

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN
GESTIÓN EMPRESARIAL**



**SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS ASOCIACIONES
CAFETALERAS EN LA ZONA DEL ALTO MAYO**

TESIS

Para optar al Grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS

JAIME RAMÍREZ NAVARRO

TINGO MARÍA - PERÚ

2009

E70

R21

Ramírez Navarro, Jaime

Situación Organizacional de la Producción y Comercialización del Café en la Zona del Alto Mayo. Tingo María, 2009

96 h.; 26 cuadros; 2 fgrs.; 10 ref.; 30 cm.

Tesis (Maestro en Ciencias) Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María (Perú). Escuela de Posgrado.

ORGANIZACIÓN / COMERCIALIZACIÓN / PRODUCCIÓN / CAFÉ
/ ECONOMÍA / MERCADO / METODOLOGÍA / TINGO MARÍA
/ RUPA RUPA / LEONCIO PRADO / HUÁNUCO / PERÚ.



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
Tingo María
ESCUELA DE POSGRADO

Av. Universitaria Km1.5 S/N Telefax (062) 561070 Email: epguinas@hotmail.com

“Año de la unión nacional frente a la crisis externa”

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad universitaria siendo las 6.00 p.m. del día miércoles catorce del mes de octubre de 2009, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la UNAS, se instaló el Jurado Calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada:

SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ EN LA ZONA DEL ALTO MAYO

A cargo del candidato al Grado de Maestro en Ciencias Económicas con mención en Gestión Empresarial, Ingeniero en Industrias Alimentarias **JAIME RAMÍREZ NAVARRO**. Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el jurado procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de *Muy Buena*

Acto seguido, a horas *4.56 p.m.*, el Presidente dio por levantado el acto, procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros integrantes del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.

[Firma]
Mag. Adm. Víctor Chacón López
Presidente del Jurado



[Firma]
Dr. Efraín Esteban Churampi
Miembro del Jurado

[Firma]
M.Sc. Juan Paz Soldán Chávez
Miembro del Jurado

[Firma]
M. Sc. Humberto Henríquez Valdiviezo
Miembro del Jurado

DEDICATORIA

A la memoria de César A. Ramírez Flores, mi querido padre; y Lidia Navarro Paima, mi adorada madre, por el esfuerzo de ambos para hacerme un hombre de bien. Si aún vivieran, esta Tesis, colmaría sus vidas de felicidad.

A Gladis M. Elera Cano, mi adorada esposa; a Jaime J. y César E., mis apreciados hijos, por su comprensión y apoyo moral para culminar con éxito la presente Tesis.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a Humberto Henríquez Valdivieso, asesor de la presente tesis. Asimismo, a los presidentes de las asociaciones de cafetaleros de la región del Alto Mayo, por haber proporcionado información útil para culminar con éxito nuestra investigación.

INDICE

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Selección del problema	1
1.2 Descripción de la problemática	2
1.3. Delimitaciones	3
1.4. Definición del problema	3
1.5. Planteamiento del Problema	4
1.6. Formulación de los objetivos	5
1.7. Hipótesis de investigación	6
1.8. Diseño, métodos, técnicos e instrumentos de investigación	8

CAPÍTULO II

VAIVENES DE LA POLÍTICA AGRARIA NACIONAL E INTERNACIONAL

2.1. Generalidades	12
2.2. Marco legal agrario nacional	15
2.3. Estructura productiva agraria en el ámbito de estudio	19
2.4. Políticas de precios del café	30
2.5. Financiamiento de la producción de café	36
2.6. Promoción del producto café	40

CAPÍTULO III

DEFICIENCIAS DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES CAFETALEROS

3.1. Descripción general	48
3.2. Naturaleza y estructura organizacional cafetalera	52
3.3. Carencia de sistemas de control interno cafetalero	73
3.4. Estrategias de producción y venta del producto café	74
3.5. Falta de evaluación de procesos productivos y rendimiento empresarial	79

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ

4.1. Mejorar el marco legal agrario	82
4.2. Protección gubernamental del mercado del café	84
4.3. Reestructura organizacional estratégica cafetalera	87
4.4. Fomento a la agroindustria cafetalera	89
4.5. Evaluación periódica del rendimiento empresarial	91
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIGRAFICAS	98

INTRODUCCIÓN

La zona del Alto Mayo es favorable edafoclimáticamente para la producción de café a gran escala. Por esa razón, a partir del año 1,990, se constituyen y empiezan operar varias empresas en la región de San Martín. No obstante, las perspectivas experimentadas en los primeros años, se han debilitado. Últimamente, la situación organizacional de las empresas que se dedican a esta actividad, han disminuido sus niveles de producción y comercialización. Este problema es preocupante y se debe a una serie de factores internos y externos que, a partir de la presente Tesis, recién se han esclarecido para que no dificulten la producción, la productividad. Y la estabilidad de los trabajadores y empresas instaladas en la zona.

Por esa razón, el objeto de nuestra Tesis se orientó a estudiar la situación organizacional de las asociaciones cafetaleras en la zona del Alto Mayo. Para el efecto, se puso a prueba, y como tal se comprobó la hipótesis de que los vaivenes de la política agraria nacional y las deficiencias de los modelos organizacionales de los cafetaleros, no permiten mejorar la producción y comercialización de las asociaciones cafetaleras la zona del Alto Mayo.

De acuerdo a la naturaleza de la hipótesis, adecuadamente operacionalizada y contrastada, el informe final de la tesis se ha estructurado en cuatro capítulos. El primero, sistematiza el planteamiento metodológico de la investigación; el segundo, evidencia los vaivenes de la política agraria nacional e internacional; el tercero, demuestra las deficiencias de los modelos organizacionales de las asociaciones de cafetaleros en la zona del Alto Mayo; y el cuarto capítulo, propone las estrategias para mejorar la producción y comercialización del café de la región San Martín.

RESUMEN

La constitución y operatividad de los productores y/o comercializadores del café en la zona del Alto Mayo, Región San Martín, es preocupante. Esta situación permitió orientar el objetivo de la presente Tesis a estudiar la situación organizacional y las políticas de producción, comercialización y financiamiento de las asociaciones cafetaleras en el ámbito de estudio. Como resultado, se evidencia que el crecimiento de la actividad cafetalera en el valle del Alto Mayo se debilita, básicamente por los vaivenes de la política agraria nacional e internacional, caracterizada por los precios cambiantes de acuerdo a la demanda en el mercado, imposiciones tributarias injustas, modelos organizacionales de los cafetaleros tradicionales y falta de apoyo objetivo del Gobierno Central y su órgano competente Ministerio de Agricultura, así como de los gobiernos regionales y gobiernos locales. Este problema se agrava en razón directa a las deficiencias de los procesos de planificación estratégica, debido a los bajos niveles educacionales de los caficultores y a las debilidades de los programas de extensión por parte de los entes del Estado.

SUMMARY

The Constitution and maneuverability of the producers and / or merchant of café in the Zone of Alto Mayo, Region San Martin, is worrying. This situation allowed aim the objective of the present thesis to study the organizational situation and the politics of production commercialization and financing of the associations of café growers in the percent of study. As a result, there is demonstrated that the growth of the café grower in the valley of Alto Mayo weakens, basically dive to the sways of the National and International Agricultural Politics, characterized by the changing prices according to the demand in the market, unfair taxation organizational models of the traditional café producers and lacks of support which are Central Government objective; Its competent Department of Agriculture, as well as the Regional and Local Governments. This problem worsens in direct reason to the differences of the strategic plannification process, due to the low educational levels of the café producers and to the weaknesses of the extension programs corresponding to the government departments.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Selección del Problema

1.1.1. Selección general: “Organización, Producción y Comercialización del Café en el Perú”

La Constitución Política garantiza el desarrollo empresarial en los diferentes campos de la economía. En ese contexto apoya organizacionalmente a la producción y comercialización del café asegurándole tecnología adecuada, calidad competitiva y mercado. Ello implica el progreso de las empresas cafetaleras.

1.1.2. Selección específica: “Situación Organizacional de las asociaciones cafetaleras en la Zona del Alto Mayo”

La zona del Alto Mayo es favorable edafoclimáticamente para la producción de café a gran escala. No obstante, la situación organizacional de

esta producción así como su comercialización es preocupante. Este problema, es potenciado por las deficiencias de los modelos organizacionales, tecnología, costo / beneficio, y otros factores potenciales como los vaivenes de la política nacional e internacional.

1.2 Descripción de la problemática

La situación de los cafetaleros en el valle del Alto Mayo, es preocupante y mantiene ese estatus en razón directa a la falta de organización para el manejo adecuado como de siembra y de comercialización. En este Valle, este problema se acentúa, debido a que la infraestructura vial se encuentra en mal estado y en muchos casos no existe. El problema descrito, es uno de los factores que influye directamente en el incremento de los costos de producción. Entre otros aspectos, los problemas observados se generaron por la inexistencia de una política agraria objetiva de parte del Estado, lo cual potencia el ahondamiento de la crisis en el sector.

Entre otros aspectos, se evidencia la falta de Asesoramiento Técnico – Jurídico. Los referentes empíricos observables en las organizaciones cafetaleras de la zona, así lo confirman. La producción y comercialización del café de los comités y las asociaciones en el Alto Mayo, no tiene objetivos claros. Esta situación trae como consecuencia el abandono del cultivo para orientar sus tierras a la siembra del arroz, el mismo que perturba las condiciones ecológicas del medio ambiente

1.3. Delimitaciones:

- a. Teórica:** La presente investigación ha requerido la revisión de todos los sistemas de organizaciones, tecnología de producción y sistemas de comercialización del café. La información se obtuvo de libros, revistas, artículos periodísticos, memorias anuales del Ministerio de Agricultura, tesis y trabajos de investigación de la UNSM – Tarapoto, entre otras fuentes.

- b. Espacial:** La tesis se ejecutó en el ámbito de la provincia de San Martín. Las unidades de análisis estuvieron constituidas por comités y asociaciones de productores cafetaleros de la zona del Alto Mayo.

- c. Temporal:** El estudio fue de tipo transversal. Se inició el 1º de junio del año 2004 y se concluyó, en julio el 2008.

1.4. Definición del problema

La agricultura, es la actividad económica más importante del Perú. Por esa razón cada candidato al Gobierno Central proyecta voluminosos planes para el apoyo a esta actividad. En este contexto, se organiza políticas y se objetiva metas organizacionales tal como ha ocurrido con las concepciones de los comités y asociaciones de productores de café, asegurándoles tecnología adecuada, calidad competitiva y mercado.

Sin embargo, toda esta concepción teórica no se ha cumplido a cabalidad cuando nuestros candidatos acuden al Gobierno Central. La situación organizacional de la producción y comercialización del café en la zona del Alto Mayo, es una muestra de este juicio. Este problema se evidencia en las deficiencias que muestran los modelos organizacionales, el atraso tecnológico, el desequilibrio en el costo / beneficio y otros factores potenciados por los vaivenes de la política nacional e internacional, generando una desventaja competitiva respecto al accionar de las sociedades anónimas o consorcios de empresas privadas.

Para revertir toda la problemática que afecta la organización de la producción y comercialización del café en la zona del Alto Mayo, tienen que ejecutarse una serie de actividades. La primera de ellas, será la reconversión organizacional transformando los comités y asociaciones de productores cafetaleros en sociedades de capitales con capacidad jurídica para el acceso de los créditos, comercialización a gran escala. Adicionalmente, se debe repotenciar la tecnología para disminuir costos e incrementar beneficios a través de la evaluación permanente de la producción, productividad, eficiencia, eficacia y rentabilidad.

1.5. Planteamiento del Problema

1.5.1. Problema principal

¿Cuál es la situación organizacional de las asociaciones cafetaleras en la zona del Alto Mayo?

1.5.2. Problema Secundarios:

- b.1. ¿En qué estado situacional se encuentran las asociaciones cafetaleras de la zona del Alto Mayo?
- b.2. ¿Qué factores dificultan optimizar la producción y comercialización del café en la zona del Alto Mayo?
- b.3. ¿Cuáles son las alternativas de solución para optimizar la producción y comercialización del café en la zona del Alto Mayo?

1.6. Formulación de los objetivos

1.6.1. Objetivo General

Estudiar la situación organizacional de las asociaciones cafetaleras en la zona del Alto Mayo.

1.6.2. Objetivos específicos:

- b.1. Precisar el estado situacional de la producción y comercialización del café en la zona del Alto Mayo.
- b.2. Investigar los factores que dificultan optimizar la producción y comercialización del café en la zona del Alto Mayo.
- b.3. Plantear las alternativas de solución para optimizar la producción y comercialización del café en la zona del Alto Mayo.

1.7. Hipótesis de investigación

“Los vaivenes de la política Agraria Nacional e Internacional y las deficiencias de los modelos organizacionales de los cafetaleros, no permiten mejorar la producción y comercialización del café de la zona del Alto mayo”.

1.7.1. Operacionalización de Hipótesis

VARIABLES INDEPENDIENTES

X = *Vaivenes de la política agraria nacional e internacional*

INDICADORES

- Marco legal agrario-----	X_1
- Estructura productiva agraria-----	X_2
- Políticas del precio del café-----	X_3
- Financiamiento de la producción del café-----	X_4
- Promoción del producto café-----	X_5

Y = **Deficiencia de los modelos organizacionales cafetaleros**

INDICADORES

- Naturaleza y estructura organizacional----- Y₁
- Carencia de sistemas de control interno----- Y₂
- Estrategias de venta del producto café----- Y₃
- Falta de evaluación de procesos y rendimiento empresarial----- Y₄

VARIABLE DEPENDIENTE

Z = Estrategias para mejorar la producción y comercialización del café

INDICADORES

- Mejorar el marco legal agrario----- Z₁
- Protección gubernamental del mercado del café----- Z₂
- Estructura organizacional estratégica----- Z₃
- Fomento a la agricultura cafetalera----- Z₄
- Evaluación periódica del rendimiento empresarial cafetalero----- Z₅

b. Procesos Lógico

$$\forall \theta \in U \{ \theta X \wedge \theta Y \Rightarrow \theta Z \}$$

1.8.- Diseño, métodos, técnicas e instrumentos de investigación

a. Diseño muestral

El universo poblacional del trabajo de investigación estuvo constituido por las asociaciones cafetaleras de la zona del Alto Mayo.

