversión, sino también a la difusión de conocimientos y de trabajo conciente. Sin conocimiento, la inversión se pierde; con el conocimiento correcto, la inversión rinde sus frutos
- La mayoría de las negativas al cambio fueron por una falsa percepción de 'pobretismo' de los pequeños. Cuando recobran el orgullo, la dignidad y el amor por su actividad fundamental, no solo realizan los cambios, sino que ayudan a transmitirlo, replicarlo y lo mantienen más allá del final del proyecto
- Capacitación y financiamiento son la dupla del éxito en las intervenciones para innovar, mejorar y crecer. Una no crece sin la otra
- Nadie será responsable con el medio ambiente si no es responsable consigo mismo y su familia. La conservación no solo es un tema de conciencia, es un tema económico y rentable
- Si las actividades de conservación del medio ambiente están ligadas a la producción y rentabilidad se incorporan en la rutina, en el caso contrario, pueden caer en desuso
- Es importante desarrollar una conducta empresarial. Sin esa visión ningún emprendimiento tendrá éxito
- Debemos derribar las barreras de la desconfianza mutua. El productor necesita del comercializador, del industrial, del financiero y del Estado y todos ellos también necesitan del productor

Ita, Walter. «Recetas de alto valor para un café gourmet. La experiencia del proyecto *Cafés especiales*». En: *Tecnología y Sociedad*. Lima: Soluciones Prácticas. Año 16, n° 9. 2009. pp. 75-88.

Recetas de alto valor para un café gourmet. La experiencia del proyecto *Cafés especiales*

Walter Ita Espinoza¹

Resumen

En el artículo se presentan los principales aprendizajes de la experiencia de **Soluciones Prácticas** en la cadena productiva del café desarrollada en la región San Martín durante el proyecto *Cafés especiales*. También se describen las líneas de acción que el proyecto identificó para lograr una mejora y desarrollo real de una caficultura sostenible en ecosistemas frágiles, a nivel de políticas, tecnologías y prácticas, con un énfasis en que la aparente solidez del sector cafeeño no debe ser tomada como constante si se desea hacer sostenible la producción.

Abstract

The article presents key findings from the experience of **Practical Action** in developing the coffee production chain in the San Martín region of Peru during the project *Cafés especiales*. The article also describes the lines of action that were identified for achieving significant improvements in sustainable coffee production in fragile ecosystems, related to policy, technology and practice, with the caveat that the apparent stability and strength of the coffee sector should not be taken as a given if sustainable production is to be achieved.

Introducción

Cafés especiales es una noción utilizada en el mundo de la caficultura para designar de manera general a una gama de cafés (orgánico, de comercio justo, sostenibles, gourmet), que guardan un nivel de diferenciación con los cafés convencionales y por los cuales el mercado paga un valor adicional. La diferen-

¹ Bachiller en economía con más de cinco años de experiencia en coordinación, monitoreo y gestión de proyectos de desarrollo vinculados al manejo sostenible de recursos naturales y fortalecimiento de cadenas de agroexportación. Actualmente se desempeña como jefe del proyecto *Cafés especiales* ejecutado por **Soluciones Prácticas**.

ciación se estructura sobre principios productivos, sobre la calidad del producto o sobre las relaciones sociales y económicas de los agentes que intervienen en la cadena productiva. Según la Junta Nacional del Café, actualmente Perú es el primer país productor de café orgánico, con un área cultivada de 75 000 hectáreas y una producción anual de 1 millón 200 mil quintales, colocada en los mercados de Estados Unidos, Japón y los países de la Unión Europea. Asimismo, el volumen exportado de café certificado con el sello de comercio justo ha superado 450 000 quintales. En conjunto, el valor de las exportaciones de café del Perú en 2010, superó US\$800 millones.

Sin embargo, la tendencia del mercado internacional se está orientando hacia 1) los denominados cafés gourmet, que se diferencian por la alta calidad de taza que requieren y 2) los cafés sostenibles que engloban características de las certificaciones justas y orgánicas, así como el concepto de trazabilidad del producto desde la finca hasta el consumidor final.

Estos cambios son un desafío para el pequeño caficultor promedio que no ha desarrollado una agricultura sostenible acorde a las condiciones locales y que desconoce las exigencias de los mercados de alto valor en términos de asociatividad, gestión comercial y calidad, así como un reto para las organizaciones de productores que no cuentan con los instrumentos de gestión para acceder a estos mercados. Por otro lado, una oferta de café de alta calidad, homogénea y estable en el tiempo requiere una reposición periódica y equilibrada de los nutrientes que los cultivos extraen de los suelos en las fincas, sin embargo, la caficultura en la cuenca alta del río Sisa, como en otras zonas similares, se caracteriza por degradar su capital natural, lo que se traduce en pérdida progresiva de productividad y calidad.

El pequeño productor desconoce la importancia del manejo tecnificado del cafetal, así como un manejo adecuado de los recursos a nivel de cuenca, lo que deteriora la calidad de los servicios ecosistémicos del bosque, desestabilizando el ciclo del agua que regula tanto la actividad biológica interna del suelo, como el clima de la totalidad del ecosistema. Sin embargo, a pesar de sus exigencias, el mercado de los cafés especiales de alto valor aparece como una real oportunidad para consolidar la posición de los caficultores peruanos.

En este marco social y económico, durante los últimos tres años, **Soluciones Prácticas** en consorcio con Capirona y Volens, y con el financiamiento de la Comisión Europea, ha implementando el proyecto *Caficultura sostenible de alto valor para pequeños productores pobres en la provincia de Lamas y El Dorado* (proyecto *Cafés especiales*), en el ámbito comprendido en la cuenca alta del río Sisa, en la región San Martín. El presente artículo presenta información clave del contexto del mercado del café y las líneas de acción identificadas durante el desarrollo del proyecto, líneas que creemos fundamentales para el establecimiento de una caficultura sostenible en ecosistemas frágiles, dirigida a mercados de alto valor.

El cultivo del café en el Perú. Contexto

El café de tipo arábigo se cultiva en el Perú en una superficie estimada de 376 mil hectáreas en los departamentos de Piura, Amazonas, Cajamarca, San Martín, Huánuco, Pasco, Ayacucho, Cusco y Puno, entre 800 y 1 400 msnm y se caracteriza por su alta calidad de taza. En los últimos 10 años el área de cultivo se ha incrementado en 25 %, los rendimientos en 6 %, y la producción total se ha incrementado en 33 %. 70 % del área se destina a la producción de café convencional y 30 % a la producción de café no convencional. En 2002 se eliminó el castigo al café convencional de origen peruano y en el caso del café no convencional, se paga una prima de acuerdo al mercado final al que se destina. Asimismo, en la actualidad existe un proceso de renovación de plantaciones de cafetales, promovido por el estado peruano y la Junta Nacional del Café.

Cuadro 1. Cultivo del café en Perú (2000-2009)

Año	Superficie (miles de ha)	Producción (miles de qq)	Rendimiento (qq/ha)
2000	299	4 167	13.92
2001	302	4 265	14.12
2002	308	4 626	15.02
2003	322	4 415	13.71
2004	334	5 030	15.06
2005	336	4 100	12.20
2006	339	5 940	17.52
2007	347	4 913	14.16
2008	359	5 952	16.58
2009	374	5 543	14.82
2010	376	5 902	15.70

Fuente: Ministerio de Agricultura

Exportaciones

Entre 2000 y 2010, el volumen y el valor de las exportaciones de café del Perú se ha incrementado en 30 y 55 % respectivamente debido, principalmente, al incremento de la demanda internacional por cafés de calidad. 51 % del total de exportaciones tiene como destino Alemania y Estados Unidos. El año 2009 se registraron 102 empresas privadas, así como 36 organizaciones de productores, entre cooperativas, asociaciones y centrales, que se encargan de comprar el café en cerezo a los productores y transformarlo en café oro de exportación.

Cuadro 2. Exportación de café peruano (2000-2009)

Año	Valor FOB (US\$)	Volumen (miles de qq)	Precio FOB Promedio (US\$/qq)
2000	223 600 392	3 099 745	72.14
2001	180 344 421	3 473 209	51.92
2002	187 522 450	3 638 431	51.54
2003	180 852 077	3 264 815	55.39
2004	289 776 056	4 153 123	69.77
2005	306 060 734	3 090 245	99.04
2006	508 684 501	5 062 209	100.49
2007	424 532 937	3 751 724	113.16
2008	642 533 318	4 865 565	132.06
2009	484 015 369	3 598 144	134.52
2010	830 000 000	4 850 000	177.03

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Junta Nacional del Café

En 2009, las 10 primeras exportadoras y organizaciones cafetaleras concentraron 67 % del volumen de exportaciones. Asimismo, en los últimos años solo cuatro empresas (Perales Huancaruna, Coinca, Comercio & Cía. y Cocla) se han mantenido constantes dentro del ránking citado.

Cuadro 3. Volumen de exportación de las 10 primeras empresas exportadoras (miles de qq), 2000-2009

Empresa	Años									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Perales Huancaruna	593	799	824	738	787	851	1215	874	977	781
Compañía internacional del café	239	269	327	271	394	372	607	512	455	353
Comercio&Cía	176	310	315	321	424	324	415	333	558	434
Central Cocla	149	175	165	177	219	214	254	231	291	159
Romero Trading	454	192	224	170	223	172	255	149	216	-
Inversiones Luna	236	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cargill Amazónica	128	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agroindustrial Arriola	128	165	179	-	192	117	-	-	-	-
Negusa Corp.	109	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Percof	102	113	-	-	-	-	-	-	-	-
Procesadora del Sur	-	170	-	232	377	112	273	-	165	91
Valdivia Canal Hugo	-	164	172	178	196	86	195	138	170	-
Louis Dreyfus Perú	-	181	245	239	160	89	232	188	228	135
Cafetalera Amazónica	-	-	-	112	176	94	171	138	206	105
Machu Picchu Coffee Trading	-	-	139	131	-	-	230	169	-	-
Outspan Perú S.A.C.	-	-	-	-	-	-	-	179	312	183
Arohmar's International S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97
Café Perú SAC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	85
Subtotal	2 314	2 538	2 590	2 569	3 148	2 431	3 847	2 911	3 578	2 423
	785	935	1 048	695	1 006	659	1 215	840	1 290	1 175
Total general	3 099	3 473	3 638	3 264	4 154	3 090	5 062	3 751	4 868	3 598
Porcentaje de volumen de producción	75 %	73 %	71 %	79 %	76 %	79 %	76 %	78 %	74 %	67 %

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Junta Nacional del Café

Entre 2000 y 2009 se incrementó de manera significativa la exportación de café con certificación orgánica, alcanzado su máxima variación el año 2003, creciendo 81 % respecto al año anterior, debido a que el café se convirtió en una alternativa para las organizaciones de productores ante los bajos precios del café en el mercado internacional. Asimismo, la participación del café orgánico peruano pasó de 3 % (2000) a 22 % (2009).

Cuadro 4. Exportación de café orgánico (miles de qq), 2000-2009

Año	Volumen (qq)	Variación	Porcentaje respecto a volumen total exportado
2000	85	-	3%
2001	150	76%	4%
2002	210	40%	6%
2003	380	81%	12%
2004	415	9%	10%
2005	575	39%	19%
2006	620	8%	12%
2007	650	5%	17%
2008	830	28%	17%
2009	893	7%	21%

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Junta Nacional del Café

Organizaciones de productores

Si bien desde el año 2002 se ha dado un incremento de 15 a 36 en el número de organizaciones de productores de café, su participación en el volumen total y en el valor de las exportaciones ha sido irregular con incremento y caídas sucesivas año a año, aunque con una tendencia permanente al alza en el precio, siguiendo al mercado internacional del café. Asimismo, es importante señalar que cuatro organizaciones (Cocla, Cepicafé, Cecovasa y La Florida) concentran 73 % de las exportaciones de las organizaciones de productores.

Cuadro 5. Participación de organizaciones de productores en el volumen y el valor total de las exportaciones de café (2000-2009)

Año	Total exportado (miles de qq)	Total exportado (miles de qq)	Porcentaje	Valor de exportaciones (miles de US\$)	Valor de exportaciones (miles de US\$)	Porcentaje	Precio promedio (US\$/qq)	Número de organizaciones de productores	Qq promedio por organización de productores
2000	3 100	311	10.0	223 600	27 258	12.19	88	15	21
2001	3 473	329	9.5	180 344	20 968	11.63	64	15	22
2002	3 638	351	9.6	187 522	25 165	13.42	72	17	21
2003	3 265	355	10.9	180 852	28 300	15.65	80	20	18
2004	4 153	528	12.7	289 776	48 146	16.61	91	20	26
2005	3 090	475	15.4	306 060	56 932	18.60	120	21	23
2006	5 062	649	12.8	508 684	80 611	15.85	124	21	31
2007	3 751	513	13.7	424 532	69 282	16.32	135	26	20
2008	4 865	762	15.7	642 533	114 525	17.82	150	31	25
2009	4 207	484	11.5	484 015	73 859	15.26	153	36	13

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Junta Nacional del Café

El acceso al crédito para el acopio de café por parte de las organizaciones de productores está en función de su capacidad financiera y de su vinculación con la cooperación técnica internacional que les permite acceder a líneas de financiamiento de instituciones especializadas del exterior como Rabobank y Fopepro. El sistema financiero nacional aporta muy poco, fundamentalmente por las condiciones que exige para que los productores sean sujetos de crédito, teniendo en cuenta que en la práctica las organizaciones de productores son empresas de servicios donde la tierra y la producción no son de su propiedad. También queremos mencionar que muchas de las organizaciones de productores no cuentan con un sistema administrativo adecuado, ni cuentan con un programa de apoyo a la producción para sus socios.

Por otro lado, el precio FOB del café recibido por las organizaciones de productores siempre ha sido superior al precio promedio nacional hasta en 44 % (2003), lo que coincide con el bajo precio del café en el mercado internacional: el diferencial se explica por los diferenciales que reciben las organizaciones de productores por comercializar cafés especiales (orgánico, comercio justo, UTZ, etc.). Sin embargo, esta diferencia se ha ido acortando en los últimos años, por el alza del precio del café en el mercado internacional, situación que afecta la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones.

Cuadro 6. Precio FOB promedio nacional vs. precio FOB promedio organizaciones de productores (US\$/lb)

Año	Nacional	Productores	Diferencial
2000	72.13	87.65	22 %
2001	51.93	63.73	23 %
2002	51.55	71.70	39 %
2003	55.39	79.72	44 %
2004	69.78	91.19	31 %
2005	99.05	119.86	21 %
2006	100.49	124.21	24 %
2007	113.18	135.05	19 %
2008	132.07	150.3	14 %
2009	135.73	152.60	12 %

Actores del mercado internacional

Los tostadores son los actores que generan las dinámicas del mercado. Ellos buscan nuevas maneras de agregar valor al producto para diferenciarse de la competencia: sabores, alternativas descafeinadas, empaques innovadores, diferentes mezclas, diversidad de orígenes, tipos de tostado y certificaciones sostenibles.

65 % del café a nivel mundial es tostado por cuatro transnacionales: Kraft Foods (Estados Unidos), Nestlé (Suiza), Procter&Gamble (Estados Unidos) y Sara Lee/DE (Estados Unidos/Países Bajos). Estas empresas preparan los denominados *blend*: granos de café de distintos orígenes que se mezclan para obtener un café equilibrado en cuerpo, aroma y acidez. El café que tuestan estas empresas es generalmente proporcionado por importantes empresas importadoras como Volcafé (Suiza) y Neumann Kaffee (Alemania), entre otras. En este sentido, los tostadores prefieren integrar a los importadores en su cadena productiva porque reducen sus costos de operación. Sin embargo, con el surgimiento de cafés alternativos al convencional, han aparecido tostadores de café sostenible tanto en Estados Unidos como en Europa, abastecidos por brokers especializados en cafés especiales certificados como Sustainable Harvest y Atlantic Specialty Coffee. Finalmente, cabe señalar que en muchos países están emergiendo rápidamente nuevos canales para mercados diferenciados y de alta calidad.

Líneas de acción del proyecto Cafés especiales

El proyecto ha identificado y trabajado en cinco líneas de acción, que se han considerado relevantes para el desarrollo de una caficultura sostenible en un ecosistema frágil:

Ordenamiento del territorio y establecimiento de áreas de conservación

El proyecto ha trabajado bajo el supuesto de que una caficultura sostenible requiere del desarrollo de procesos de gestión de la cuenca y de ordenamiento del territorio que permitan recuperar los servicios ecosistémicos que se requieren para la producción sostenible de cafés de alto valor.

En este sentido, se ha trabajado de forma conjunta con los gobiernos locales de San Martín (provincia de El Dorado) y Alonso Alvarado Roque (provincia de Lamas) con la finalidad de iniciar un proceso de microzonificación económica ecológica en la zona y ordenamiento territorial que ha incluido la elaboración de estudios temáticos, el fortalecimiento de capacidades de las áreas de recursos naturales y medio ambiente, y la elaboración de dos perfiles SNIP (sistema de inversión pública) para la gestión de financiamiento de un plan de ordenamiento territorial a nivel distrital.