De allí se extrajo una muestra de estudio mediante la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{Z^2 P (q)}{\varepsilon^2}$$

Donde:

- n_o = Muestras inicial
- z = Valor del área bajo la curva normal
- p y q = Niveles de variabilidad
- E = Nivel de precisión
- N = Universo poblacional

Otorgando valores se tiene

- z = 85%
- p = 80%
- q = 20%
- E = 20
- z = 1.44

Reemplazando los valores otorgados en la fórmula diseñada:

$$n_0 = \frac{(1.44)^2 (0.80) (0.20)}{(0.20)^2} = \frac{0.331776}{0.04} = 8.29 \approx 8$$

De acuerdo a la operacionalización de la fórmula se obtuvo una muestra inicial de 8 unidades de análisis. Esta muestra preliminar la sometimos al factor de corrección finito a través de la siguiente fórmula.

$$n_1 = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}; \text{ Donde: } n_1 = \text{Muestra reajustada}$$

$n_0 = \text{Valor de la muestra inicial}$
 $N = \text{Universo Poblacional}$

Otorgando valores:

$$n_1 = \frac{8}{1 + \frac{8 - 1}{15}} = \frac{8}{1.4667} = 5.45 \approx 5$$

$n_1 = 5$ *Asociaciones cafetaleras*

Una vez determinada la muestra numérica se procedió a la selección aleatoria de las unidades de análisis mediante el uso de balotas. De este proceso resultaron elegidas como unidades de análisis las siguientes asociaciones:

1. Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos (APECO)
2. Asociación de Productores Cafetaleros "SELVANDINA"
3. Asociación de Productores de Cafés Especiales "UNION PROGRESO"
4. Asociación Central Agropecuaria Perla del Mayo (CAPEMA)
5. Asociación de Productores Cafetaleros AKUYCHINA

b. Métodos de Investigación

- Dialéctico
- Comparativo
- Histórico
- Analógico

c. Técnicas de Investigación

- Sistematización bibliográfica
- Sistematización hemerográfica
- Observación ordinaria
- Observación participante
- Observación experimental
- Encuesta de opinión
- Entrevista estructurada.

d. Instrumentos de Investigación

- Ficha bibliográfica
- Ficha hemerográfica
- Guía de observación ordinaria
- Guía de observación participante
- Diario de campo
- Cuestionario de encuesta
- Cédula de entrevista

CAPÍTULO II

VAIVENES DE LA POLÍTICA AGRARIA NACIONAL E INTERNACIONAL

2.1. Generalidades

Cada país, diseña una política agraria para atender y/o promover el desarrollo agrario como actividad económica primaria y fundamental para alimentar al ser humano. Esta política agraria, especialmente en el Perú, gira en torno a las características doctrinarias de cada gobernante y su grupo de poder. Solo se experimenta continuidad de políticas de trabajo y/o políticas de desarrollo agrario, cuando se trata de gobiernos reelectos, en lo que es obvio que los planes de desarrollo continúen en funcionamiento hasta tratar de alcanzar los objetivos del estado. Los referentes empíricos observables, evidencian que: Si no hay reelección, no hay continuidad en las políticas agrarias. Ello se debe, entre otros factores, a la falta de políticas objetivas que permanezcan en el tiempo como políticas de Estado.

Desde esta perspectiva, las políticas agrarias objetivas, son las únicas que permanecen en el espacio-tiempo. En nuestro Perú, no se percibe una política agraria objetiva. Las marchas y contramarchas en la toma de decisiones agrarias, surgen a la vista, incluso del menos observador. Este

problema se debe, mayormente, a las distorsiones en la aplicación de las leyes agrarias y de los presupuestos aprobados para el cumplimiento de sus fines y objetivos. En este contexto, cada ente encargado de promover el desarrollo agrario, aplica las leyes agrarias de acuerdo a sus intereses políticos, generalmente, para mantenerse en el puesto y satisfacer los intereses del grupo gobernante.

En el espacio-tiempo histórico de la producción del café en el Perú, se ha experimentado una variedad de políticas y estrategias según la orientación de cada gobernante. Bajo estas perspectivas, según la información bibliográfica antecedente, la caficultura en el Perú se inició por el año de 1,838 con la introducción de la variedad típica conocida como "café criollo". Esta variedad (café criollo, café nacional, o café común, tal como se le denominaba), la primera de su clase, se introdujo objetivamente en el valle de Chanchamayo en el año de 1,876. A partir de ese momento, este valle se constituyó en el primer centro de producción de café a escala comercial.

En el transcurso del tiempo, la cultura cafetalera experimentada en el valle de Chanchamayo, se expandió a otras regiones. La región San Martín, acogió esta iniciativa para potenciar la actividad agrícola en la zona. Los primeros años de la producción del café en la zona del Alto Mayo, se constituyeron en indicadores importantes para potenciar la economía de la zona: sin embargo, con el transcurso del tiempo y con las promesas de transferencia de tecnología incumplidas, o cumplidas a medias por parte del Ministerio de Agricultura, las inversiones de los agricultores cafetaleros, empezaron a debilitarse. La

indiferencia del Gobierno Central y de los Gobiernos Regionales para mejorar la actividad agraria como base fundamental para el desarrollo de la selva, ha debilitado las perspectivas de desarrollo de la actividad cafetalera en la zona del Alto Mayo.

Como consecuencia, la estructura agraria de la región, en vez de mejorar, se ha estancado. Hay varios problemas que dificultan el desarrollo de la actividad agraria, en la región estudiada. De acuerdo al árbol de problemas precisados para explorar la naturaleza y estructura de la actividad agraria en el Alto Mayo, entre otros aspectos, se percibe la falta de planificación en la producción agraria, especialmente en la región San Martín. Por otro lado, la concepción tubular de las cadenas productivas, no permite consolidar la economía del productor agrario. En este contexto, el que más gana en la distorsión de las políticas agrarias, no es el productor agrario sino el intermediario. Este intermediario, como se evidencia en el espacio y el tiempo, se dedica solo a la comercialización, utilizando incluso instrumentos especulativos.

Por consiguiente, el productor agrario, individual o asociado, ve frustrado sus objetivos de desarrollo. La situación descrita empeora en razón directa de los vaivenes de las políticas de precios y las imposiciones tributarias que cada gobernante aplica. Como se puede percibir, en los resultados de la actividad agraria, especialmente en la actividad cafetalera, el que más gana es el comercializador intermediario a costa del sacrificio incomprensible de los productores agrarios. El mercado de libre competencia, incontrolado por los

organismos competentes, pone en grave riesgo los precios de los productos agrícolas, especialmente de la producción de los agricultores individuales. Así lo perciben algunos tratadistas de la producción y venta del café a nivel nacional y así lo percibimos nosotros en el proceso de nuestra investigación.

Las caídas y subidas de precios del café, como consecuencia de las distorsiones de los precios en el mercado local, nacional e internacional, debe preocupar no solo a los agricultores cafetaleros, sino también a los organismos del sector agrario (MINAG) y al Gobierno Central. Si se reorienta la política agraria para atender las necesidades integrales del productor cafetalero, tenemos que pensar primero, en financiar la producción cafetalera. Ello implica flexibilizar el crédito agrario adjuntó a un programa de capacitación técnica y seguimiento gerencial del crédito. Por otro lado, como quiera que el problema agrario y/o cafetalero, no solo reviste cuestiones problemáticas productivas sino también de mercado, es necesario la protección del mercado y la promoción del producto café para el consumo local, nacional e internacional.

2.2. Marco legal agrario nacional

El marco legal agrario en el Perú, es frondoso. Su delimitación en el espacio y el tiempo, data de muchos años. Sin embargo, para efectos de nuestra investigación, tomaremos como punto de partida temporal el año 1,968, fecha significativa para el agro peruano en el sentido de la promulgación de la Ley 17716: Ley de la Reforma Agraria, promulgada por el Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada el 24 de junio de 1,969. A partir de este

momento, se promulgaron una serie de dispositivos legales orientados a mejorar la estructura agraria. Sin embargo, este margo legal, lejos de mejorar las condiciones económico-sociales del productor agrario, las empeoraron. Desde esa fecha hasta la actualidad, aún con la frondosidad de las leyes agrarias, esta actividad no ha mejorado en el espacio y el tiempo. Para visualizar el marco legal aludido, sistematizamos el cuadro siguiente:

Cuadro 1. Marco legal agrario en el Perú

DISPOSITIVO LEGAL	SUB TOTAL	%
Leyes	08	36.36
Decretos Leyes	03	13.64
Decretos Legislativos	04	18.18
Decretos Supremos	02	09.09
Resoluciones Ministeriales	05	22.73
Decretos de Urgencia	00	00.00
TOTALES	22	100.00

FUENTE: Sistematización hemerográfica (2007).

De acuerdo a la información sistematizada en el cuadro, el 36.36% del marco legal agrario, está constituido por leyes agrarias. Por otro lado, es necesario precisar que, en el marco legal comentado, hay un aporte importante de los decretos leyes. El 13.64% de ellos, tienen mucho que ver con el cambio de la estructura agraria en el País. En este contexto, destaca el Decreto Ley 17716: Ley de la Reforma Agraria, "cuyo objeto fundamental del Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada, orientó este marco legal a promover a los agricultores a niveles superiores de vida, compatibles con la dignidad de la persona humana, a los sectores menos favorecidos de la población realizando

la transformación de las estructuras económicas, sociales y culturales del país¹. Asimismo, destaca dentro de este marco de legal, la Ley 14238: Ley de Bases para la Reforma Agraria; Ley 26505: Ley de la Inversión Privada en el Desarrollo de la Actividad Económica en las Tierras del Territorio Nacional y de las Comunidades Nativas y Campesinas; Ley 24656: Ley General de Comunidades Campesinas; Ley 24657: Ley que declaran de necesidad nacional e interés social, al deslinde y la titulación del territorio de las comunidades campesinas; y la Ley 14197: Ley que dispone que son de propiedad del Estado todos los terrenos eriazos del territorio nacional, entre otras normas inherentes a la reforma agraria en el Perú.

Es ese mismo orden de aspectos, destacan las disposiciones reglamentarias. Ellas, a través de los decretos legislativos, que para el caso estudiado alcanzó una representatividad de 18.18% del marco legal, orientaron las leyes y decretos leyes a su ejecución objetiva. Se tiene también a los decretos supremos que alcanzaron al 9.09% de la estructura legal y las resoluciones ministeriales que representan el 22.73% en el sustento del desarrollo de la agricultura en el País. Como se evidencia en el cuadro anterior, el Perú ha emitido una cantidad considerable de disposiciones legales para mejorar la agricultura. Con ese marco legal, se supone una agricultura desarrollada y potenciada competitivamente. No obstante, tal como se evidencia en los referentes empíricos observables (empresas cafetaleras), la situación de estas empresas a nivel nacional, no es muy alentadora.

¹ GOBIERNO REVOLUCIONARIO DE LA FUERZA ARMADA. Ley 17716 – Ley de la reforma Agraria, primer considerando.

La región San Martín, y las asociaciones de cafetaleros que se han constituido, especialmente en la zona del Alto Mayo, han hecho grandes esfuerzos, no solo para mantenerse en el mercado, sino también, para generar capacidad competitiva y responder a las exigencias del mercado internacional. Para la mayoría de ellos, tal como manifiestan nuestros informantes clave, la Cooperativa Oro Verde Ltda., que se constituyó en la provincia de Lamas y que opera en el ámbito de la Región, juega un papel decisivo en la organización, transferencia de tecnología, comercialización y retribución al agricultor mediante los reintegros de márgenes de utilidad mayores ganados en el exterior y los premios de los proveedores internacionales hacia agricultores que promueven el cultivo del café orgánico.

Por consiguiente, las asociaciones de cafetaleros de la región San Martín, en comparación con los agricultores de otras zonas del país, están en mejores condiciones competitivas. No obstante, ello no implica que nuestra preocupación sobre el desarrollo de la agricultura en la región se oriente a otra zona. La experiencia en la gestión empresarial nos ha enseñado que, la empresa, cualquier empresa, para mantenerse en nivel competitivo, tiene que investigar permanentemente sus procesos. Ello permitirá reestructurar a tiempo las deficiencias y/o debilidades que dificultan el desarrollo. Nuestra contribución estará orientada a la investigación y/o evaluación permanente de procesos, para formular periódicamente las medidas correctivas.

2.3. Estructura productiva agraria en el ámbito de estudio

Para comprender la estructura productiva agraria en el Perú, es necesario establecer la correspondencia entre estructura y conjunto. El conjunto, como un todo, es un sistema estructurado de elementos interdependientes. Cada elemento interactúa dentro del todo. Por ello, de acuerdo a la Teoría de Sistemas, el conjunto fluye inteligentemente cuando sus elementos interactúan. No obstante, basta que un elemento del conjunto falle o deje de funcionar para que la operatividad del todo se interrumpa.

En este contexto, forma parte de la estructura productiva agraria en el Perú, especialmente en el ámbito de estudio de la presente tesis, el suelo, las variedades de café que se cultivan en la zona, la cobertura espacial a estudiar, las técnicas de manejo de los cultivos, cosecha y post cosecha, los viveros y producción de plántones, entre otras categorías de la cultura agrícola. Si la estructura productiva agraria, cuenta con tierras aptas para la agricultura y la ganadería, las empresas o asociaciones que se constituyan dentro de su ámbito geográfico, siempre se mantendrán como empresa en marcha. Lo contrario, debilita las perspectivas de desarrollo de cualquier empresario. Solo podría persistir y/o subsistir la agricultura de subsistencia familiar.

Las referencias bibliográficas estudiadas, permiten emitir opinión favorable respecto al suelo de la región del Alto mayo. Este suelo es apto para el cultivo de muchas variedades de café. Por esa razón, no solo los primeros colonos de la zona sino también los inmigrantes que vinieron a la región San Martín, en

busca de mejores condiciones de vida, sentaron bases y se constituyeron en propulsores del cultivo del café. El cuadro que se presenta a continuación, es una evidencia empírica fundamental para el estudio de la estructura productiva agraria en la región San Martín.