Asimismo, el proyecto ha apoyado a los gobiernos locales en la elaboración de dos propuestas para áreas de conservación: Alto Sisa, en San Martín (28 600 hectáreas); y Cerro Organero, en Alonso Alvarado Roque (2 490 hectáreas). Asimismo,

el interés manifestado por el gobierno regional en apoyar la implementación de las propuestas en la cabecera del río Sisa, se ha plasmado en la inmatriculación de áreas bajo la figura de zonas de protección y conservación ecológica. Una lección importante de la experiencia ha sido que los procesos de ordenamiento del territorio y de establecimiento de áreas de conservación deben ser liderados por el gobierno local, empezando por la sensibilización de la población involucrada, buscando establecer una relación entre la conservación y el desarrollo de la actividad productiva.

Promoción de tecnologías para la producción y comercialización de cafés de calidad

El proyecto ha trabajado en la promoción de cambios tecnológicos a nivel de fincas, fortaleciendo las capacidades de pequeños caficultores para la implementación de planes de manejo orgánico, la reposición de nutrientes y la aplicación de tecnologías de beneficio poscosecha. En este sentido, 292 socios de la cooperativa de servicios El Dorado, 250 socios de la asociación de productores del Valle del Alto Mayo y 125 socios de la cooperativa agraria cafetalera y de servicios Oro Verde han cambiado progresivamente su sistema de producción de convencional a orgánico, con la finalidad de obtener la certificación que les permita acceder a los diferenciales en precio de los mercados especiales.

Otro aspecto importante ha sido el desarrollo de herramientas de gestión de la calidad que buscan contribuir a la consistencia de la calidad de taza: se ha establecido la estructura base de un mapa de calidad que permite la identificación de las zonas de producción de cafés especiales y se ha elaborado un sistema de trazabilidad que hace un seguimiento de la producción cafícola desde la parcela hasta la exportación. Asimismo, el proyecto ha formado catadores de café que han pasado a formar parte del personal de las organizaciones y por otro lado, se ha logrado evidenciar la alta calidad del café de la cuenca alta del Sisa, que supera los 82 puntos, generando interés en clientes como Sustainable Harvest, Volcafé y el Grupo Neumann. Otra actividad importante para asegurar la calidad del café en campo ha sido la implementación de módulos de beneficio poscosecha.

Sin embargo, el proceso de cambio tecnológico a nivel de campo para mantener la productividad y la consistencia de la calidad de taza en el tiempo ha sido más lento de lo previsto debido a que en un contexto donde el precio internacional del café tiene una tendencia al alza y las fincas tienen una productividad superior a los 30 quintales por hectárea (superior a la media nacional), no existe un incentivo en los productores para que apliquen prácticas como la reposición de nutrientes y el manejo de podas. Mantener la productividad, así como la consistencia de la calidad de taza en el tiempo para acceder de forma sostenible a los mercados de cafés especiales, requiere de trabajo, pero existe la tendencia de los productores de obtener ingresos rápidos con el menor esfuerzo posible. Es importante trabajar, no solamente a nivel de cambio tecnológico en la finca, sino también desarrollar una visión empresarial y de largo plazo en el productor: que vea la parcela cafetalera como un negocio que necesita reinversión.

Fortalecimiento de las plataformas de servicios de las organizaciones de productores

El proyecto tuvo como estrategia de intervención la conformación de comités de productores y la articulación de estos con organizaciones de productores que podían proporcionar una plataforma de servicios básica de acopio y comercialización, como se describe a continuación:

- **CAS El Dorado:** cooperativa ubicada en San Martín, con un **nivel básico de desarrollo**, que al iniciar nuestro trabajo no contaba con una plataforma de servicios establecida, tenía una base social todavía en construcción y un manejo gerencial bastante limitado. Junto al proyecto, se realizó una intervención focalizada en el reforzamiento de las capacidades de gestión de la cooperativa, así como en el establecimiento de una capacidad mínima, en equipamiento y recursos financieros, para que pudiera proporcionar servicios de acopio y comercialización a sus 292 socios productores de café
- **APAVAM:** asociación de productores en **proceso de desarrollo** que opera en la zona de Alto Mayo, con 12 años de antigüedad. Al iniciar el proyecto contaba con una base social debilitada, una gestión comercial deficiente y servicios que se limitaban a la comercialización de café. Con el proyecto se fortalecieron los servicios de control de calidad y se realizó un importante trabajo en campo para que 250 pequeños productores de Alonso Alvarado Roque se vincularan a la asociación, logrando posicionarse como los que proporcionan los cafés de mejor calidad en la asociación.
- **Oro Verde:** cooperativa **consolidada**, con 10 años de antigüedad, que opera en la provincia de Lamas y que al iniciar el proyecto tenía un manejo empresarial medio y con una plataforma de servicios establecida, aunque subsidiada por proyectos de desarrollo. El proyecto se enfocó en el fortalecimiento de los servicios de acopio, control de calidad y crédito para contribuir a que la organización tuviera la capacidad de incorporar de forma paulatina a nuevos socios de la zona de intervención del proyecto en San Martín Alao y Alonso Alvarado Roque. Con nuestra intervención se consiguió que 125 productores accedieran a los servicios de comercialización, asistencia técnica y certificación de la organización, permitiendo su articulación con mercados de alto valor

Aunque el proyecto ha podido vincular a pequeños productores individuales y con bajo nivel tecnológico con organizaciones de productores, la sostenibilidad de esta articulación no está garantizada, ya que estas deben competir con intermediarios locales que cuentan con recursos para acopiar café de sus propios socios. Este ha sido un problema que han tenido que afrontar las tres organizaciones con las que se ha trabajado y que ha limitado el cumplimiento de sus metas de acopio. Los diferenciales que un productor puede obtener por efecto de la certificación no son decisivos. Esto debido al alza del precio del café. Se tienen

que trabajar en estrategias de acopio que permitan a las organizaciones afrontar la competencia del intermediario y de estrategias comerciales que les permitan acceder a nuevos nichos de mercado, que les permitan obtener diferenciales de precio por calidad, origen y certificación. Asimismo, el acceso a líneas de financiamiento oportunas para el acopio de café es un cuello de botella serio que afecta a las organizaciones.

Por otro lado, el desarrollo de un sentido de pertenencia del productor dependerá de los incentivos adicionales que pueda proporcionar la organización (créditos, campañas médicas, etc.), además del servicio de acopio y comercialización. Hay que tener presente que en el mejor de los casos las organizaciones de productores solo llegan a captar 40 % de la producción de sus asociados. En este sentido, es importante mencionar que el proyecto implementó un fondo para que los productores asociados de la cooperativa El Dorado accedieran a financiamiento para la adquisición de abonos y módulos poscosecha a través de la cooperativa de ahorro y crédito San Martín. El acercamiento inicial, facilitado por el proyecto, permitió acelerar el proceso de conocimiento mutuo entre la entidad financiera y la cooperativa de productores. Ahora, sin intervención del proyecto, algunos productores han establecido una relación directa con la cooperativa San Martín.

Fortalecimiento de la institucionalidad local vinculada a la cadena productiva del café
Otra línea importante del proyecto ha sido el fortalecimiento de la Mesa Técnica del Café de la Región San Martín, como una instancia de coordinación interinstitucional para el desarrollo de la cadena de valor del café a nivel regional.

En este sentido, se han identificado y promovido acciones en temas de interés común como la promoción del consumo interno y de la calidad del café de la región, a través de la organización de actividades como la primera edición del Salón del Café. De esta forma, este espacio de concertación se ha convertido en un referente para articular el esfuerzo de los diferentes actores privados y públicos en torno a la cadena. Una lección importante es que la institucionalización de la Mesa Técnica no pasa por su formalización legal, sino por ser un mecanismo articulador de esfuerzos ante los objetivos comunes de sus integrantes.

Por otro lado, se han apoyado iniciativas de generación de valor agregado en el café, básicamente de tostado-molido. Sin embargo, se ha comprobado que la industrialización del café para consumo interno y venta de café tostado molido será sostenible en la medida que las organizaciones desarrollen una visión empresarial, mejoren la calidad del producto final y diseñen estrategias de comercialización que incluyan la promoción y marketing.

Generación de conocimientos y propuestas tecnológicas sobre la caficultura

En base a los estudios de microzonificación económica ecológica, de la capacidad de uso mayor de los suelos de las fincas de café y de la calidad agroecológica de los suelos realizados por el proyecto, se ha elaborado una propuesta tecnológica de agroforestería multiestrato que propone reorientar el manejo de los cafetales incorporando el componente forestal, para replicar los servicios ecosistémicos del bosque con el objetivo de estabilizar la productividad y la calidad del café.

La idea de fondo es incorporar criterios ambientales en el desarrollo de una actividad económica productiva que actualmente se desarrolla en un ecosistema frágil. En este sentido, el Gobierno regional de San Martín ha mostrado interés en conocer con más detalle la propuesta para evaluar la posibilidad de que los criterios ambientales establecidos sean utilizados en las zonas de protección y conservación ecológica que están promoviendo en la región.

Conclusiones*Gestión sostenible de la finca y el ecosistema*

El proyecto trabajó bajo la hipótesis de que *la producción de cafés de alta calidad en un ecosistema frágil para acceder a mercados diferenciados es la opción técnica que más ventajas competitivas le reporta a los productores pobres de la zona de intervención*. Como se ha visto en el desarrollo del contexto, los márgenes entre el precio del café convencional y el café orgánico cada año se reducen más. Si bien el productor en el corto plazo se beneficia por el alza del precio del café, si no aplica prácticas como la reposición de nutrientes, entonces la productividad de su finca comenzará a caer y a deteriorarse la calidad del café, haciendo insostenible su actividad. En este sentido, el mayor esfuerzo e inversión que le demanda al productor tiene que ser compensada con diferenciales mayores, como los que se reciben al acceder a mercados de alto valor. Para ello se necesita trabajar a dos niveles:

- **A nivel de finca**, con la incorporación de prácticas en el manejo del cultivo del café, como la reposición de nutrientes, prácticas que permitan asegurar la estabilidad en la productividad y la calidad de taza; esto implica que el pequeño productor también desarrolle una visión empresarial y que conciba la producción del café en la parcela como un negocio que necesita reinversión permanente
- **A nivel del territorio**, con políticas regionales que promuevan la incorporación de criterios ambientales como parámetros para que los productores desarrollen su actividad cafícola en zonas especialmente frágiles

Generación de un sentido de pertenencia del socio hacia su organización

El proyecto *Cafés especiales* tuvo como estrategia de intervención la conformación de comités de productores y la articulación de estos con organizaciones cafetaleras que contaban con plataformas de servicios de acopio u comercialización. Si bien las organizaciones de productores proporcionan un colchón protector a sus asociados cuando cae el precio del café en un mercado volátil y de precios altos, estas son altamente vulnerables, ya que deben competir con intermediarios más eficientes.

Consideramos fundamental que la organización pueda implementar servicios adicionales al del acopio y la comercialización (acceso al financiamiento, adelanto de víveres contra el pago futuro del café, etc.), que le permitan generar un sentido de pertenencia hacia la organización y asegurar su fidelidad.

Competitividad de las organizaciones

Si bien se ha incrementado el número de organizaciones de productores, su participación en los volúmenes de exportaciones ha caído en los últimos años. En muchos casos, las organizaciones de productores aún son dependientes de subsidios externos, especialmente para cubrir los costos de la asistencia técnica, lo que genera una cultura de la dependencia y dificulta el desarrollo de una visión empresarial.

Las organizaciones deben manejar herramientas como el plan de negocio, conocer su punto de equilibrio, costos de operación y desarrollar estrategias diferenciadas de comercialización: volumen para el mercado convencional y lotes de calidad para mercados de alto valor.

Competitividad del sector

En base a la identificación de objetivos comunes, espacios como la Mesa Técnica deben servir para canalizar los esfuerzos de los distintos actores hacia procesos de fortalecimiento empresarial y organizacional que permita mejorar la competitividad del sector, promoviendo economías de escala en la contratación de servicios como la certificación.

Bibliografía

Larrea, G. *Análisis del crecimiento y requisitos del mercado de cafés especiales: orgánicos, trazables y gourmet*. Lima: Soluciones Prácticas, 2011.

Soluciones Prácticas. *Caficultura sostenible de alto valor para pequeños productores pobres en la provincia de Lamas*. Lima: Soluciones Prácticas, 2007.

Vitteri, M. *Evaluación intermedia del proyecto "Caficultura sostenible de alto valor para pequeños productores pobres en la provincia de Lamas"*. Tarapoto: Soluciones Prácticas, 2010.





Apostillas



4

Apostillas

Octavio Chirinos Valdivia¹
Leonardo Adachi Kanashiro²

El comité científico, como parte de su trabajo de evaluación y asesoría, ha revisado los artículos que conforman la presente edición de la revista *Tecnología y Sociedad*:

- *La locomotora de las agroexportaciones viene de campos olvidados*. Lorenzo Castillo (Junta Nacional del Café)
- *Hacia una reingeniería creativa del sector cafetalero peruano*. Luis García Calderón (DESCO)
- *El café peruano a la conquista del mundo. Panorama del sector cafetalero*. Cámara Peruana del Café y Cacao
- *¿Cooperativismo real o utopía? Reflexiones sobre el marco legal de la asociatividad en el Perú*. Carlos Torres Morales y Miguel Ángel Torres Morales (Estudio Torres y Torres Lara)
- *La finca cafetalera puede ser un buen negocio*. Orlando Díaz Fernández (Ecoselva)
- *Una propuesta para formalizar el mayor sector de informales del Perú: los cafetaleros premiados mundialmente por su alta calidad*. Jorge Elliot (Soluciones Prácticas) y *Recetas de alto valor para un café gourmet. La experiencia del proyecto Cafés especiales*. Walter Ita (Soluciones Prácticas)

El objetivo de esta sección es presentar un aporte a las ideas planteadas en los artículos de la revista, brindando apreciaciones sobre aquellos aspectos novedosos o de particular interés, porque tocan puntos claves, a nuestro parecer, en el debate

1 Economista por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con un doctorado en economía por el Massachusetts Institute of Technology. Es profesor principal de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, en el área de finanzas, contabilidad y economía. Se desempeña como director de la maestría en administración de agronegocios de ESAN y del Instituto de desarrollo económico (IDE-ESAN). Ha sido jefe de gabinete de la alta dirección del Ministerio de Agricultura, y director de proyectos encargados por Pronamachs, Incagro, el Banco Mundial, ADRA-OFASA, el Banco Interamericano del Desarrollo, entre otros.

2 Contador público por la Universidad de Lima, con un MBA en dirección general por la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, y especialista en gerencia de proyectos, con un diplomado de alta especialización en marketing. Es profesor asistente de ESAN, en el área de finanzas, contabilidad y economía, donde se desempeña como coordinador académico de la maestría en administración de agronegocios. Es jefe de investigaciones en el área de agronegocios del Instituto de Desarrollo Económico (IDE-ESAN). Ha trabajado como asesor en elaboración de planes de negocios de café de especialidad, cacao para la industria de chocolate gourmet, bosques reforestados con cedro rosado, entre otros. Es socio de Coperagro. Ha sido auditor senior de PricewaterhouseCoopers de México.

y desarrollo de la caficultura sostenible en el Perú. Finalmente, a modo de conclusiones, presentamos una reflexión sobre el conjunto de artículos.

La locomotora de las agroexportaciones viene de campos olvidados

La Junta Nacional del Café considera diez imperativos para abordar su crecimiento competitivo, y todas son válidas, pero queremos recalcar lo que dijo Deng Xiaoping, el forjador de la revolución económica china: «¿*Qué importa si el gato es blanco o negro, con tal de que cace ratones?*». En la jerga empresarial, esto quiere decir que a las empresas no les debe importar tanto si alguien es rico o pobre, con tal de que quieran comprar productos o usar servicios.

Esta analogía nos remite a reflexionar sobre cuán competitivas deben ser las cooperativas cafetaleras para retener y fidelizar a sus productores asociados, quienes son realmente la locomotora de las agroexportaciones peruanas no tradicionales. No olvidemos que las cooperativas son sociedades de personas. Si bien es cierto que son organizaciones con fines económicos (productivos, de comercialización, de créditos, de servicios múltiples y de consumo), tienen una diferencia esencial con las sociedades mercantiles. Estas últimas son sociedades de capitales que tienen derechos y distribuyen beneficios en función a sus aportaciones, mientras que cada persona asociada a las cooperativas tiene un voto y goza de beneficios y derechos.

¿Cuáles son sus principales facciones? Un primer rostro es la reciprocidad de los socios con sus cooperativas, que funcionan como acopiadoras de café, otorgan un adelanto por la entrega del café, y liquidan el saldo una vez finalizada la transacción con el cliente final. La esencia está en que los socios no están obligados a vender a su cooperativa, y de allí que el sistema asociativo debe brindar buenos servicios, conseguir clientes recurrentes, pagar buenos precios, ser altamente transparentes con información de inteligencia comercial, y una gestión profesional con inteligencia emocional. De allí que las cooperativas cafetaleras se desarrollan en ambientes de mucha competencia con los intermediarios privados.