Cuadro 2. Indicadores generales de la estructura agraria cafetalera en la región San Martín

CATEGORIAS	UNIDAD DE MEDIDA	OIA-MINAG	CENEAGRO	VARIACIONES	
		2003	1994	(+) / (-)	% (+) / (-)
AREA DE CAFÉ	HECTAREAS	39,000.00	17,378.06	21,621.94	124.42
PRODUCTORES	NUMERO	24,375.00	11,774.00	12,601.00	107.02
AREA DE CAFÉ POR PRODUCTOR	HECTAREAS	1.60	1.50	0.10	6.67
RENDIMIENTO CAFÉ PERGAMINO	Qq/ha	15.00	10.00	5.00	50
VOLUMEN CAFÉ PERGAMINO	Qq de 56 kg	585,000.00	173,780.00	411,220.00	236.63
RENDIMIENTO EN PROCESO	%	60.00	56.00	4.00	7.14
VOLUMEN CAFÉ EXPORTABLE MCM	Qq de 46 kg	482,854.00	133,874.00	348,980.00	260.68
PRECIO LOCAL CAFÉ PERGAMINO	S/. / Qq	105.00	200.00	- 95.00	- 90.47
VALORIZACION CAFÉ PERGAMINO	S/.	69'410,250.00	34'756,000.00	34'654,250.00	99.71
PRECIO PROMEDIO FOB - MCM	US \$	50.00	120.00	- 70.00	- 140.00
VALORIZACION CAFÉ EXPORTABLE	S/.	84'499,450.00	40'162,200.00	44'337,250.00	110.40
VOLUMEN CAFÉ DESCARTE	Qq de 46 kg	71,217.00	21,156.00	50,061.00	236.63
PRECIO PROMEDIO DESCARTE	US \$	15.00	60.00	- 45.00	- 300.00
VALORIZACION CAFÉ DESCARTE	S/.	3'365,022.00	3'173,400.00	191,622.00	6.04

FUENTE: Sistematización de información a partir de los datos procesados por la OIA - MINAG (2003).

De acuerdo a la información sistematizada en el cuadro, en los 9 años contados a partir del año 1994, el área cultivada de café creció en 124.42% que

representa 21,621.94 hectáreas con relación a su año base. En este mismo lapso de tiempo, el número de productores en la región San Martín, se incrementó considerablemente; es decir, de 17,378.06 agricultores cafetaleros dedicados a esta actividad en el año 1994, pasaron a ser 39,000 en el año 2003, incrementándose en 107.02%, en el período estudiado. En ese mismo contexto, el volumen de producción de café pergamino, que en 1994 era de 173,780 quintales, alcanzó los 585,000 quintales en el año 2003. Esta acción implica un incremento de 236.63% con relación a la cantidad de quintales que se cosechaba en el año base. Este crecimiento tiene relación directa con el incremento de agricultores que emigraron a la región, provenientes de las zonas empobrecidas de la Libertad y Cajamarca.

La significación económica de los ingresos brutos provenientes de la venta del café, es expectante. De los S/. 34'756,000.00 de Nuevos Soles que ingresaron el año 1994 por concepto de la venta del café pergamino; se alcanzó los S/. 69'410,250.00 Nuevos Soles, en el año 2003, que representa un incremento bruto superior al 99.71% con relación al año base. Ello se evidencia, también en los ingresos por venta de café exportable. Por este concepto, la región san Martín ingreso la suma de S/. 40'162,200.00 Nuevos Soles, en el año 1993, para alcanzar la suma de S/. 84'499,450.00 Nuevos Soles, representando un incremento de hasta 110.40%. Este comportamiento, alentó a los agricultores a orientar sus actividades hacia el cultivo del café. El cuadro que se presenta a continuación, evidencia esta aseveración.

Cuadro 3. Área de café cultivada por provincia en la región San Martín

PROVINCIA	NUMERO DE PRODUCTORES	%	NUMERO DE HECTAREAS	%
MOYOBAMBA	8,531	34.99	13,650	35
RIOJA	7,313	30.00	11,700	30
LAMAS	3,656	14.99	5,850	15
SAN MARTIN	975	4	1,560	4
HUALLAGA	975	4	1,560	4
EL DORADO	731	2.99	1,170	3
BELLAVISTA	731	2.99	1,170	3
MARISCAL CACERES	731	2.99	1,170	3
PICOTA	488	2.03	780	2
TOCACHE	244	1.02	390	1
TOTAL	24,375	100.00	39,000	100.00

FUENTE: Sistematización de información a partir de los datos procesados por la OIA – MINAG (2003).

Es evidente que las características edafoclimáticas de la provincia de Moyabamba, es el fundamento esencial para albergar a la mayoría de agricultores cafetaleros. Esta provincia alberga al 34.99% de la población de agricultores cafetaleros de la región San Martín. Otros 7,313 agricultores están abocados a la actividad cafetalera en la provincia de Rioja, que tiene características de suelo y climas similares a la provincia de Moyabamba. La provincia de Lamas, que se ubica a unos 800 m. s. n. m., también atrae a los agricultores para dedicarse a la siembra y producción de café. En esta ciudad, se ha constituido la Cooperativa Oro Verde y actualmente cuenta con unos 3,656 agricultores, que representan el 14.99% de la población agricultora de la región San Martín.

De la manera cómo está sistematizada la información, hasta este acápite hemos abordado información estadística relativa a toda la región San Martín.

No obstante, el ámbito de estudio para la presente tesis es la zona del Alto Mayo. En efecto, a partir de este momento ingresamos a explorar las características de la estructura agraria en nuestro ámbito de estudio. Por analogía, la estructura productiva en el Alto Mayo, también está constituida por el conjunto de productores, distribuidores, consumidores y Estado, que es quién fomenta el desarrollo de esta actividad en equilibrio con la naturaleza. Cuando la estructura productiva opera en equilibrio, los componentes del conjunto se fortalecen mutuamente. Basta que uno de sus elementos rompa los eslabones de equilibrio, para que el sistema se debilite, en conjunto. Ello ocurre cuando el Gobierno (Central, Regional y/o Local) olvida su función de promotor en cuanto a la extensión y/o capacitación técnica para mejorar la agricultura.

El problema descrito se agudiza cuando el Estado no fortalece los programas de soporte de post cosecha y comercialización. En este contexto, los intermediarios aprovechan la ingenuidad del campesino, para adquirirle sus productos al más bajo precio. En este mundo de procedimientos de comercialización, los que más ganan en la cadena de comercio, son los comerciantes intermediarios. Para comprender la estructura productiva, se tiene que desarrollar los aspectos relacionados con la ocupación de la población que habita la Región. El cuadro siguiente, muestra el estado actual de la dedicación de los mencionados pobladores.

Cuadro 4. Dedicación actual de la población del Alto Mayo

DEDICACIÓN	SUB TOTAL	%
A la ganadería	05	4.67
Producción de café	12	31.31
Explotación forestal	0	0.00
Sembrío de arroz	85	49.44
Comercialización de café	05	14.67
TOTAL	107	100.00

FUENTE: Encuesta realizada (2007).

La información sistematizada en el cuadro 2, evidencia que el 4.67% de la población que habita la región del Alto Mayo, entre otros aspectos, se dedica a la ganadería. Por otro lado, se observa el fortalecimiento de un gran grupo humano que ha optado por el cultivo y comercialización del café. Así lo manifiestan el 45.98% de nuestros pobladores encuestados (31.31% de productores + 134.67% de comercializadores) y así lo hemos percibido en nuestras visitas de campo para ejecutar esta tesis.

De acuerdo a los referentes empíricos observables, la explotación forestal, que en el siglo pasado era a pequeña escala. O en esta época se ejecutaba acorde a las necesidades de consumo doméstico, en la actualidad, esta actividad se ha reducido a cero. Solo queda pequeños bosques que sirven para la extracción de leña de uso doméstico. Como compensación a la escasez de los bosques, se dio paso al cultivo del arroz. Por doquier que se transite en la región, se percibe los sembríos de arroz a lo largo de la carretera Fernando

Belaúnde Ferry. En esta actividad, se encuentra inmersa el 49.44% de la población que habita el valle del Alto mayo. La mayoría de esta población, han encontrado en esta actividad, un medio inmediato de hacer empresa que les permite no solo cubrir las necesidades de consumo interno de sus familias, sino también, un porcentaje significativo de su producción lo destinan al mercado regional y/o nacional.

El desarrollo de la actividad arrocera, en todo el ámbito de la región San Martín, no solo se presenta como la actividad más rentable, sino también, se ha constituido en el quehacer obligado de los inmigrantes que abandonaron las tierras infértiles de la sierra de Cajamarca y la Libertad, para sentarse en las zonas aptas para el desarrollo de la agricultura y la ganadería en el ámbito de la región San Martín. No obstante, hacemos hincapié, la actividad arrocera en nuestro ámbito de estudio, no está planificada. Ni siquiera el Ministerio de Agricultura, Sede San Martín, sabe cuantas hectáreas cultivadas de arroz se tienen en la zona.

En este contexto, la naturaleza y estructura productiva agraria, en el ámbito de estudio, se presenta un poco desordenada con relación a la zona de Chanchamayo, donde operan eficientemente varias cooperativas de cafetaleros. La situación observada empeora en la medida que los referentes empíricos observables evidencian que los funcionarios del Ministerio de Agricultura, sede regional San Martín, no planifican la producción agrícola teniendo en cuenta las necesidades reales de la región y el país. Los funcionarios competentes, lo hacen, más bien, considerando bases hipotéticas,

cambiantes en el espacio y el tiempo agrario. El cuadro que se presenta (Infra) evidencia las deficiencias de la estructura productiva del café en el ámbito geográfico estudiado.

En la fundamentación del cuadro anterior, hemos precisado que el 45.98% de pobladores que habitan la región del Alto Mayo, se dedican a la producción del café, entre productores (31.31% y comercializadores de la producción de café (14.67%). Aún cuando el porcentaje citado es significativo con relación a las demás actividades que se desarrollan en la región, es necesario tener presente que la actividad cafetalera, no está bien planificada ni conducida empresarialmente. El cuadro que presentamos a continuación, explicita la situación encontrada.

Cuadro 5. Naturaleza y estructura productiva del café en la zona del Alto Mayo

NATURALEZA Y ESTRUCTURA PRODUCTIVA DEL CAFÉ	PARCIAL	%
El sistema de producción no está planificado	24	22.43
La estructura del proceso productivo es tradicional	24	22.43
Se carece de asistencia técnica adecuada	47	43.92
Hay deficiencias en las fichas técnicas del café	03	2.81
El Alto Mayo es propicia para la producción cafetalera	09	8.41
TOTAL	107	100.00

FUENTE: Encuesta realizada (2007)

Según nuestros informantes clave, el 22.43% manifiesta que el sistema de producción del café en la zona del Alto Mayo, no se encuentra planificada acorde a las necesidades reales del consumo nacional. Ello se debe,

recalcamos, al incremento desmesurado de los inmigrantes en la región. La mayoría de inmigrantes, provenientes de las regiones empobrecidas de la Libertad y Cajamarca, vinieron al Alto Mayo en búsqueda de mejores condiciones de vida para sus familias; pero como no las encontraron, para subsistir, han tenido que desarrollar diversas actividades agrícolas, al margen de los planes de desarrollo del Ministerio de Agricultura, en la zona. Estas acciones desordenadas, distorsionan los planes de desarrollo de los funcionarios encargados de la planificación agrícola.

Entre otros aspectos, porcentaje similar de pobladores del Alto Mayo encuestados (22.43%), considera que las debilidades de nuestro sistema productivo en el ámbito de estudio, responden a la estructura tradicional de la actividad agraria. Nuestros informantes consideran que, el avance en desarrollo tecnológico y planificado en la zona, tiene relación directa con el excesivo centralismo del Ministerio de Agricultura. En este orden de aspectos, en la zona estudiada, es clara la carencia de asistencia técnica adecuada. Así lo manifiesta el 43.92% de encuestados y así lo percibimos cuando realizamos visitas planificadas en el desempeño de nuestra tarea docente.

Entre otros aspectos, el 2.81% de informantes clave considera que la problemática en la estructura productiva en la zona del Alto mayo, se debe a las deficiencias en las fichas técnicas del café que manejan los técnicos extensionistas del Ministerio de Agricultura. No obstante, surge como respuesta contestataria la bondad del suelo. El 8.41% de agricultores está contento con las tierras que posee. Aunque el porcentaje que opina sobre el mérito de las

tierras para la producción del café no es muy significativo, se tiene que tener en cuenta la preferencia de este producto en el mercado internacional, especialmente sobre la producción del café orgánico, el cual no solo mantiene su precio en el mercado mundial sino también está retribuyendo mediante diferenciales de precios a favor del agricultor.

Las características descritas sobre la producción y comercialización del café en la región del Alto Mayo, se evidencian en su calidad y/o preferencia en el mercado nacional y supranacional. Solo falta potenciar y/o reestructurar los sistemas administrativos u operativos para mejorar la producción y la productividad del café, para convertirla en una actividad rentable en el Alto mayo. Además, se debe implementar eficientemente las Oficinas de Auditoria Interna para que los procedimientos encargados a los gerentes, sean objetivos y confiables. Actualmente, los productores del café en la zona estudiada, no solo venden el producto en su nivel básico, es decir a nivel de materia prima; sino que, además, los agricultores ya han puesto en práctica iniciativas para su industrialización. Los referentes empíricos observables, muestran que pronto se exhibirá el desarrollo de la actividad industrial del café. La sistematización de la información empírica que se muestra en el cuadro siguiente, confirma nuestras aseveraciones de conjunto.

Cuadro 6. Producción, cosecha y rendimiento del café en la región San Martín

DETALLE	AÑO					TOTAL
	2000	2001	2002	2003	2004	
SUPERFICIE COSECHA (Ha)	27 112,00	28 844,00	30 718,00	32 197,00	32 343,50	151 214,50
PRODUCCION (TM)	25 200,19	26 101,11	29 104,74	30767,75	30 202,78	141 375,57
RENDIMIENTO (TM/Ha)	0.93	0,90	0,95	0,96	0.93	

FUENTE: OIA – MINAG – Ejecución y Perspectivas de la información Agrícola (2004).