Un segundo rostro está en la diversidad de estrategias de gestión cooperativa para hacer frente al cultivo ilegal de la coca. Aquello provoca un mayor respeto por la institucionalidad asociativa en *tierras de nadie*, que son, por definición, territorios no ocupados por dos frentes enemigos o territorios sin dueño en donde viven la mayoría de los pequeños productores. Ello evidencia que cumplen un importante rol económico y social con representación gremial, cuyas responsabilidades y costos deberían ser asumidos por el Estado y los gobiernos regionales. Las cooperativas no son guardianes de la producción, son guardianes de personas.

Finalmente está el tercer rostro de recorrido periódico por las bases de producción. Esto sirve para ir despejando dudas sobre el negocio cooperativo cafetalero, con sus unidades oportunamente creadas de comercialización, créditos, asistencia

técnica y responsabilidad social. Es quizás la actividad que más tiempo demanda, pero es imprescindible para contrarrestar las presiones de acopiadores que se ponen de acuerdo para mantener precios bajos. Lo anterior significa que la función es regular los mercados, aunque no sean mayoritarios en participación de mercado. El incentivo económico está en el precio FOB promedio por quintal (US\$/QQ) que pagan por el café de especialidad, y que es superior al precio de café convencional.

Ahora bien, la gran pregunta es porqué en el Perú no se crean nuevas cooperativas, o no se desarrollan cooperativas capaces de capturar más y mejor valor agregado que las empresas privadas de procesamiento industrial o de comercialización. Sabemos que las industrias de vino más famosas del mundo están concentradas en las cooperativas de Francia y España. Quizás sean por los paradigmas en contra de empresas sociales que no son un invento velasquista, las mismas que generaron una enorme desconfianza y que impidieron mejores procesos de asociatividad entre los pequeños productores.

Existen una serie de factores clave para el éxito de acuerdos cooperativos, y que se pueden agrupar en factores de contexto y factores organizativos. Los primeros hacen referencia a las características del acto cooperativo y de los socios que intervienen. Aquello incluye la existencia de experiencias previas, la reputación de los socios, la definición de objetivos, el grado de institucionalización de la relación, y la proximidad entre los socios. Estos factores de contextos resultan ser importantes en la etapa inicial o de formación de las cooperativas, mientras que los factores organizativos son una serie de atributos que se contemplan durante el desarrollo de la relación cooperativa. Es decir, se debe prestar mayor atención en el grado de compromiso que adquieren los socios, gestión de comunicación efectiva, generación de confianza mutua, tolerancia al conflicto y dependencia armoniosa entre los socios. La interrelación de estos factores determina el éxito o la supervivencia de las cooperativas.

De allí que las investigaciones resaltan la formación y profesionalización del talento humano como el factor clave para el desarrollo de las organizaciones cooperativas. Ellos concluyen que es necesario asumir procesos de educación continua para las cooperativas (socios, representantes elegidos, directivos y empleados), a fin de generar una gestión participativa solidaria, democrática, rentable y sostenible en el largo plazo, y trascendiendo siempre los paradigmas de la organización convencional.

Hay otros factores de gestión de las cooperativas que determinan su desarrollo y éxito:

- Impulsar la innovación con tecnologías de información
- Estimular las operaciones de integración y consolidación de la oferta
- Aumentar la dimensión económica y social de las cooperativas

- Aliviar rigideces financieras
- Realizar mayor esfuerzo comercial

Las organizaciones cafetaleras en el Perú y el momento de la reingeniería

El artículo de DESCO plantea varias interrogantes sobre el entorno de negocios de las organizaciones cafetaleras peruanas, que responden a tres cuestiones: el rol del Estado para apoyar al cooperativismo cafetalero, las posibles causas del incremento acelerado de los precios del café, y la reingeniería para recuperar el dinamismo de las cooperativas.

Hablemos sobre el momento de la reingeniería, para que las iniciativas de los cafetaleros sean mejor encauzadas en su lucha por lograr su ansiada competitividad global. Sobre esa cuestión, nos interesa saber ¿qué nos dice este panorama?, ¿hacia dónde vamos?, ¿estamos en el camino correcto?, ¿cuáles son los aspectos más importantes a considerar?

Para responder a ello, recurrimos a experiencias de competitividad rural y al modelo cooperativista que funciona en Centroamérica. Resalta el paradigma mental dominante, en el sentido de que los pequeños productores entienden que el modelo cooperativista les permite mantener las bondades y beneficios de ser empresarios o dueños de sus tierras y sus negocios. El cooperativismo ayuda a minimizar los obstáculos y dificultades que un pequeño caficultor debe enfrentar cuando deseaba que su producto compitiera en mercados internacionales. Estas trabas se referían principalmente a altos costos de procesamiento, problemas de calidad por falta de asesoría técnica y de recursos para la inversión, altos márgenes de intermediación, y pocas oportunidades de diferenciación frente a sus competidores.

El papel que desempeña un gremio o federación de cafetaleras es precisamente llenar esos vacíos, a través de servicios de valor agregado a los pequeños productores y llevar sus productos al mercado internacional del café. Los servicios más importantes que la federación ofrecía a sus miembros son conocidos en la realidad cafetalera peruana:

- **Asistencia técnica** en la siembra, el cuidado, la cosecha y el procesamiento del café
- **Financiamiento oportuno y a tasas favorables** para modernizar los procesos productivos, adquirir maquinaria, y realizar inversiones importantes para aumentar su competitividad
- **Comercialización del grano**, que le permitía a los productores contar con mejores precios por eficiencia y exportación directa
- **Capacitación y entrenamiento a los productores**, para aumentar su capacidad técnica, administrativa y organizativa
- **Diversificación del producto** por medio de procesos de certificación, en donde el Gremio apoyaba a los productores de café para reconvertir sus pro-

cesos y poder contar con cultivos orgánicos y productos especializados, ambos certificados internacionalmente

La experiencia centroamericana estaba convencida de que el éxito de la federación se debía a tres factores claves:

- El potencial humano de las cooperativas
- El trabajo en equipo y democrático
- Las decisiones empresariales en función social

La federación no vende pobreza, sino que es una clara demostración de un facilitador y un garante para que los pequeños productores puedan acceder a los mercados internacionales bajo las mismas condiciones favorables de los grandes productores nacionales e internacionales.

La pregunta que siempre se cuestiona el equipo gerencial para innovar su toma de decisiones es ¿cómo materializar su misión de «cerrar la brecha entre un mercado tecnificado y globalizado en relación con los pequeños productores con limitaciones en educación e infraestructura»? ¿Sería mejor una estrategia de liderazgo en costos o es más efectivo mantener una estrategia basada en la diferenciación? Estas preguntas deben responder a los desafíos de corto plazo (por ejemplo, frente a la crisis financiera mundial que hacía disminuir el consumo global de café), y a los retos de largo plazo para asegurar la sostenibilidad de su modelo de desarrollo rural.

No hay una respuesta correcta para esta cuestión. Todo depende de los recursos con que cuentan los pequeños productores, y de las habilidades gerenciales existentes de la federación. Esos recursos y habilidades pasan por un filtro de aspectos claves del negocio cafetalero:

- **Factores controlables:** productividad, oportunidad de mercado, costos internos (producción primaria, procesamiento industrial de valor agregado y comercialización), logística interna, calidad y asociatividad de productores
- **Factores no controlables:** mercado y competencia, logística externa, variables macroeconómicas y entorno político

El éxito o fracaso del negocio está en función de las variables que podemos controlar. De allí la importancia de monitorear constantemente los indicadores de competitividad de los cafetales: productividad, costos, aprovechamiento del producto, oportunidad de la entrega (programación) y recursos humanos.

Debemos intentar estabilizar las variables que no podemos controlar. He aquí la importancia de un gremio o federación fuerte para hacer lobby con el Estado, operadores logísticos y canales de distribución internacionales

Es indispensable que todos entendamos cómo funciona la cadena productiva del negocio, aunque no formemos parte de todos y cada uno de los eslabones que lo integran. Esto nos sirve para comprender qué efecto causan las decisiones que tomamos, al momento de involucrarnos en la cadena. No olvidemos que los mercados son dinámicos, y hay que estar permanentemente atentos a todas sus variaciones, pero nunca se debe descuidar la calidad, que es un factor importante de venta.

Como bien dice un proverbio chino, aquel que gobierna por medio de su hábito de excelencia puede compararse a la estrella polar. Ella permanece en su sitio, mientras que todas las demás estrellas se inclinan ante ella. Es cuestión de hacer actos de valentía, para concretar los momentos de reingeniería creativa.

El café peruano a la conquista del mundo. Panorama del sector cafetalero
¿Por qué cuesta competir? Por la forma tradicional de competir de las empresas peruanas expresada en una alta dependencia de los factores básicos como son las materias primas y la mano de obra barata. Además, no se produce pensando en el mercado, es decir, primero producen y luego piensan a quién vender su producto.