Las bases de datos del Ministerio de Agricultura – Sede regional San Martín, aún cuando no está actualizada, contiene datos estadísticos sugerentes que invitan al desarrollo de la actividad cafetalera. Para el año 2000, el Ministerio de Agricultura registra una superficie cultivada y/o cosechada de hasta 27,112 hectáreas de café. Esta cantidad, para el año 2004, se incrementa hasta 32,343.50 hectáreas. Al respecto, es necesario tener en cuenta que la productividad por hectárea cultivada de café, no ha sufrido variaciones significativas año a año. La productividad en toneladas métricas por hectárea de café cultivado, solo alcanzó a 0.93 en el año 2000. Los siguientes años 2002 y 2003, evidencian un ligero incremento, pero el ejercicio presupuestal 2003, vuelve encausarse en 0.93 toneladas métricas por hectárea. Esta situación, se debe, como hemos referenciado anteriormente, a la falta de planificación agraria y las debilidades en la transferencia de tecnología por parte de los organismos dependientes del Ministerio de Agricultura.

2.4. Políticas de precios del café

El café en el Perú, es uno de los productos agrícolas que evidencia mayor crecimiento competitivo a nivel de consumo interno y de exportaciones. Para abordar las políticas de precios que se experimentan en nuestro país, se tiene que tener en cuenta las tendencias del mercado nacional e internacional. En este contexto, a nivel de mercado mundial, es necesario destacar la demanda de los cafés especiales, el tipo de mercado donde se prefieren estos tipos de café, el volumen de la producción de los cafés especiales con relación al producto convencional, el sistema de comercialización del café, y las empresas que realizan grandes esfuerzos en el apoyo al acopio y la comercialización del producto, materia de nuestra investigación.

Desde esta perspectiva, en cuanto a las tendencias de mercado nacional e internacional respecto a la demanda del café, destaca las preferencias por los cafés especiales. Actualmente, el consumidor de café no solo exige calidad de tasa, sino también los cafés que se caracterizan por ser el resultado de procesos productivos aislados de los agroquímicos; es decir aquellos cafés naturales, sanitariamente inocuos y/o diferenciados, no solo a nivel de producto sino también exentos de elementos externos a la esencia misma del producto, como forma de presentación, marca de origen, embalaje utilizado, servicio posventa, entre otros factores que potencian la demanda externa.

La política de precios en la venta del café, determina la preferencia por el tipo de producto. El precio de los cafés orgánicos lidera la cadena de

preferencias en el mercado nacional y con mayor énfasis en el mercado internacional. En este caso, no se discute la calidad del café orgánico con respecto a la calidad del café convencional. El mercado mundial pide cada vez con mayor rigurosidad café que contenga menores componentes químicos propendiendo la producción de café mediante abonamiento orgánico. Este producto se sitúa en el rubro de los cafés especiales.

Los precios recibidos por el café de la zona del Alto Mayo, a la fecha, varía en función a la magnitud de participación de los comerciantes intermediarios, con una consiguiente disminución en el margen de ganancia del productor, que tienen relación directa con el estado situacional de la infraestructura de transporte, el proceso de post cosecha, impuestos y/o gravámenes del Gobierno central y de los Gobiernos Locales, entre otros aspectos que influyen en la fijación de los precios.

Al respecto, en cuanto a exportaciones de café, según los productores organizados, los precios promedio de exportación del café especial alcanza la suma de "US \$ 77.40 /qq, superando en 50% al precio promedio nacional de exportación que fue de US \$ 51.56 /qq. Las empresas exportadoras de las zonas en estudio, reportan precios de venta de US \$ 60.00 /qq, lo que demuestra que a las empresas de la región les falta colocar el producto a un mejor precio, a través de un mejor poder de negociación con nuestros compradores"². La situación expuesta, ha variado en función a las campañas de cosecha y comercialización. El cuadro que se presenta a continuación,

². SANTANDER RUIZ, Wilson. *Ventajas competitivas en cafés especiales (...)*, p. 59

muestra los precios de venta del café, en forma general, en nuevos soles por quintal a nivel de productor no organizado.

Cuadro 7. Precio de café al productor (soles / quintales)

Mes \ Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Enero	156.1	118.3	85.4	101.2	90.9	118.5
Febrero	167.4	94.5	90.5	93.1	108.0	162.8
Marzo	166.0	90.4	85.9	86.3	114.3	202.1
Abril	162.3	93.1	94.5	97.7	117.3	198.3
Mayo	162.1	121.8	88.1	110.8	115.6	208.8
Junio	154.6	109.9	81.4	108.3	131.8	212.0
Julio	146.0	101.9	86.1	110.9	128.3	216.1
Agosto	136.9	95.9	85.6	114.9	130.8	204.2
Septiembre	138.8	92.6	99.8	116.4	129.4	
Octubre	139.7	79.6	103.8	103.6	127.7	
Noviembre	136.1	82.6	92.8	97.8	109.5	
Diciembre	128.1	80.2	108.7	88.8	116.3	

FUENTE: MINAG-DGIA - Elaboración: AGRODATA CEPES (2005).

Según los datos sistematizados en el cuadro, se puede decir que los precios promedio que percibe el productor cafetalero a nivel nacional en agosto 2005 disminuyeron 6% con respecto al mes anterior, aunque aumentaron 56% respecto al precio de agosto 2004, siguiendo la tendencia de la cotización internacional. Sin embargo, este promedio no refleja las diferencias en los precios regionales y por tipo de café, ya que los cafés especiales, como los orgánicos, de comercio justo o gourmet, tienen un precio mayor. La compra local del tipo de café se realiza en base a ventas pre establecidas por parte de los exportadores, de tal manera que la comercialización se da según los requerimientos por quintales o contenedores.

La existencia de mercado y precios para determinado tipo de café en la zona del Alto Mayo, como cualquiera de las acciones que corresponden a los

productores de café de otras zonas del Perú, dependen de las operaciones y compromisos de los broker o agentes de ventas (vendedores de café en el mercado internacional). Estas acciones, que no siempre son coincidentes, potencian un estado situacional de la política de precios del café en forma cambiante. El cuadro que a continuación se presenta, evidencia la aseveración expuesta.

Cuadro 8. Estado situacional de políticas de precios del café

POLÍTICA DE PRECIO DEL CAFÉ	RELATIVO	%
No se cuentan con precios sostenibles en el tiempo	40	37.38
La política de precios depende del Mercado Internacional	57	53.27
Hay pocas perspectivas para la exportación cafetalera	01	0.94
El mercado internacional prefiere el café orgánico	06	5.61
Se carece de una política de Marketing agresiva	03	2.80
TOTAL	107	100.00

FUENTE: Encuesta realizada (2007)

Los resultados de la encuesta de opinión sobre el estado situacional de la política de precios del café en la zona del Alto mayo, según el 37.38% de la información de primera mano, evidencian que los productores de café en la zona materia de estudio, no cuentan con una política de precios sostenibles en el tiempo. Entre otros aspectos, según el 53.27% de nuestros informantes, los vaivenes en la política de precios del café de la zona del Alto Mayo, depende de los gustos y preferencias en el mercado internacional y ello tiene relación directa con la acción y/o capacidad profesional de los agentes de venta que comercializan el producto en los países conformantes de ese mercado. En este contexto, solo el 0.94% considera que hay pocas perspectivas para exportación

del café a nivel de producto tradicional, en tanto que el 5.61% de informantes considera que los consumidores de café en los países externos prefieren el café orgánico, como una medida para contrarrestar, aunque sea mínimamente, los daños bioquímicos en el organismo humano.

La tendencia de los precios del café en el mercado internacional, se enfrenta al desafío del siglo. “Cuando en julio de 1989 pierden vigencia las cláusulas económicas del Convenio Internacional del Comercio y se ingresa al libre juego de la oferta y la demanda, las grandes compañías internacionales del café como la General Foods, Nestle, Jacobs, entre otros, recién empezaron a generar preocupaciones y dar importancia a la estandarización del café”³, se toma conciencia que el desafío del siglo exige a los países productores que se preocupen por los cafés especiales. En este contexto, los analistas de mercados consideran que el incremento en los niveles de consumo no se produce por la baja de precios en razón directa a que la relación demanda-precio es baja. El incremento del consumo, actualmente, tiene relación directa con el incremento de la calidad, lo cual, según las normas internacionales, se encuentra relacionada con los conceptos de tipo de café, clasificación y grados del café y otros componentes que tienen que ver con las políticas de mercadeo.

En este contexto, para explicitar los argumentos sistematizados en los párrafos anteriores, se aborda dialécticamente la estructura de precios del café a nivel de productor nacional y consumidor internacional. Al respecto, según

³. JIMENEZ, Álvaro. Importancia de la estandarización del café, En: “El café peruano y su influencia en el tercer milenio”, p. 77

nuestros informantes clave, los precios internacionales del café comparados con los precios del café en la puerta del productor nacional, evidencian una brecha considerable. El cuadro siguiente muestra la naturaleza y estructura de la situación expuesta.

Cuadro 9. Precios internacionales y precios en chacra de café verde

DETALLE	AÑOS					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Precio FOB promedio US \$ /Kg	4.05	2.46	1.84	1.57	1.13	1.12
Precio en chacra US \$ /Kg	2.52	1.46	1.07	0.95	0.66	0.55
DIFERENCIA	1.53	1.00	0.77	0.62	0.47	0.57
%	60.71	68.49	71.96	65.26	71.21	103.6

FUENTE: Sistematización de información a partir de los informes estadísticos del Ministerio de Agricultura – Oficina de Información Agraria. Junta Nacional del Café (2003)

La información sistematizada en el Cuadro, evidencia una brecha considerable entre el precio del café pagado al productor respecto al precio del mismo producto a nivel FOB de embarque. Al año 1997, muestra una diferencial de hasta 60.71% respecto al precio que recibió el productor a puerta de chacra. Esta tendencia alcanza de grandes proporciones en la diferencia de precios del café a nivel de productor y su correspondiente valor FOB de embarque, no tiene relación directa con el incremento de los precios del café sino con el mantenimiento de los niveles de rentabilidad de los compradores intermediarios a costa del sacrificio del productor. El año 2002 así lo demuestra. Este período, aún cuando el precio del café cayó a su nivel, el margen de utilidad de los intermediarios en conjunto, alcanzó hasta el 103.6%.

En este caso, los gobernantes de turno son indiferentes a la problemática de la agricultura peruana, en la cual el productor primario afronta los costos, que en la mayoría de casos supera al precio de venta del producto.

En este contexto, los agricultores de la región San Martín, especialmente los productores de café en la zona del Alto Mayo, no son ajenos a este problema. La situación se agrava en razón directa al deterioro de las vías de comunicación terrestre y a la carencia de un financiamiento adecuado entre las entidades crediticias y los productores del café.

2.5. Financiamiento de la producción del café

Intervienen en el financiamiento del café en la zona del Alto Mayo, tanto entidades crediticias del Gobierno Central como entidades crediticias del sector privado. De parte del Gobierno Central, se tiene la participación del Ministerio de Agricultura, el Proyecto Especial Huallaga Central Bajo Mayo y el Proyecto Especial Alto Mayo, entre otros que lo hacen a través de cursos de transferencia tecnológica y entrega de plántones. De parte de las entidades privadas, participan la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), la Asociación de Exportadores (ADEX), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), el Organismo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo de Apoyo para el Desarrollo de Bélgica (FOS), la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), la Federación Internacional de Movimiento de Agricultura Orgánica (IFOAM), el Organismo para el Desarrollo Internacional de EE UU (USAID), la Promoción

Peruana a las Exportaciones (PROMPEX), la Organización Internacional del Café (OIC), la Asociación Nacional de café de los EE UU (NCA), la Certificadora de Café Orgánico (INKACERT), la Sociedad Americana de Cafés Especiales (SCAA), entre otras organización que financian la producción del café a través de sus organismos dependientes u Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).

En este contexto, debe tenerse presente que el apoyo que brindan estos organismos nacionales e internacionales al sector cafetalero en la zona del Alto Mayo, es de mucha importancia. El objetivo de la mayoría de estas organizaciones está orientado a “elevar la productividad, apertura de nuevos nichos de mercado, especialización y capacitación del productor, certificación de la calidad del producto así como mejorar el poder de negociación a través de alianzas con otros bloques cafetaleros de la región”⁴. Desde esta perspectiva, las entidades citadas, aún cuando no financian directamente con capital de trabajo a las asociaciones de cafetaleros, lo hacen mediante el financiamiento de procesos de capacitación y transferencia tecnológica, que constituye un capítulo importante para el progreso de las organizaciones empresariales en la región San Martín. Según los referentes empíricos estudiados, la mayoría de ellos financian sus procesos mediante la utilización de capital propio. El cuadro siguiente evidencia la aseveración expuesta.

⁴. SANTANDER RUIZ, Wilson.. *Op cit*, p. 104

Cuadro 10. Canales de financiamiento para la producción de la asociaciones cafetaleras en la zona del Alto Mayo

CATEGORIA	ABSOLUTO	%
Se produce con capitales propios	67	62.62
Exigencias excesivas para créditos financieros	06	5.61
Falta de apoyo del Estado para el sector cafetalero	12	11.22
El capital de trabajo es insuficiente	20	18.69
Entidades financieras	02	1.86
TOTAL	107	100.00

FUENTE: Encuesta realizada (2007).

La información sistematizada en el Cuadro 10, sugiere que el 62.62% de asociaciones de cafetaleros financian sus procesos productivos y de comercialización mediante la objetivación de capitales propios. Esta aseveración es corroborada por la opinión personal de la mayoría de socios de las asociaciones estudiadas, las cuales las obtuvimos y sistematizamos en nuestro Diario de Campo en forma paralela a la aplicación de la encuesta. Los mencionados socios, refieren que no trabajan con bancos y/o entidades financieras no solo porque los requisitos exigidos para créditos a agricultores van más allá de la presentación de los certificados de posesión de las parcelas, es decir exigen títulos de propiedad de sus chacras, sino también porque, el dinero de las ventas de la producción terminada, no siempre llega a tiempo debido a que se retrasan en pagar los acopiadores que se encuentran bajo la estructura de cadenas productivas. Por esa razón, para no verse involucrados en cumplimiento de plazos establecidos por los bancos, que a veces revisten procesos de embargo, prefieren trabajar con capital propio.