Un producto siempre pasa por las primeras etapas del ciclo de vida, desde la innovación hasta el crecimiento. Lo que necesitamos hacer continuamente es innovar y promocionar en diversos nichos de mercados especializados, haciendo más efectivo y más eficiente el uso de las 4P del Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción). Para eso, lo primero que hay que hacer es realizar sondeos de opinión, para ver de dónde se puede obtener más ingresos y mayor masa crítica de demanda.

De acuerdo a los resultados de estas investigaciones de mercado, hay que amalgamar el café especial con el placer, porque el consumidor busca varias alternativas de productos que satisfagan sus necesidades hedonistas. Eso significa que debemos tener algo relacionado a cada segmento de la sociedad de consumo especializado, algo para los jóvenes, para los mayores o los adultos. Científicamente hablando, la promoción juega un papel importante, pero debe estar acompañada de una adecuada segmentación de mercado y la investigación de sus estilos de vida, para ver qué desean los consumidores.

Para fortalecer nuestras ventajas comparativas relativas debemos conocer las fortalezas y debilidades de nuestros competidores, con el fin de aprender de ellos y estar al corriente de por dónde competir. En la realidad cafetalera peruana no se avanza mucho en la integración hacia adelante, puesto que nos preocupamos por producir y no en la distribución y las ventas, considerando que esto último nos permitirá conocer al cliente y saber cómo atenderlos. No se entiende por qué se dejó de lado el estudio de la consultora Monitor Company de Boston, que en 1995 publicó el programa *Construyendo las ventajas competitivas del Perú*. Este estudio sirve para medir la competitividad de algunas regiones, bajo el modelo del

diamante de competitividad de Porter. Se conjugan elementos de contexto que determinan el grado de desarrollo de los factores, de la estructura de la industria o su forma de competir, de los atributos de la demanda, y de las industrias relacionadas o clusters.

A veces hay gran cantidad de recursos, pero se les explota de forma irracional. Los factores deben ser avanzados, contando con personal calificado, efectivo apoyo de las instituciones, aportes de las universidades en el desarrollo del conocimiento, entre otras. Cuando este conocimiento es aplicado para resolver problemas concretos de la realidad, entonces se convierte en tecnología «tropicalizada» a la realidad inmediata.

La estructura de la industria habla de desarrollar la cadena productiva: el que brinda la materia prima, el que produce, el que almacena, la distribuye y almacena. Toda la cadena debe ser competitiva, y a esto se suma que las empresas deben tener como socios a sus proveedores, a efecto de hacer alianzas estratégicas que provean insumos de calidad en tiempo oportuno y a bajo costo.

Lo anterior se combina con el contexto del comportamiento de las empresas. Se refiere al entorno en el que se crean, se organizan y se gestionan los negocios. Lo que prevalece son los paradigmas y modelos mentales para ser competitivos, y para el caso del caficultor peruano, es necesario cambiar lo tradicional para incrementar la competitividad y la mejora continua.

Se dice que en un mercado especializado no es posible encontrar economías de escala, y por tanto, hay poco interés en hacer innovación. Sin embargo, el mercado crece a ritmo acelerado, se hace más sofisticado, y las empresas compradoras se hacen más competitivas a nivel internacional. De allí que la mayor inversión para la innovación se convierte en un imperativo gerencial.

Las industrias relacionadas o cluster se sustentan en la disponibilidad de proveedores. Por ejemplo, la agroindustria requiere el desarrollo de la agricultura, pero sus estándares de productividad son bajos. Para resolver aquello, las industrias conexas comparten tecnologías comunes, y se asocian con otros para hacer posible la investigación e innovación para nuevos procesos y productos.

Camcafé plantea cinco temas pendientes para la competitividad de la caficultura sostenible:

- Mejorar la competitividad de nuestros productores
- Realizar campañas de capacitación y transferencia tecnológica
- Formalización y organización de los productores independientes
- Campaña nacional unificada para promover el consumo interno
- Titulación de las tierras de los productores

Estos son elementos clave importantes a tomar en cuenta, pero se debe afrontar de manera integral con los cuatro componentes del diamante de competitividad antes explicados. Además, queremos recalcar que el gobierno no crea la ventaja competitiva, porque ésta es tarea del sector privado.

¿Cooperativismo real o utopía? Reflexiones sobre el marco legal de la asociatividad en el Perú

Los autores del Estudio Torres y Torres Lara sacan a relucir, aunque no se lo propongan, lo que es una guerra de trincheras: poder legislativo vs poder ejecutivo; Estado, SUNAT y tribunal fiscal vs cooperativas cafetaleras; gremio cafetalero X vs gremio cafetalero Y; deudores tributarios morosos vs contribuyentes no morosos. No es sorpresa si la lista continúa hasta los mismos pequeños productores asociados y no asociados de cooperativas cafetaleras.

¿Por qué se da ese panorama? Veamos una paradoja. Un cafetalero avizora una amenaza que podría afectar a su negocio. Antes de avisar a su gente para hacer una férrea defensa, piensa ¿por qué debería avisar? No es presidente de la junta de productores ni tampoco es vocero. Como no es ninguno de los dos, se hace de la vista gorda tranquilamente. Después de ocurrido el desastre, es uno de los primeros en difundir la mala noticia, reclamando la destitución de las autoridades incapaces.

No es una historia exagerada si decimos «porque así son los peruanos». La mayor parte de esos reclamos sociales tienen un denominador común: falta de información. Las protestas se realizan contra proyectos positivos para la comunidad o para favorecer una ley que el Estado no quiere promulgar. El problema es que nunca comunica bien, tal como sucedió en el caso de Bagua o de Islay.

Si hablamos de un país con 80 cooperativas cafetaleras que agrupan a 50 mil familias de pequeños productores, y se cultivan en 338 distritos rurales con 50 millones de jornales al año, entonces, el riesgo de un conflicto social es alarmante si no se aprueba la Ley que reconoce el acto cooperativo.

¿Qué deben hacer los actores relevantes del desarrollo de la caficultura peruana, es decir, el Estado, sector privado, pequeños productores, gremios, prensa y opinión pública? Es evidente la necesidad de cambiar de actitud, para no decir «ese es un problema del gobierno y no mío». Hay que estar informando y enseñando permanentemente, para que estos conflictos y riesgos no se materialicen. Esta es la primera tarea titánica, pero no imposible, hacia el camino de la armonía.

También queremos remarcar la ausencia del Estado o cómo el Estado ignora al modelo cooperativo cafetalero, a pesar de sus logros. Sabemos que el control de externalidades para los caficultores tiene un costo demasiado alto. Ellos construyen la infraestructura local, la provisión de servicios públicos e invierten en servi-

cios básicos para su comunidad inmediata. Aquello significa que una porción de sus beneficios, se destina a lo que debería ser una responsabilidad del Estado, y ese mismo Estado lo castiga no construyendo o imponiendo presión tributaria que no necesariamente retorna a los cafetales vía infraestructura o servicios.

No está clara la posición de la SUNAT o del Tribunal Fiscal, al querer acotar los reintegros de las cooperativas que entregan a sus socios al final de cada año, sabiendo que esos reintegros se basan en el principio de acto cooperativo, que se han aplicado desde hace 50 años en el Perú, y se ejecutan en diversos países donde funcionan las cooperativas. SUNAT dice que hay una utilización indebida de documentos de liquidación de compra, o no se bancarizan los adelantos a los socios ubicados en zonas donde no hay bancos. Bajo esta situación, de ser correcta, la ley debería ser evaluada en el sentido que queden claro los procedimientos y prevalezca el acto cooperativo, a efectos de contribuir con el desarrollo competitivo del sector y genere los beneficios esperados por los socios de las cooperativas.

Es cierto que el desconocimiento del concepto de cooperativa, la falta de idoneidad en el diseño de normas tributarias a seguir según la realidad rural distinta a las ciudades, y capacitación en las mismas, son temas recurrentes en los tributaristas, pero que quede claro que las leyes deben proporcionar tranquilidad a las organizaciones y familias cafetaleras con vista a seguir ganando lauros para nuestro país. Ellos han sufrido demasiada violencia en décadas pasadas para seguir ahogándose en la inestabilidad social de la economía ilícita. Al no reconocer el acto cooperativo se fomenta la informalidad en el agro de la selva alta y sierras cafetaleras, y en consecuencia, puede desvirtuar la misión de las cooperativas cafetaleras.

Hagamos que las cooperativas cafetaleras sean parte de la frase vendedora de la nueva marca país («Hay un Perú para cada quien»), para estimular el agroturismo vivencial, atraer inversiones y facilitar exportaciones. Sin duda, es una frase mucho mejor que otras marcas país con mensajes de alto impacto como *Colombia es Pasión*, *Costa Rica: sin ingredientes artificiales* o *Brasil, sensacional*. Son frases que dejan de lado algunos sectores en beneficio de otros. En el caso de Perú, es una frase versátil, corta, simple y sin adornos de corazones o estrellas como las de otros países.

Sigamos el ejemplo de Argentina con sus más de 18 mil cooperativas que reúnen a más de 9 millones de miembros, o de las cooperativas de servicios de Brasil que producen 21 % del café mundial y sus exportaciones agrícolas suman US\$1 300 millones. Una de cada tres familias de Japón es cooperativista, vale decir, 91 % de los productores agropecuarios son socios de cooperativas y facturan anualmente US\$ 90 mil millones. Las cooperativas de Noruega son responsables de 76 % de las exportaciones forestales, y las cooperativas en Polonia producen 75 % de su leche y derivados.

No podemos terminar sin señalar la razón más importante por la que creemos que el cooperativismo es un buen modelo eficiente para la asociatividad: la tremenda impresión que nos dieron al ver a algunas cooperativas cafetaleras como expositores de la expoalimentaria del año pasado, con sus vistosos stands, buen merchandising y personal de atención sumamente servicial.

La finca cafetalera puede ser un buen negocio

El autor resalta dos cuestiones valiosas: la viabilidad de las microfinancieras en un entorno rural, y el empoderamiento de los pequeños caficultores. Para el primer caso, existe vasta literatura y experiencias que catapultan al Perú como referente mundial en el negocio financiero para la base de la pirámide. No es el caso explicar sobre estas experiencias, pero queremos sugerir que cuando se trata de una situación de difícil entorno³, una alternativa interesante es la metodología UNICA (unión de crédito y ahorro) desarrollada por FunderPeru⁴ en las zonas alejadas de Cajamarca y Lambayeque.

Nos concentramos en el empoderamiento de los productores. Interesa saber cómo el éxito de la UNICA y del proyecto Tierra de Ecoselva han logrado que:

«La mayoría de las negativas al cambio fueron por una falta percepción de pobretismo de los [pequeños] productores. Cuando recobran el orgullo, la dignidad y el amor por su actividad [económica] fundamental, no solo realizan los cambios, sino que ayudan a transmitirlo, replicarlo y lo mantienen más allá del final del proyecto».

El manejo empresarial sostenible parte de una educación de base. La conducta didáctica que mejor funciona en las comunidades rurales de cafetaleros no son las clásicas sesiones en aulas de escuela. Étienne Durt afirmó en base de sus experiencias en desarrollo rural forestal:

«Lo que escucho, lo olvido; lo que veo, lo entiendo; lo que hago, lo sé».
(Durt, 2009)⁵

Esta frase representa lo esencial de la educación etnocentrista autóctona o la escuela de la vida. Se necesita un aprendizaje para la afirmación del caficultor peruano en su condición de pluricultural. Una educación para fortalecer la autoestima del pequeño productor pasa por la desconstrucción del etnocentrismo occidental,

3 Caseríos lejanos de las ciudades, limitado acceso por infraestructura básica inexistente, analfabetismo y desconocimientos de buenas prácticas agrícolas y de negocios con impacto social.

4 La metodología de FunderPerú de inclusión en el mercado y desarrollo empresarial se sustenta en el quiebre de la cultura de subsistencia, a través del incremento de las capacidades de las familias campesinas y la transferencia de herramientas económicas empresariales.

5 Durt, Étienne. «Una aproximación social a la pequeña producción rural en sociedades agro-silvo-pastoriles». En: *Tecnología y Sociedad*. Lima: Soluciones Prácticas, 2009. 16(9). pp. 115-124.

que ha estado presente en las políticas culturales del Estado peruano y latinoamericano, y como resultado de una herencia colonial que no ha sido suficientemente estudiada y cuestionada.

Existen líneas de investigación que vienen desarrollando propuestas psicoeducativas y psicosociales para la escuela y educación no formal. ¿Cómo se pueden llevar a cabo esas propuestas? Cabe alertar que es un complicado entramado que los sociólogos estudian mediante múltiples variables, pero importa resaltar las experiencias exitosas. Dos de ellas son el programa Escuela nueva de Colombia⁶, y la escuela no formal para los jóvenes de la FAO⁷.

¿Qué es lo que hacen de ambos aportes una experiencia tan destacada?

La metodología dominante de la escuela nueva (EN) se centra en aprender haciendo, en la articulación intensa entre teoría y práctica, estrategias de trabajo individual y grupal, juego de roles, direccionamiento eficiente y plena autonomía. Las actividades didácticas promueven la capacidad de pensar, analizar, investigar y aplicar lo aprendido. Lo que funciona realmente es hacer que los proyectos pilotos de EN se conviertan en una estrategia nacional de aprendizaje. Es decir, se evita la fragmentación de pequeñas iniciativas privadas y de cooperación internacional que no logran el impacto esperado. Es un tema de economía de escala en recursos, tiempos y esfuerzos, empleados hacia un objetivo sectorial común que es el desarrollo de la caficultura sostenible y competitiva.

¿Por qué es importante el segmento de los jóvenes? Ellos son el futuro de la caficultura peruana. Así, las funciones didácticas de la FAO consideran una malla curricular diseñada localmente y de manera participativa. Para ello, es preciso llevar a cabo un estudio de intereses y necesidades de los jóvenes, en armonía con el contexto nacional de educación en poblaciones rurales. Lo que más llama la atención es el énfasis en el mayor apoyo al componente de liderazgo voluntario para implementar la educación no formal, pero respaldada por una red extensiva que los capacite y les brinde buen apoyo institucional. Finalmente, los materiales deben ser diseñados por edad, y organizados de tal modo que permitan la adición de nuevas actividades y eliminar aquello que no sirve. Otra sorpresa de la experiencia de FAO es que se deben considerar los temas de género, salud reproductiva y drogas en una malla de aprendizaje agrícola, pero empezando a una menor edad.

Algunos piensan que esta filosofía no tiene uso práctico. Es un grave error, porque una buena definición filosófica ayuda a la buena marcha de los programas con

6 Este programa se ha convertido en referente obligado de las publicaciones educativas de los organismos internacionales (Unesco, Banco Mundial y Unicef).

7 Según William Seiders, oficial de capacitación y extensión agrícola y juventud rural de la dirección de investigación, extensión y capacitación de la FAO.

mayor coordinación y eficacia. Por ejemplo, la filosofía del marketing (el cliente siempre tiene la razón) sirve como guía a los negocios, y por tanto, el tema urgente de la educación bien podría establecer las proposiciones que guíen los esfuerzos de todos. Así, para ayudar a resolver el caso del etnocentrismo, proponemos un principio básico: la meta central de la capacitación es asegurar la autoestima de los pequeños productores. Aquello implicaría, por ejemplo:

- Que los pequeños caficultores tengan prioridad sobre qué aprender. Hoy día, la ventaja la tienen los más fuertes, es decir, los capacitadores. Con esa filosofía queda claro que, a partir del momento que un productor comienza a aprender, los capacitadores deben cederle el espacio
- Que los dirigentes de cooperativas, asociaciones y comités de productores tengan como función principal cuidar el aprendizaje de sus asociados. Igualmente, las aulas deben diseñarse para facilitar esa educación. Hoy, los dirigentes se ven como administradores de esas aulas y presupuestos, cuando deberían ser más administradores de conocimientos de sus socios cafetaleros
- Que el productor tenga derechos sobre el uso del tiempo y recursos pedagógicos. Si el capacitador pone en riesgo los objetivos de aprendizaje por salir del paso, el productor tiene derecho a paralizar la capacitación y discutir al capacitador por atentar contra las buenas prácticas de transmisión de conocimientos. Hoy, los derechos los tienen los capacitadores, mientras que los pequeños productores adquieren el rol de participante irritablemente pasivo

Si el lector intentara recrear situaciones diversas, descubrirá que una regla filosófica central facilitará sus decisiones. Quizás considere que esta filosofía es ingenua, y sin embargo, hoy es la base de las reglas de aprendizaje en varios países. Son naciones que saben que las sociedades necesitan filosofías que las guíen. Por eso, vale la pena apoyarla, conocerla mejor y aprender de ella.

Una propuesta para formalizar el mayor sector de informales del Perú: los cafetaleros premiados mundialmente por su alta calidad y Recetas de alto valor para un café gourmet. La experiencia del proyecto Cafés especiales

Soluciones Prácticas presenta dos experiencias complementarias dentro del marco conceptual del mapeo de mercado⁸ que considera tres componentes para el análisis del desarrollo de una cadena:

- Los factores que contribuyen a crear un entorno de negocios favorable
- Los actores de la cadena de mercado y los vínculos que se establecen entre ellos
- Los proveedores de servicios de negocios, insumos y de extensión

8 Para más detalles ver Albu, M.; Griffith, A. *Mapeo del mercado: un marco conceptual para políticas y prácticas de desarrollo rural empresarial*. Lima: Soluciones Prácticas, 2009.