Por otro lado, los resultados de la encuesta de opinión muestra que el 11.22% de nuestros informantes, están descontentos porque el estado, en la práctica no apoya a los productores cafetaleros. Las políticas agrarias del Estado, al menos para la zona del Alto Mayo, no dejan de ser una declaración teórica. Aún cuando cada gobernante, plantea en sendos planes de gobierno que priorizará el apoyo al sector agricultura, no lo hace sino financiando grandes sueldos a los funcionarios de alto nivel del Ministerio de Agricultura, pero que, por la centralización política y por la falta de vocación de servicio social de los mencionados funcionarios, los objetivos del Ministerio de Agricultura no se cumplen en la práctica. Ello es fácil demostrarlo tan solo con revisar sus planes operativos y las estadísticas de la estructura productiva a nivel nacional que siempre muestra varios años de retraso. El Ministerio de Agricultura, Dirección Regional de San Martín, por ejemplo, no cuenta con información estadística actualizada de la capacidad productiva de la región. No hay un planeamiento adecuado de la agricultura.

La situación expuesta, debilita los procesos productivos de las asociaciones de cafetaleros en la zona del Alto Mayo. La situación se agrava en razón directa que, según el 18.69% de los agricultores de las asociaciones de cafetaleros encuestados, sus organizaciones empresariales no tienen el capital de trabajo suficiente para potenciar y/o modernizar sus procesos de producción para liderar la competencia en la producción y en el mercado. Por esa razón, solo el 1.86% de nuestros informantes encuestados manifiesta que sus procesos de producción de café son financiados con capitales y/o préstamos de la banca comercial. Los demás, consideran que, antes de

adeudarse ante un banco privado, tienen que pensarlo varias veces, por cuanto la banca comercial, ante una morosidad de pago, no esperan que el prestatario recupere su capacidad de pago, sino proceden al embargo de los bienes hipotecados y por precios inferiores al de su valor comercial, en perjuicio de los socios y sus familiares. Por ello, recalcan que prefieren trabajar con capital propio, aunque poco pero les permite dormir tranquilos y no ponen en riesgo sus propiedades.

2.6. Promoción del producto del producto café

Para explorar la promoción del producto café en la zona del Alto Mayo de la región San Martín, es necesario hacer una referencia histórica del origen del café en el Perú. En este contexto se conoce que las primeras plantaciones de este producto en el Perú, corresponden a la variedad de café criollo. Este apreciado café, en sus primeros ciento cincuenta años de permanencia en el Perú, ha demostrado muy buena adaptación a las condiciones edafo climáticas de las diferentes zonas de la sierra y la selva peruana. La variedad típica, materia del presente detalle, es de porte alto, los arbustos alcanzan hasta 4 metros de altura, y en otros casos, hay evidencia que el café criollo llega alcanzar hasta los cinco metros de altura.

Años más tarde, al tratar de diversificar la cultura productiva cafetalera, objetivamente instalada en el país, se introdujeron otras variedades de café. Entre ellas, destacaron la variedad Bourbon, de porte alto, al igual que la variedad mundo novo, que fue también de porte alto. La actividad cafetalera en

el Perú, que empezó con el café criollo, prosiguió diversificándose y mejorando su productividad y calidad. Actualmente, algunas zonas cafetaleras y las asociaciones de productores cafetaleros, especialmente los que habitan la zona del Alto mayo, deciden la promoción de las variedades que requieren los consumidores internacionales.

Entre las variedades de café introducidas al Perú para su cultivo, después del café típico que se caracterizó por su auto fertilización, de grano grande y de resistencia de la planta a las condiciones adversas del clima y del suelo, se prefirió someter a prueba el café Bourbon. Esta variedad de café, originario de la isla Bourbon, en el Caribe, se caracteriza porque "las cosechas son relativamente sostenidas, sin embargo los granos son más pequeños que del típica. La variedad es más precoz en comparación con el típica y se caracteriza por su fuerte rebrote en respuesta a la poda. No obstante, las ramas son quebradizas, rompiéndose fácilmente al doblarlos durante la cosecha. El Bourbon se adapta mejor en zonas de altura, donde desarrolla plenamente su potencial"⁵ en beneficio de los agricultores que han decidido por mantenerlo.

Posteriormente a la introducción de la variedad de café Bourbon, es decir a "partir del año 1,960, aparecen las variedades de porte bajo: Caturra, Pache, Villa Carchi, Catuai, etc. que se destacan por su precocidad"⁶, por lo cual se ha multiplicado su aceptación en la cultura cafetalera de las distintas regiones del país. Entre estas nuevas variedades de café, la variedad Caturra, es "mutante del Bourbon, procedente del Brasil. Presenta entrenudos cortos, como todas

⁵ ALIAGA, B. y BERMUDEZ, R. J. *Manual práctico del cafetalero*, p. 45.

⁶ *Ídem*, p. 56.

las variedades de porte bajo, el tronco es grueso, se destaca por sus ramas laterales abundantes con numerosas ramificaciones secundarias, lo que le da a la planta un aspecto compacto y vigoroso. El Caturra es más precoz y productivo que las variedades Típica y Bourbon; sin embargo, requiere de aplicaciones de fertilizantes para que pueda desarrollar su potencial productivo; caso contrario, se palotea después de las primeras cosechas. Es relativamente resistente a las condiciones de sequía por su sistema radicular extendido y denso; sin embargo el mejor desarrollo y calidad de los granos se presenta en zonas altas⁷ con una elevada humedad relativa.

Las referencias bibliográficas muestran que la variedad Pache, es originario de Guatemala y llega al Perú por medio de las acciones del Centro de Introducción de Plantas de Beltsville, Estado de Maryland, Estados Unidos de Norte América en 1,950. Es parecido a la variedad Caturra en su apariencia y sus exigencias; a diferencia de éste, las hojas nuevas son bronceadas. En los primeros años de instalado muestra una buena productividad; sin embargo, la maduración es prolongada e irregular. Una característica del Pache es que los cafetales siempre muestran unas plantas que revierten, mostrando las características de Típica en el ámbito geográfico donde se adecuan las plantaciones.

Por otro lado se tiene, la introducción del café Catuai. Se "originó en el Instituto Agrónomo de Campiña en Brasil, en 1,949. La variedad mencionada se debe a un cruce entre los cultivos Caturra y Mundo Novo. Sus

⁷. *Ibidem*, p. 58

características son similares al Caturra; sin embargo es más vigoroso y algunos autores lo consideran de porte medio. Por su alta producción, actualmente, es la variedad más importante de Brasil. Se adapta mejor en zonas por debajo de los 1,000 m. s. n. m.⁸, siendo preferido por algunos agricultores de las zonas de selva alta.

Actualmente, se extiende los sembríos de café de la variedad Catimor. Esta variedad se originó, según nuestros referentes bibliográficos como resultado del "cruce entre el Caturra Rojo de *Coffea arábica* y el Híbrido de Timor, un híbrido inter. Esta variedad es específica entre *Coffea arábica* y *Coffea canephora* que se presentó espontáneamente en la Isla de Timor, cerca de Indonesia. En cuanto a la calidad de los catimores es necesario tener en cuenta que en la tasa de calidad hay mucha discusión y existen publicaciones contradictorias" en el espacio y el tiempo. Se conoce que esta especie, provino del Centro Agrícola Tropical de Investigación y Enseñanza de Turrialba en Costa Rica y fue introducida al Perú el año 1983. Tiene alta productividad en áreas sujetas a actividad caficultora intensiva, con grandes cantidades de fertilizantes. Es resistente a la roya.

En efecto, el proceso histórico de la introducción, adopción y adaptación del café en el Perú, evidencia una cadena de variedades y mejoramientos de estas variedades acorde a las exigencias edafoclimáticas de los suelos. Estas características, en la actualidad, han pasado a formar parte de la estructura productiva de la actividad agrícola peruana. En este contexto, es necesario

⁸. *Ídem*, p. 60

recalcar que la estructura productiva agraria en el Perú, y especialmente en la zona del Alto Mayo y/o la Región San Martín, pese a los logros en el mejoramiento de las variedades del café, muestra aún una serie de debilidades. Las más saltantes tienen que ver con los organismos encargados de la transferencia de tecnología y extensión agraria. Las evidencias empíricas refieren que el quehacer de los organismos mencionados, en materia de transferencia de tecnología y extensión agraria, resultan duplicados tanto en actividades como en recursos económicos. No hay entendimiento entre los funcionarios y servidores del Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIEA) y los responsables de las Agencias Agrarias. Cada organismo hace lo que puede en materia de transferencia de tecnología y extensión agraria.

Tomando en cuenta a las tendencias del mercado internacional, es indispensable que, tanto las dependencias del Estado y los productores del café, tomen conciencia de la importancia de producir un producto agrícola de calidad. Esta exigencia (calidad) requerirá la implementación y mantenimiento de tecnologías apropiadas para el mejoramiento de la semilla, así como la adopción de sistemas fitosanitarios para el control de plagas en el proceso de producción, tecnologías del producto para post cosecha, y tecnologías adecuadas de abonamiento y manejo de cafetales, que en su conjunto garanticen un mayor rendimiento del cultivo y una mejora de la calidad del café producido en la región San Martín.

Recalcamos, las referencias empíricas relacionadas con el estudio del café en la zona del Alto Mayo y en la Región San Martín, muestran aún una

serie de debilidades en el proceso de producción, mantenimiento en post cosecha y en el proceso de comercialización. No obstante, a pesar de la interacción de estas debilidades, se aprecia una vocación exportadora de los agricultores cafetaleros y un interés en realizar los cambios tecnológicos que se necesiten para exportar en forma directa, principalmente por parte de los pequeños productores, quienes comienzan a sentir las desventajas de su dependencia al sistema de acopio para comercializar su producto. Esta tendencia se ha generado a raíz de la presencia de empresas exportadoras exitosas, muchas de las cuales compran la producción de pequeños agricultores, con el fin de alcanzar el volumen de oferta necesario para la exportación. Para ello requieren que las entidades del Gobierno Central, especialmente el Ministerio de Agricultura, reorienten sus objetivos haciéndolos más dinámicos y posibles de cumplir. Al respecto, en merito a la opinión del papel que juega el Ministerio de Agricultura en el apoyo a nuestros agricultores materia de estudio, los resultados se muestran en el cuadro siguiente.

Cuadro 11. El papel del Ministerio de Agricultura en la producción y comercialización del café en la zona del Alto Mayo

DETALLE	PARCIAL	%
Monitorea algunas parcelas demostrativas técnicamente	11	10.28
Planifica la producción del café en función a la demanda	09	8.41
Es indiferente a los problemas que aqueja a los cafetaleros	45	42.06
No fomenta la producción y comercialización del café	42	39.25
Produce los discípulos de la planificación inteligente	0	0.00
TOTAL	107	100.00

FUENTE: Encuesta realizada (2007)

Según nuestros informantes encuestados, solo el 10.28% considera que el Ministerio de Agricultura está monitoreando objetivamente algunas parcelas demostrativas, lo cual sería muy importante si sería opinión de un porcentaje mayor de informantes. Por otro lado, solo el 8.41% de encuestados considera que el Ministerio de Agricultura planifica la producción del café en función a la demanda. Ello implica que el MINAG no está ejecutando un buen trabajo en razón directa a que no existe, en sus bases de datos, estadísticas actuales de la producción del café para correlacionarlo objetivamente con la demanda real y reorientar la estructura productiva. No las hay tales estadísticas y no las habrá mientras no se reorienten los objetivos del Ministerio de Agricultura y se seleccionen funcionarios competentes y con vocación de servicio para la actividad agraria, que es fundamental para la alimentación de la sociedad, dejando de lado la filiación política y/o la devolución de los favores electorales, que se resume siempre en incumplimiento de los planes operativos o de los objetivos de la entidad pública.

En este proceso, es sorprendente que el 42.49% de nuestros informantes manifiesten que el Ministerio de Agricultura es indiferente a los problemas que aqueja a los agricultores cafetaleros, aunque estén organizados en asociaciones. Esta aseveración es corroborada por el 39.25% de encuestados cuando consideran que el Ministerio de Agricultura no fomenta la producción y comercialización del café, y que no lo hace, según nuestros informantes clave, debido a que carece de personal con vocación de servicio. El Ministerio de Agricultura, según ellos, siempre ha sido y será el "arca" donde van a parar las personas que apoyan las campañas electorales de los inquilinos del Gobierno,

aún cuando no reúnan los requisitos que exigen sus Reglamentos de Organización y Funciones (ROF) y sus Manuales de Organización y Funciones (MOF).

CAPÍTULO III

DEFICIENCIAS DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES CAFETALEROS

3.1.- Descripción general

La actividad agraria peruana siempre se ha constituido en materia de debate nacional. En esta actividad, está del capítulo del café que se ha constituido en un sector fundamental para el desarrollo alternativo de la agricultura. No obstante, aún cuando hasta hace cinco (05) años, el producto más resistente ante la variabilidad de los precios en el mercado era el café, actualmente, este producto ya no es invulnerable a los vaivenes de la competencia desleal en el mercado nacional e internacional. Los referentes empíricos observables evidencian que el sector cafetalero, especialmente en la zona del Alto Mayo de la región San Martín, desde hace varios años, viene experimentando serios problemas debido, entre otras cosas, a la caída de los precios nacionales e internacionales y a la sobre producción de este producto en países como Vietnam, Tailandia, Costa Rica y Brasil.

Entre otros aspectos, aparte de la caída de los precios que está potenciada por la voracidad de los comerciantes intermediarios sin interesarle las condiciones socioeconómicas de los socios que conforman las asociaciones de cafetaleros en la zona del Alto Mayo de la región San Martín, se evidencia

las deficiencias de los modelos organizacionales de las mencionadas asociaciones. Estas deficiencias están identificadas directamente con la naturaleza y estructura organizacional de nuestras unidades de análisis. Estas organizaciones, fundamentalmente manejan una estructura de sobre vivencia orientada por la participación familiar en los procesos de producción. Los resultados alcanzados responden a la falta de rigurosidad y/o debilidades de la gestión que no responden a las exigencias de la medición periódica de la producción, productividad, eficiencia, eficacia y economía, características esenciales de las empresas familiares.

Por otro lado, al visitar los referentes empíricos observables, la mayoría de ellos (Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos (APECO); Asociación de Productores Cafetaleros "SELVANDINA"; Asociación de Productores de Cafés Especiales "UNION PROGRESO"; Asociación Central Agropecuaria Perla del Mayo (CAPEMA); Asociación de Productores Cafetaleros AKUYCHINA; Asociación de Productores Cafetaleros Fruto de Selva (HASOJEMO); Asociación de Productores de Café "Agrarios Selva Soritor"), carecen de sistemas de control interno (Administrativo y Contable) adecuados a las exigencias de la competencia desleal de las organizaciones empresariales que se posesionan sólidamente en el mercado nacional e internacional. La situación expuesta dificulta reorientar las estrategias de venta para no dejarse absorber por los acopiadores intermediarios e impide evaluar los procesos productivos y de comercialización para medir periódicamente el rendimiento empresarial.

Las debilidades encontradas en la organización empresarial de cada una de las asociaciones de cafetaleros que sirvieron de unidades de análisis para ejecutar la presente tesis, tienen relación directa con el nivel educativo de los socios. Para explorar la variable nivel educativo, se aplicó la encuesta a los socios principales a las asociaciones mencionadas. Los resultados se muestran a continuación.

Cuadro 12. Nivel educativo de los agricultores cafetaleros de Alto Mayo

NIVEL EDUCATIVO	PARCIAL	%
No sabe leer ni escribir	11	10.28
Educación Primaria	64	59.81
Secundaria Incompleta	10	9.35
Secundaria Completa	07	6.54
Educación Superior	15	14.02
TOTAL	107	100.00

FUENTE: Encuesta realizada (2007).

Según nuestros informantes, el 10.28% de agricultores cafetaleros de la zona del Alto Mayo, no saben leer ni escribir en razón directa a que no tuvieron la oportunidad para asistir a la escuela. La economía de sus padres no les permitió hacer uso del derecho constitucional de la instrucción pública. En este contexto, el 59.81% de informantes cafetaleros del ámbito geográfico estudiado, solo cuentan con educación primaria. No siguieron los estudios subsiguientes porque a temprana edad se vieron obligados a contribuir con el trabajo de los padres en la chacra. Posteriormente se hicieron de familia y actualmente están dedicados responsablemente a generar recursos mediante la actividad cafetalera para que sus hijos tengan las oportunidades educativas que en otros tiempos no se tenía.

La sistematización de la información presentada en el cuadro materia de comentario, evidencia también que el 9.35% de agricultores cafetaleros alcanzó estudiar la secundaria pero no lo concluyó. Solo el 6.54% de informantes encuestados cuentan con secundaria completa y ello les permite reajustar sus procesos a las exigencias de la competencia desleal de la economía cafetalera. No obstante, cuentan con limitaciones para interpretar gerencialmente los resultados de sus procesos productivos. Finalmente, se encontró que el 14.02% de miembros de asociaciones cafetaleras en la zona del Alto Mayo, cuentan con educación superior, especialmente relacionada a la actividad agrícola. Este sector monitorea los controles de calidad de la producción del café pero presenta dificultades en cuanto a control interno de índole financiero.

De la manera como se exponen las deficiencias de los modelos empresariales de las organizaciones cafetaleras, es evidente que, lo que más predomina es las debilidades de los sistemas de control interno. Los aspectos operativos y los aspectos financieros empresariales requieren de control interno periódico. Los estados financieros anuales presentados por asesores contables externos, no evidencian los resultados acorde al principio de revelación suficiente. En este sentido, es obvio que las asociaciones de cafetaleros requieren reestructurar sus procesos organizacionales sin demora. Esta tesis es un granito de arena o una contribución orientada a superar las debilidades encontradas.

3.2. Naturaleza y estructura organizacional cafetalera

Para estudiar la naturaleza y estructura organizacional cafetalera, fue necesario partir de un diagnóstico de las organizaciones que fueron elegidas como unidades de análisis. Estas unidades de análisis son asociaciones de productores de café registradas en la cadena productiva de café que maneja el Ministerio de Agricultura – Sede Regional San Martín, en las localidades de Soritor, Moyabamba y Yantalo. En este contexto, la primera unidad de análisis que se presenta como parte de nuestra investigación es la siguiente:

3.2.1. Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos (APAECO)

La Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos (APAECO), está ubicada en el Centro Poblado de San Juan de Pacayzapa, distrito de Alonso de Alvarado, Provincia de Lamas. Se constituyó el 19 de setiembre de 2006. En sus inicios se constituyó con 65 socios, dejando abierta la posibilidad para la inscripción de más socios, todos están empeñados en mejorar sus procesos de producción u comercialización. Los “objetivos de la Asociación se orientan a:

- a. Implementar y desarrollar un programa agrario de producción y comercialización sostenible, teniendo como cultivos principales al cultivo del café, cacao y otros productos semejante de la región.
- b. Integrar a pequeños agricultores para una acción mancomunada de mutuo beneficio dentro de un marco estrictamente asociativo y de desarrollo empresarial.

- c. Lograr una producción económicamente rentable y ecológicamente sostenible, para lo cual podrá gestionar recursos de cooperación técnica nacional e internacional, aceptará donaciones y suscribirá convenios de alianzas interinstitucionales.
- d. Promover la diversificación productiva, la diversidad biológica, las buenas prácticas agrícolas y la protección de los recursos naturales.
- e. Prestar servicios de capacitación y asistencia técnica a los socios y las familias agropecuarias, en los temas relacionados con la agricultura ecológica, equidad de género, medio ambiente, desarrollo de calidad, responsabilidad social y empresarial, con buenas prácticas agrícolas.
- f. Promover programas de fomento y otros de carácter local que tengan relación directa con el mejoramiento de la producción del café y otros cultivos, y el incremento de la productividad, con enfoque de agricultura sostenible.
- g. Establecer acuerdos y alianzas conducentes a obtener la ayuda estatal o de organizaciones privadas, nacionales o extranjeras que ayude al desarrollo local.
- h. Promover la solidaridad, el compañerismo y los valores morales entre los asociados y las familias beneficiadas.
- i. Ejercer la defensa de los socios ante terceros⁹

El patrimonio de la Asociación, está constituido por los bienes muebles e inmuebles y valores que adquiera a título gratuito u oneroso; los fondos provenientes del auto gravamen y otras cotizaciones aplicadas por acuerdo

⁹. *Estatuto de la Asociación de productores Agropecuarios (APAECO), Art. 5.*

interno; las donaciones, legados y otros análogos que reciba la asociación a título gratuito de personas naturales o jurídicas; otros ingresos provenientes de las actividades que realice la asociación; y los fondos provenientes de las cuotas ordinarias o extraordinarias. Para el efecto, el Primer Consejo Directivo estuvo constituido de la manera siguiente:

Presidente: Basilio Santillán Gueloc

Vicepresidente: Bernabé Gatica Silva

Secretario: Marcial Pérez Gonzáles

Tesorero: Magdalena Sagarlegui Montenegro

Fiscal: Juan Ramón Huamán

Vocal: Renulfo Carrero Paredes

Los estados financieros de la Asociación muestra la estructura siguiente:

Cuadro 13. Balance de situación financiera al 31 de diciembre de 2007

CUENTA	TOTAL	CUENTA	TOTAL
10. CAJA Y BANCOS	6,290.00	40. TRIBUTOS POR PAGAR	0.00
12. CLIENTES	0.00	42. PROVEEDORES	109,280.00
20. MERCADERIAS	174,170.00	46. CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	0.00
33. INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	4,920.00	50. CAPITAL	52,904.00
39. DEPRECIACION ACUMULADA	-615.00	59. RESULTADOS ACUMULADOS	22,581.00
TOTAL ACTIVO	184,765.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	184,765.00

La información sistematizada en el Balance General de la Asociación, evidencia una fuerte correlación entre las deudas por pagar a proveedores y las existencias de la empresa para afrontar los mencionados pagos, por cuanto el

índice de liquidez o prueba acida (Disponible /Exigible a Corto Plazo) sería inconsistente si los proveedores exigirían el pago inmediato de las deudas. Al respecto, se tiene disponible solo la suma de S/. 0.06 (CERO Y 00/100 NUEVOS SOLES) de respaldo por cada S/. 1.00 (UN Y 00/100 NUEVOS SOLES) de deuda. Esta situación, se desvía considerablemente del estándar normal que oscila entre S/. 0.10 y S/. 0.15 de disponibilidad inmediata en una empresa en marcha. En suma, al aplicar los diferentes tipos de ratios, pronto se evidencia que los resultados se desvían considerablemente de los estándares normales que deben experimentarse en todos los procesos productivos de las empresas que se sostienen estratégicamente. El cuadro siguiente, sistematiza los resultados de la gestión.

Cuadro 14. Estado de ganancias y pérdidas al 31 de diciembre de 2007

CUENTA	TOTAL	CUENTA	TOTAL
7. VENTAS	878,511.00	69. COSTO DE VENTAS	834,064.00
		94. GASTOS	21,427.00
		ADMINISTRATIVOS Y VTAS	
		97. GASTOS FINANCIEROS	439.00
		89. RESULTADOS DEL	22,581.00
		EJERCICIO	
TOTALES	878,511.00	TOTALES	878,511.00

La información sistematizada en el Estado de Ganancias y Pérdidas, evidencia, a primera vista, que la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos, no está utilizando óptimamente los servicios de las entidades financieras. El monto de los gastos financieros, no responde a la magnitud de las ventas registradas durante el año 2007. Al haber pagado por mantenimiento de cuenta corriente, portes e ITF solo la suma de S/. 439.00

Nuevos Soles, implica que, probablemente el 90% de los ingresos de las ventas, no han sido canalizadas por el sistema financiero. La debilidad encontrada, no solo trasgrede la Ley de ITF, sino también, dificulta a la Asociación generar los antecedentes financieros necesarios para solicitar empréstitos a fin de potenciar el capital de trabajo y ampliar la cobertura de la empresa.

3.2.2. Asociación de Productores Cafetaleros “SELVANDINA”

La Asociación de Productores Cafetaleros “SELVANDINA”, está ubicada en la localidad de Rioja, distrito y provincia del mismo nombre. Se constituyó el 25 de mayo de 2007, según consta en los trámites notariales ejecutados por don José Rodrigo Paz Calle, quién se presentó en nombre de la Asociación. Así lo establece el Acta de la primera sesión de la asociación que se insertó en la escritura pública de constitución. La asociación mencionada se constituyó con 42 socios firmantes identificados con su respectivo documento nacional de identidad. Los “objetivos de la Asociación según el estatuto, se orientaron a:

- a. Implementar y desarrollar un programa de producción y comercialización sostenible, teniendo como cultivo principal al cultivo del café, y, por tanto mejorar la calidad de vida del productor agrario de nuestra zona.
- b. Integrar a pequeños agricultores del Alto Mayo, para una acción mancomunada de mutuo beneficio dentro de un marco estrictamente asociativo y de desarrollo empresarial.

- c. Lograr una producción económicamente rentable y ecológicamente sostenible, para lo cual podrá gestionar recursos de cooperación técnica nacional e internacional, aceptará donaciones y suscribirá convenios de alianzas interinstitucionales.
- d. Promover la diversificación productiva, la diversidad biológica, las buenas prácticas agrícolas y la protección de los recursos naturales.
- e. Prestar servicios de capacitación y asistencia técnica a los socios y las familias agropecuarias, en los temas relacionados con la agricultura ecológica, equidad de género, medio ambiente, desarrollo de calidad, responsabilidad social y empresarial, con buenas prácticas agrícolas.
- f. Promover programas de fomento y otros de carácter local que tengan relación directa con el mejoramiento de la producción del café y otros cultivos, y el incremento de la productividad, con enfoque de agricultura sostenible.
- g. Establecer acuerdos y alianzas conducentes a obtener la ayuda estatal o de organizaciones privadas, nacionales o extranjeras que ayude al desarrollo local.
- h. Promover la solidaridad, el compañerismo y los valores morales entre los asociados y las familias beneficiadas”¹⁰

El patrimonio de la Asociación, está constituido por los bienes muebles e inmuebles y valores que adquiriera a título gratuito u oneroso; los fondos provenientes del auto gravamen y otras cotizaciones aplicadas por acuerdo interno; las donaciones, legados y otros análogos que reciba la asociación a

¹⁰. *Estatuto de la Asociación de Productores Cafetaleros “SELVANDINA, Art. 3.*

título gratuito de personas naturales o jurídicas; otros ingresos provenientes de las actividades que realice la asociación; y los fondos provenientes de las cuotas ordinarias o extraordinarias. Para el efecto, el Primer Consejo Directivo estuvo constituido de la manera siguiente:

Presidente: José Rodrigo Paz calle

Secretaria: Dolores Huancaruna Mendoza

Tesorero: Gloria Revilla Chavarri

Fiscal: Daniel Mejía Molina

Vocal: Wilmer Chota Pinedo

Los estados financieros de la Asociación muestra la estructura siguiente:

Cuadro 15. Balance de situación financiera al 31 de octubre de 2008

CUENTA	TOTAL	CUENTA	TOTAL
10. CAJA Y BANCOS	883.00	40. TRIBUTOS POR PAGAR	368.00
12. CLIENTES	10.00	42. PROVEEDORES	394.00
14. CTAS POR COBRAR A SOCIOS	2,854.00	46. CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	500.00
20. MERCADERIAS	1,425.00	46. TAS POR PAGAR DIVERSAS L. PLAZO	0.00
26. SUMINISTROS DIVERSOS	650.00	48. COMPENSACION POR TIEMPO SERV	0.00
33. INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	13,225.00	50. CAPITAL	13,574.00
39. DEPRECIACION ACUMULADA	0.00	59. RESULTADOS ACUMULADOS	4,211.00
TOTAL ACTIVO	19,047.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19,047.00

La información sistematizada en el cuadro del Balance General, revela que la Asociación de Productores Cafetaleros SELVANDINA, tiene problemas de financiamiento. Su movimiento comercial es ínfimo en el espacio-tiempo.

No cuenta con el capital de trabajo suficiente para el cumplimiento de sus objetivos. Este problema se debe, no solo a la falta de interés de los asociados sino también a las debilidades que muestran los organismos públicos encargados de la promoción y transferencia de tecnología y apoyo crediticio. La deficiencia observada se percibe con mayor claridad en los estados de ganancias y pérdidas que a continuación se presentan.