En el primer artículo, el autor plantea la necesidad de incorporar a los pequeños productores ubicados en zonas de bosque, a la legalidad y la formalidad. Como señala Jorge Elliot:

«Las tierras, actualmente cubiertas de café, tuvieron su origen en el cambio de uso de tierras boscosas a cultivos. Según todas las políticas y programas de promoción del agro y de pequeños negocios que existen, estos productores merecen un premio. Sin embargo, de acuerdo a las leyes de recursos naturales, son delincuentes ambientales (...) Es indudable el importante rol que la caficultura cumple en la sustitución de cultivos ilegales y en el producto bruto interno (PBI) nacional (más de US\$600 millones anuales) (...) Lo irónico de esta industria es que la base de esta riqueza es en su mayoría, ilegal».

El tema planteado es polémico. ¿Son conscientes los productores, y las cooperativas de productores, de esta ilegalidad? ¿Y las empresas certificadoras que otorgan sellos, que implican el cumplimiento de normas sociales y ambientales? El desarrollo de una caficultura sostenible de los pequeños productores implica un manejo sostenible del ecosistema, especialmente frágil, orientado a la demanda de un mercado exigente, que requiere no solamente procesos de certificación cada vez más rigurosos, sino un producto de calidad, que pueda ser trazable desde la finca hasta el mercado de destino. En este sentido, ante una situación *de facto* de informalidad y hasta de ilegalidad de los pequeños productores, la proposición de Soluciones Prácticas, construida de forma participativa e incorporada en la propuesta de la nueva ley forestal, busca establecer un entorno institucional más favorable para la consolidación del sector, incorporando criterios ambientales en la producción del café.

Por otro lado, la experiencia del proyecto Cafés especiales resalta no solamente el rol de la cooperativa como un actor de la cadena y a la vez de proveedor de servicios básicos de acopio y comercialización para el pequeño productor de café, sino también su fragilidad ante cambios en el contexto, especialmente en un mercado de precios volátiles, si no logra desarrollar un sentido de pertenencia del socio hacia su organización y una visión empresarial, requisito para que pueda ser competitiva y sostenible en el tiempo. Otro aspecto importante de la experiencia de Soluciones Prácticas es la promoción de la recuperación de los servicios ecosistémicos del bosque para la producción sostenible de cafés especiales, que se plantea como un rol del Estado a nivel local y regional «buscando establecer una relación entre la conservación y el desarrollo de la actividad productiva». Finalmente, como menciona el artículo, y aunque parezca un tema de sentido común, una caficultura sostenible requiere también que el productor pase de un manejo extractivista de los recursos de la parcela cafetalera a una concepción empresarial, que requiere una reinversión permanente.

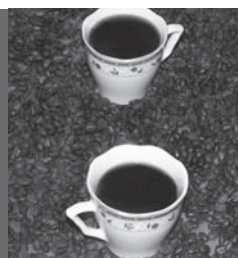
Conclusiones

Los resultados de estas investigaciones se verán enriquecidos con la incorporación de nuevas variables de carácter social e intraempresarial. Dos de ellas, a nivel de satisfacción de los socios y la política de recursos humanos. Queda claro que las cooperativas cafetaleras están dando fuerza y futuro a las agroexportaciones peruanas, pero hay que saber tratarlas bien. Antes, a un cafetalero que iba a las oficinas del Ministerio de Agricultura le revisaban su bolsa o lo dejaban esperando horas y horas para ser atendido. En este caso, es un caficultor que nunca va a querer trabajar con el Estado. Para él, la fórmula es clara: «yo puedo ser un mejor contribuyente de divisas, así que empiecen a tratarme bien». Si se le da todo el apoyo que se merece, poco a poco se sentirá más integrado a las cooperativas y a querer más al Perú que lo acepta como héroe admirable. Pero también hay un riesgo latente: ¿qué pasa si no logran integrarse? Seguramente campeará la ley del más fuerte, del yo empujo, del yo paso, del yo codazo, del yo vivazo. Entonces, el reto está en ¿cómo nos integramos más rápidamente? Eso, si bien es cierto, es tarea y responsabilidad del Estado, también es un compromiso que debemos afrontar todos.





Reseñas



5

PRODUCE. *Manual para la gestión empresarial de las cooperativas de servicios*. Lima: Ministerio de la Producción, 2009.



Un esquema empresarial de colaboración muy eficiente, pero todavía poco difundido en el país, es la cooperativa de servicios, la cual busca que sus asociados creen sinergias para mejorar la logística de compras y la gestión de ventas. A partir de las experiencias exitosas en cooperativas de servicios del sector agrario, como el café y cacao, este manual del Ministerio de la Producción identifica e informa sobre instrumentos metodológicos y de gerencia empresarial para adaptar el esquema cooperativo a otros sectores productivos. Recogiendo la experiencia acumulada por la Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación (Cosude) en el campo de la cooperación empresarial de economía rural y gestión local a través de Intercooperation y del Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú (Apomipe), se publica el *Manual para la gestión empresarial de las cooperativas de servicios*, que se espera sirva como una herramienta para MyPE emprendedoras que deseen trabajar su competitividad utilizando esquemas asociativos.

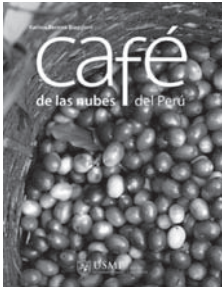
Carrión, M. *Cultura cafetalera en Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, 2007.

Este libro propone un modelo de cultura cafetalera que explica los factores que la determinan, así como las manifestaciones resultantes de su grado de existencia. Plantea también la necesidad de investigar la existencia de una cultura cafetalera en el Perú y se constituye como un trabajo de referencia para las empresas o instituciones que busquen desarrollar programas destinados al mejoramiento del sector cafetalero, centrándose en la demanda interna. En sus páginas se discuten conceptos claves para la agenda cafetalera en el país: definición de cultura, café en el mundo, mercado del café en el Perú, cultura cafetalera en el mundo, identificación de la cultura cafetalera en el Perú, modelo de cultura cafetalera en el Perú y lineamientos estratégicos para el desarrollo de la cultura cafetalera en el Perú.

Barrientos, R.; La Torre, C. *Villa Rica. La tierra del café*. Lima: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, 2006.

Villa Rica es un pueblo que vive fundamentalmente del comercio del café: 90 % de su producción es cafetalera. Por ello, la oscilación del precio de este producto genera impactos profundos en la dinámica de la zona, que alberga servicios administrativos del gobierno central y local. Se trata de un lugar de tránsito para la comercialización de los productos de la región, cuyo destino final, en

la mayor parte de los casos, es Lima. Este estudio busca poner sobre el tapete la importancia que ciudades como Villa Rica tienen para el desarrollo de su entorno rural inmediato. Los ejes que se tomaron en cuenta para el desarrollo del estudio son: económico (actividades y principales circuitos económicos); político (configuración político-administrativa); y cultural (valores y prácticas sociales).



Becerra, K. Café de las nubes, café del Perú. Lima: Universidad de San Martín de Porres, 2010.

Esta edición trata sobre la historia del café en el mundo y su llegada al Perú. En el libro aprenderemos que el café es un cultivo de emociones, de pasiones, tanto para el que lo cultiva como para el que lo consume. La autora nos llevará a través de historias que nos permiten viajar en el tiempo, desde el cultivo del grano hasta cuando el olor llega a nuestras tazas, a través de un recorrido por diversas comunidades en nuestro país que se dedican al cultivo de esta conocida bebida. Además, encontramos una clasificación de los tipos de café en el Perú, y del cuidado que ponen los agricultores para que el café viaje por el mundo. Para rematar la edición, bellamente trabajada, encontramos 45 recetas de elaboración de café, las más representativas de todos los países del mundo, así como de antiguos recetarios peruanos que rescatan el sabor único del grano de café producido en nuestro país.

SOLUCIONES PRÁCTICAS

Tecnologías desafiando la pobreza



Soluciones Prácticas es una organización de desarrollo con un rasgo distintivo. Nosotros utilizamos la tecnología para desafiar la pobreza desarrollando las capacidades de los pobres, mejorando su acceso a alternativas técnicas y conocimiento, trabajando con ellos para influir en los sistemas sociales, económicos e institucionales. **Soluciones Prácticas** trabaja a nivel internacional desde sus oficinas regionales en América Latina, África y Asia. Nuestra visión es un mundo sostenible libre de pobreza e injusticia en el cual la tecnología se utilice para el beneficio de todos.