Cuadro 16. Estado de ganancias y pérdidas al 31 de octubre de 2008

CUENTA	TOTAL	CUENTA	TOTAL
7. VENTAS	320,000.00	69. COSTO DE VENTAS	307,000.00
		95. GASTOS DE VENTAS	3,278.00
		94. GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,986.00
		97. GASTOS FINANCIEROS	0.00
		89. RESULTADOS DEL EJERCICIO	4,211.00
TOTALES	320,000.00	TOTALES	320,000.00

El estado de Ganancias y Pérdidas por el período terminado al 31 de octubre de 2008, evidencia que la Asociación de Productores cafetalero SELVANDINA, pese a haberse constituido el año 2006, a la fecha no ha mejorado sus resultados. No demuestra haber pagado gastos financieros a las entidades financieras por concepto de mantenimiento de cuenta corriente, portes e Impuesto a las Transacciones Financieras. Ello implica que la mencionada Asociación no utiliza los servicios de las entidades financieras para impulsar su desarrollo. No ha generado antecedentes de su movimiento financiero en las entidades bancarias a fin de demostrar capacidad de movimiento comercial y necesidades de mayor capital de trabajo. Tal acción, se

debe, según nos revelaron los informantes clave, a la falta de asesoría empresarial.

3.2.3. Asociación de Productores de Cafés Especiales “UNIÓN PROGRESO”

La Asociación de Productores de Cafés Especiales “UNIÓN PROGRESO”, está ubicada en el Centro Poblado de San Juan de Pacayzapa, distrito de Alonso de Alvarado, Provincia de Lamas. Se constituyó el 19 de setiembre de 2006. En sus inicios se constituyó con 41 socios, dejando abierta la posibilidad para la inscripción de más socios. Los socios que dan origen a la presente Asociación, están empeñados en mejorar sus procesos de producción u comercialización. En este contexto, orientaron los “objetivos de la Asociación para alcanzar lo siguiente:

- a. Implementar y desarrollar un programa agrario de producción y comercialización sostenible, teniendo como cultivos principales al cultivo del café, cacao y otros productos semejante de la región.
- b. Integrar a pequeños agricultores para una acción mancomunada de mutuo beneficio dentro de un marco estrictamente asociativo y de desarrollo empresarial.
- c. Lograr una producción económicamente rentable y ecológicamente sostenible, para lo cual podrá gestionar recursos de cooperación técnica nacional e internacional, aceptará donaciones y suscribirá convenios de alianzas interinstitucionales.
- d. Promover la diversificación productiva, la diversidad biológica, las buenas prácticas agrícolas y la protección de los recursos naturales.

- e. Prestar servicios de capacitación y asistencia técnica a los socios y las familias agropecuarias, en los temas relacionados con la agricultura ecológica, equidad de género, medio ambiente, desarrollo de calidad, responsabilidad social y empresarial, con buenas prácticas agrícolas.
- f. Promover programas de fomento y otros de carácter local que tengan relación directa con el mejoramiento de la producción del café y otros cultivos, y el incremento de la productividad, con enfoque de agricultura sostenible.
- g. Establecer acuerdos y alianzas conducentes a obtener la ayuda estatal o de organizaciones privadas, nacionales o extranjeras que ayude al desarrollo local.
- h. Promover la solidaridad, el compañerismo y los valores morales entre los asociados y las familias beneficiadas”¹¹

El patrimonio de la Asociación, de manera similar a las otras asociaciones cuya constitución fue promovida por miembros de organismos no gubernamentales de desarrollo, en fechas análogas, está constituido por los bienes muebles e inmuebles y valores que adquiera a título gratuito u oneroso; los fondos provenientes del auto gravamen y otras cotizaciones aplicadas por acuerdo interno; las donaciones, legados y otros análogos que reciba la asociación a título gratuito de personas naturales o jurídicas; otros ingresos provenientes de las actividades que realice la asociación; y los fondos provenientes de las cuotas ordinarias o extraordinarias. Para el efecto, el Primer Consejo Directivo estuvo constituido de la manera siguiente:

¹¹ . Estatuto de Asociación de Productores de Cafés Especiales “UNION PROGRESO”, Art. 5.

Presidente: Segundo Fidel Soberón Mejía

Secretario: Juber Vásquez Tello

Tesorero: Wilson Cruz García

Fiscal: Ángel David Navarro Rodríguez

Vocal: Moisés Fernández Cubas

Los estados financieros de la Asociación de Productores de Cafés Especiales "UNION PROGRESO", por el período terminado al 31 de diciembre de 2007, muestra la estructura siguiente:

Cuadro 17. Balance de situación financiera al 31 de diciembre de 2008

CUENTA	TOTAL	CUENTA	TOTAL
10. CAJA Y BANCOS	41,551.99	40. TRIBUTOS POR PAGAR	-
			7,344.00
12. CLIENTES	0.00	42. PROVEEDORES	0.00
20. MERCADERIAS	1,000.00	46.CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	0.00
33. INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	10,626.00	50. CAPITAL	10,525.91
39. DEPRECIACION ACUMULADA	- 2,118.60	59.RESULTADOS ACUMULADOS	47,877.39
TOTAL ACTIVO	51,059.39	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	51,059.39

El Balance General, a la fecha de evaluación, revela debilidades estructurales. En primer lugar, por falta de asesoría contable adecuada, la cuenta Tributos por Pagar, muestra un saldo negativo. Esta acción se debe a la contabilización de crédito fiscal obtenido por compra de insumos para el cultivo de café, los cuales deben formar parte del costo de los insumos adquiridos por

encontrarse liberados del pago de IGV, o en todo caso, para efecto de presentación de los Estados Financieros, este monto negativo de los tributos deben encontrarse adecuadamente presentados en la cuenta de cargas diferidas. Entre otras debilidades se observa el mantenimiento de efectivo en caja expuesto a la devaluación de la moneda. Esta deficiencia, debe protegerse acopiando café para exponerlo en venta. A pesar de ello, el Estado de Ganancias y Pérdidas por el año terminado a esa misma fecha, evidencia un buen movimiento económico, lo cual se logró mediante la rotación acelerada de la producción acopiada. Para mejorar la situación económica y financiera de la Asociación se requiere la inyección de capital de trabajo, lo cual es insuficiente. La estructura es la siguiente:

Cuadro 18. Estado de ganancias y pérdidas al 31 de diciembre de 2008

CUENTA	TOTAL	CUENTA	TOTAL
7. VENTAS	1'049,231.90	69. COSTO DE VENTAS	912,901.00
		94. GASTOS	53,072.11
		ADMINISTRATIVOS Y VTAS	
		97. GASTOS FINANCIEROS	35,381.40
		89. RESULTADOS DEL	47,877.39
		EJERCICIO	
TOTALES	1'049,231.90	TOTALES	1'049,231.90

El estado de Ganancias y Pérdidas de la Asociación examinada, muestra una situación alentadora. Durante el año 2008, los socios lograron vender la producción de sus socios hasta por la suma de S/. 1'049,231.90 Nuevos Soles con un margen bruto de utilidad que alcanza el 13%. Los gastos administrativos solo llegaron al 5.05%, lo cual es adecuado comparado con la cantidad de tareas desplegadas por sus asociados y la utilidad llegó al 4.56%. Los

esfuerzos futuros de los socios, según comentan los informantes clave, tenderán al incremento de la utilidad. En este contexto, los mencionados informantes refieren que los nuevos canales de financiamiento de capital de trabajo que están solicitando, les permitirá posesionarse en el mercado nacional.

3.2.4. Asociación Central Agropecuaria Perla del Mayo (CAPEMA)

La Región San Martín, especialmente la zona del Alto Mayo, recalamos, está enmarcada en grandes extensiones de tierras aptas para la agricultura y la ganadería. Por esta razón, una cantidad considerable de agricultores, el 15 de julio de 2007, se agruparon y acordaron constituir la Asociación Central Agropecuaria Perla Mayo (CAPEMA). El domicilio fiscal de esta asociación está ubicado en la ciudad de Moyabamba, con la posibilidad de establecer dependencias y oficinas en cualquier parte del País o del extranjero, dependiendo del incremento de sus integrantes. En este contexto, las actividades agropecuarias de CAPEMA, por de pronto, se desarrollan en el departamento de San Martín. Sus objetivos son los siguientes:

- a. Defender los intereses de sus asociados así como proponer alternativas y políticas de desarrollo en los sectores que se relaciona con las actividades de la Asociación.
- b. Desarrollar políticas de concertación entre sus integrantes a fin de lograr un trabajo uniforme y coherente sobre aspectos productivos, sociales y económicos.

- c. Desarrollar actividades de capacitación y participación efectiva de sus integrantes.
- d. Organizar, promover y desarrollar actividades que coadyuven al mejoramiento de la producción agropecuaria, la agro exportación de productos relacionados con las actividades que desarrollan sus asociados, no con fines de lucro sino de desarrollo personal y social.
- e. Suscribir convenios de diversa naturaleza para capacitar a asociados en las actividades a que se dedica la Asociación.
- f. La organización de eventos destinados a tratar temas relacionados con la actividad agropecuaria y otras afines de desarrollo rural con el objetivo de lograr niveles de eficiencia y competitividad.
- g. Promover y desarrollar proyectos de desarrollo a favor de las familias asociadas para lograr y mantener actividades económicas sostenibles de beneficio general de los asociados"¹²

El patrimonio de la Asociación, está constituido por:

- a. Aportes económicos de los asociados.
- b. Donaciones o legados recibidos, sean de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.
- c. Inmuebles, muebles y enseres adquiridos a título oneroso o gratuito.
- d. Ingresos generados por prestación de servicios, realización de actividades, convenios o contratos o cualquier otro medio permitido por la Ley.

¹² . *Estatuto de la Asociación Central Agropecuaria Perla Mayo (CAPEMA), Art. 5.*

- e. Las rentas que produzcan sus bienes dinerarios o monetarios o los que resulten o se generen de la administración.
- f. El patrimonio será el que arroje su balance y no podrá ser distribuido ni directa ni indirectamente entre sus asociados.

Para el efecto, el Primer Consejo Directivo estuvo constituido de la manera siguiente:

Presidente: Pedro Pablo Adrianzen Surita

Vicepresidente: Renelmo Guerrero Umbo

Secretario: Cornelio Chanta Huancas

Tesorero: Santos López Leonardo

Fiscal: Isabel Martínez Ventura

Vocal: Manuel Díaz Alejandría

Los estados financieros de la Asociación muestra la estructura siguiente:

Cuadro 19. Balance de situación financiera al 31 de diciembre de 2007

CUENTA	TOTAL	CUENTA	TOTAL
10. CAJA Y BANCOS	18,450.00	40. TRIBUTOS POR PAGAR	390.00
12. CLIENTES	0.00	42. PROVEEDORES	120.00
20. MERCADERIAS	6,500.00	46. CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	0.00
33. INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	22,230.00	50. CAPITAL	16,870.00
39. DEPRECIACION ACUMULADA	- 3,750.00	59. RESULTADOS ACUMULADOS	26,050.00
TOTAL ACTIVO	43,430.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	43,430.00

Los Estados Financieros de una empresa, cualquiera sea su naturaleza, muestra el estado de situación económica y financiera de la misma a una fecha determinada. En el presente caso, tal como se evidencia la estructura del Balance General de la Asociación Central Agropecuaria Perla Mayo, al 31 de diciembre de 2007, esta entidad carece de capital de trabajo suficiente para potenciar sus operaciones. El capital propio con que cuenta, resulta insuficiente para posesionarse en el mercado de la región. Este problema, obliga a los socios propietarios a multiplicar esfuerzos para acopiar el producto y hacerlo rotar en períodos cortos para maximizar las utilidades. A la fecha, los socios han tomado conciencia de que el éxito de su asociación depende, en gran medida al esfuerzo de sus asociados. Y los resultados no son desalentadores. La estructura de su Estado de Ganancias y Pérdidas, es la siguiente:

Cuadro 20. Estado de ganancias y pérdidas al 31 de diciembre de 2007

CUENTA	TOTAL	CUENTA	TOTAL
7. VENTAS	480,640.00	69. COSTO DE VENTAS	436,448.00
		94. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VTAS	28,400.00
		97. GASTOS FINANCIEROS	9,292.00
		89. RESULTADOS DEL EJERCICIO	6,500.00
TOTALES	480,640.00	TOTALES	480,640.00

El Estado de Ganancias y Pérdidas de CAPEMA, al 31 de diciembre del año 2008, evidencia que, con el esfuerzo de sus socios, se ha logrado vender el producto de su trabajo hasta por la suma de S/. 480,640.00. En este caso, los esfuerzos no han dado mayores resultados por insuficiencia de capital de trabajo. Las entidades financieras del sector privado, a la fecha, mantienen la

duda sobre el riesgo de otorgar capitales de trabajo para el sector agrario. Ello se debe a los vaivenes de la política agraria y a la competencia desleal que se importa desde los países dominantes. Así lo consideran los socios de la Asociación CAPEMA y así lo hemos percibido al examinar los referentes empíricos observables que sirvieron para fundamentar nuestra tesis. No obstante, es necesario precisar que, aún a las deficiencias de capital de trabajo, esta Asociación, como resultado de su esfuerzo a alcanzado obtener una utilidad de S/. 6,500.00 Nuevos Soles, relativamente poco para un empresario, pero sí constituye la palanca de desarrollo de los agricultores. Solo falta apoyo técnico de parte de las entidades del Estado y apoyo crediticio por parte de las entidades financieras para el despegue de estas asociaciones de cafetaleros.

3.2.5. Asociación de Productores Cafetaleros AKUYCHINA

La Asociación de Productores Cafetaleros Akuychina, que se constituyó según Escritura Pública de fecha 20 de mayo de 2006, tiene como domicilio fiscal la ciudad de Moyabamba, distrito y provincia del mismo nombre, departamento de San Martín. Desde sus inicios hasta la actualidad cuenta con 15 socios agricultores, empeñados en mejorar sus procesos de producción u comercialización. Los fines y objetivos de la Asociación se orientaron a:

- a. Implementar y desarrollar un programa agrario de producción y comercialización sostenible, teniendo como cultivos principales al cultivo del café, cacao y otros productos semejante de la región.

- b. Integrar a pequeños agricultores para una acción mancomunada de mutuo beneficio dentro de un marco estrictamente asociativo y de desarrollo empresarial.
- c. Lograr una producción económicamente rentable y ecológicamente sostenible, para lo cual podrá gestionar recursos de cooperación técnica nacional e internacional, aceptará donaciones y suscribirá convenios de alianzas interinstitucionales.
- d. Promover la diversificación productiva, la diversidad biológica, las buenas prácticas agrícolas y la protección de los recursos naturales.
- e. Prestar servicios de capacitación y asistencia técnica a los socios y las familias agropecuarias, en los temas relacionados con la agricultura ecológica, equidad de género, medio ambiente, desarrollo de calidad, responsabilidad social y empresarial, con buenas prácticas agrícolas.
- f. Promover programas de fomento y otros de carácter local que tengan relación directa con el mejoramiento de la producción del café y otros cultivos, y el incremento de la productividad, con enfoque de agricultura sostenible.
- g. Establecer acuerdos y alianzas conducentes a obtener la ayuda estatal o de organizaciones privadas, nacionales o extranjeras que ayude al desarrollo local.
- h. Promover la solidaridad, el compañerismo y los valores morales entre los asociados y las familias beneficiadas¹³

¹³ . Estatuto de Asociación de Productores Cafetalero "AKUYCHINA", Art. 5.

El patrimonio de la Asociación, de manera similar a las otras asociaciones cuya constitución fue promovida por miembros de organismos no gubernamentales de desarrollo, en fechas análogas, está constituido por los bienes muebles e inmuebles y valores que adquiriera a título gratuito u oneroso; los fondos provenientes del auto gravamen y otras cotizaciones aplicadas por acuerdo interno; las donaciones, legados y otros análogos que reciba la asociación a título gratuito de personas naturales o jurídicas; otros ingresos provenientes de las actividades que realice la asociación; y los fondos provenientes de las cuotas ordinarias o extraordinarias. Para el efecto, el Primer Consejo Directivo estuvo constituido de la manera siguiente:

Presidente: Alberto Santa Cruz Torres

Secretario: Adelmo Gonzáles Rubio

Tesorero: Matías Palomino Paico

Fiscal: Miguel Castillo Delgado

Vocal: Manuel Segundo Coral Ramírez

A la fecha, la Asociación de Productores cafetalero AKUYCHINA, cuenta con 343 socios que entregan su producción a la Asociación. Según su Plan de Negocios, para el ejercicio tributario 2008, sus objetivos se orientan a:

- a. Lograr que la AKUYCHINA se proyecte a acopiar 4,270 quintales de café pergamino orgánico certificado y 1,200 quintales de café pergamino convencional de calidad.
- b. Ampliar la cartera de clientes de cafés especiales de Europa y Estados Unidos, en las próximas campañas.

- c. Comercializar 2,504.05 quintales de café exportable y 1,200 quintales de café pergamino.
- d. Implementar un sistema de acopio eficiente que permita cumplir con los contratos pactados para fechas determinadas.

Para el efecto, la Asociación AKUYCHINA cuenta con productores ubicados en las provincias de Lamas y Moyabamba. Estos productores cafetaleros están agrupados en ocho (08) comités locales de asociados (CLAS). Entre ellos, el CLAS Palmiche -Alto palmiche, cuenta con 30 agricultores asociados; el CLAS Jesús del Monte Nuevo Iquitos, cuenta con 60 agricultores asociados; el CLAS Vencedor – Vista Alegre, cuenta con 60 agricultores asociados; el CLAS La Libertad de Bajo Mayo, cuenta con 45 agricultores asociados; el CLAS Miraflores – Nueva Tacabamba, cuenta con 45 agricultores asociados; el CLAS Betania – Gozen – La Merced, cuenta con 48 agricultores asociados; el CLAS Nueva esperanza, cuenta con 45 agricultores asociados; y el CLAS Indañe, cuenta con 10 agricultores asociados, que en suma llegan a los 343 productores cafetaleros asociados.

Los referentes empíricos observables evidencian el desarrollo de esta Asociación. Ello se debe, en gran medida al esfuerzo de sus dirigentes y al apoyo técnico de parte de algunos organismos no gubernamentales de desarrollo que ejecutan transferencia de tecnología. Esta aseveración es corroborada por los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2008, los cuales muestran la estructura siguiente:

Cuadro 21. Balance de situación financiera al 31 de diciembre de 2008

CUENTA	TOTAL	CUENTA	TOTAL
10. CAJA Y BANCOS	149,992	40. TRIBUTOS POR PAGAR	1,450.00
12. CLIENTES	121,509.00	42. PROVEEDORES	5,400.00
20. MERCADERIAS	64,250.00	46. CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	200,000.00
33. INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	87,400.00	50. CAPITAL	64,800.00
39. DEPRECIACION ACUMULADA	-8,740.00	59. RESULTADOS ACUMULADOS	142,761.00
TOTAL ACTIVO	414,411.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	414,411.00

El Balance General que AKUYCHINA presenta al 31 de diciembre del año 2008, evidencia, de alguna manera el asesoramiento adecuado de sus procesos de producción y comercialización. En cuanto a capital de trabajo, para reforzar el capital propio, esta importante Asociación a recurrido a las entidades financieras como la ONGD AICASA, que le ha prestado la suma de S/. 50,000.00 Nuevos Soles para capital de trabajo. Ha recurrido también al Proyecto Especial Alto Mayo (PEAM) que le ha otorgado un crédito de hasta 150,000.00 como capital rotatorio. Bajo este contexto, la Asociación evaluada, ha generado los ingresos siguientes:

Cuadro 22. Estado de ganancias y pérdidas al 31 de diciembre de 2008

CUENTA	TOTAL	CUENTA	TOTAL
7. VENTAS	2'932,839.00	69. COSTO DE VENTAS	2'489,988.00
		94. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VTAS	258,765.00
		97. GASTOS FINANCIEROS	41,325.00
		89. RESULTADOS DEL EJERCICIO	142,761.00
TOTALES	2'932,839.00	TOTALES	2'932,839.00

De acuerdo a los Estados de Ganancias y Pérdidas, la Asociación de Productores cafetaleros AKUYCHINA, durante el ejercicio fiscal 2008,

lograron ingresar a Caja la suma de S/. 2'932,839.00 Nuevos Soles como producto de la venta de su producción y/o acopio del café de sus asociados. Esta acción ha permitido generar una utilidad de hasta el 4.87%. El margen de utilidad expuesto, para el rubro agrícola, es apropiado. No obstante, para los próximos años, los dirigentes de AKUYCHINA se han propuesto corregir sus debilidades y avanzar al incremento de sus utilidades en beneficio de sus asociados y la región. Para el efecto, según nuestros informantes clave, las debilidades que tienen que corregirse inmediatamente están relacionadas con el Sistema de Control Interno, entre otras.

3.3.- Carencia de sistemas de control interno cafetalero

En relación a los factores básicos, la región San Martín cuenta con condiciones climatológicas, suelos y altitud para la producción de excelente calidad de grano. Asimismo, genera una significativa producción que en el 2004 alcanzó las 30,206 TM en una superficie de cultivo de 37,220 hectáreas. Por otro lado, tiene un rendimiento promedio de 17 qq/ha, el cual está por encima del promedio nacional.

Respecto de los estándares alcanzados, es importante tener en cuenta que los factores que dificultan el desarrollo de las empresas, sean comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, y especialmente las asociaciones de productores cafetaleros, no cuentan con una estructura de control interno adecuada que les permita controlar, periódicamente, los niveles de producción, productividad, eficiencia, eficacia y economía en cada uno de sus procesos de

producción. Esta debilidad, actualmente, se presenta como una deficiencia que los sistemas administrativos tradicionales se resisten admitir como causantes del estancamiento de las empresas, en el nuevo orden económico internacional. El cuadro que se presenta a continuación evidencia la estructura siguiente:

Cuadro 23. Naturaleza y estructura del sistema de control interno de las asociaciones de cafetaleros del Alto Mayo.

CATEGORIA OBSERVABLE	RELATIVO	%
Cuenta con los instrumentos de gestión suficientes	18	16.82
Carece de Normas de Control Interno Empresarial	42	39.25
La Junta Directiva decide sobre los procesos de la Asociación	24	22.43
Se ha declarado en reorganización administrativa integral	01	0.93
No conoce la estructura de control interno	22	20.57
TOTAL	107	100.00

FUENTE: Encuesta realizada (2007)

El cuadro presentado, sistematiza la opinión de informantes clave relacionados con asociaciones de cafetaleros del Alto Mayo. Al respecto, cuando se explora la naturaleza y estructura del Sistema de Control Interno de cada una de las Asociaciones muestreadas, solo el 16.82% de nuestros informantes consideran que sus asociaciones cuentan con los instrumentos de gestión suficientes para operar en el marco del nuevo orden económico internacional. En este contexto, el 39.25% de encuestados considera que las Asociaciones de Cafetaleros de la Zona del Alto Mayo, no cuenta con Normas de Control Interno Empresarial, por lo cual la mayoría de estas empresas asociativas tienen problemas al enfrentarse a la competencia desleal del mercado globalizado.

Entre otros aspectos, el 22.43% de informantes clave, considera que la Junta Directiva es suficiente para decidir sobre los procesos de la asociación constituida en la zona de estudio, por lo cual ya no es necesario contar con una estructura más sofisticada de control interno. Según ellos, la instauración de una estructura de control interno más sofisticada, haría más burocrática a la organización y los gastos serían mayores. Como se puede apreciar, esta opinión contraviene la norma técnica de segregación de funciones incompatibles en las cuentas o áreas sensibles al fraude como es manejo de Caja y bancos, Créditos y cobranzas, almacenes, entregas a rendir cuenta, entre otros rubros o áreas sensibles de la empresa.

Entre los informantes encuestados, hay quienes piensan que las asociaciones de cafetaleros de la zona del Alto Mayo, en la región San Martín, no cuentan con una estructura de control interno, o en todo caso, como socios desconocen su existencia, esta opinión es expresada por el 20.57% de informantes encuestados. Este problema se debe, entre otros aspectos, a la falta de capacitación o asistencia técnica en controles internos y/o en procesos administrativos y gerenciales. Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, inciden con mayor énfasis en los procesos productivos, más que los procesos administrativos. En consecuencia, la ventana está abierta para recibir especialistas en sistemas de control interno empresariales, ya sea con apoyo del sector público o con apoyo de entidades cooperantes del sector privado.

3.4. Estrategias de producción y venta del producto café

Las empresas, cualquiera sea su naturaleza, planifican sus procesos de producción y ventas para mantenerse a la altura de las exigencias del mercado competitivo y/o del nuevo orden económico internacional. Estas acciones tienen relación directa con la elaboración oportuna del Plan Operativo Empresarial Estratégico (POE) y el Presupuesto Empresarial Periódico (PEP), instrumentos de gestión internos indispensables para programar las actividades, formular metas y objetivos, así como evaluar el cumplimiento de tales metas y objetivos. Las asociaciones de productores cafetaleros, no son ajenas a estas exigencias. Para evaluar la consistencia de los mencionados instrumentos de gestión empresarial, hemos seleccionado algunos de estos instrumentos de algunas asociaciones de productores cafetaleros que operan en el Valle del Alto Mayo y que forman parte de las unidades de análisis para ejecutar la presente tesis. Entre ellas tenemos:

3.4.1. Plan Operativo Empresarial de la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos (APAECO)

Objetivos:

- Lograr que la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos (APAECO), se proyecte en esta campaña 2008 acopiar los quintales programados.
- Ampliar la cartera de clientes de cafés especiales de Europa y Estados Unidos, en las próximas campañas.

- Acopiar 5,500 quintales de café pergamino orgánico certificado y 2,750 quintales de café pergamino convencional de calidad.
- Comercializar 10 container de café orgánico y 05 container de café convencional (café pergamino).

Cuadro 24. Plan de comercialización de café pergamino orgánico y convencional, con rendimiento entre 70 y 82% y con 12% de humedad

ACTIVIDAD	META	UNID	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT
Instalación Centro Acopio	01	Unid		01							
Trámite Crédito comercializac	01	Cred	01	01							
Acopio café convencional	05	Cont			01	02					02
Acopio café Orgánico	10	Cont				01	02	03	03	01	
Venta de café orgánico	10	Cont			01	01	02	03	03	01	02
Venta de café convencional	05	Cont				02					

FUENTE: Asociación de Agropecuarios Ecológicos - APAECO (2008)

De la información expuesta en el Plan de Comercialización de café Pergamino Orgánico y Convencional de la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos (APAECO), se percibe la falta de concordancia entre los objetivos propuestos y las metas programadas a alcanzar durante la campaña de comercialización año 2008. Los objetivos se proyectan a acopiar 5,500 quintales de café pergamino orgánico certificado y 2,750 quintales de café pergamino convencional de calidad; sin embargo, las metas del Plan de comercialización no explicitan la cantidad de quintales a alcanzar. Esta situación dificulta la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos de la Asociación.

3.4.2. Plan Operativo Empresarial de la Asociación de Productores Cafetaleros AKUYCHINA

Objetivos:

- Lograr que la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos (AKUYCHINA), se proyecte en esta campaña 2008 acopiar los quintales programados.
- Ampliar la cartera de clientes de cafés especiales de Europa y Estados Unidos, en las próximas campañas.
- Acopiar 4,270 quintales de café pergamino orgánico certificado y 1,200 quintales de café pergamino convencional de calidad.
- Implementar un sistema de acopio eficiente que permita cumplir con los contratos pactados para fechas determinadas.

Cuadro 25. Plan de comercialización de café pergamino orgánico y convencional, con rendimiento entre 70 y 82% y con 12% de humedad

CLAS	ACOPIO	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT
	QQ	QQ	QQ	QQ	QQ	QQ	QQ	QQ	QQ
Palmiche - Alto palmiche	450	20	80	100	120	90	30		
Jesús del Monte - Nuevo Iquitos	470	20	130	150	50	100	20		
Vencedor - Vista Alegre	650	30	150	200	150	100	20		
La Libertad de Bajo Mayo	600	30	150	200	150	50	20		
Miraflores - Nueva tacabamba	550	20	130	200	120	50	30		
Betania - Gozén - La Merced	700	20	180	200	120	150	30		
Nueva Esperanza	550	20	80	200	120	100	30		
Indaño	300	30	50	100	50	50	20		
TOTAL	4,270	200	950	1350	880	690	200	0	0

FUENTE: Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos (AKUYCHINA) (2008)

De la información expuesta en el Plan de Comercialización de café Pergamino Orgánico y Convencional de la Asociación de Productores Cafetaleros AKUYCHINA, se percibe la programación de las metas físicas a alcanzar en la campaña de abril – agosto. Este Plan de comercialización, no está acompañado de los estados Financieros proyectados, que se constituye en instrumento necesario solicitado por las entidades financieras para atender las solicitudes de préstamos de capital de trabajo. En efecto, los planes de desarrollo de las asociaciones de cafetaleros, resultan incompletos en época que la competencia desleal del nuevo sistema global exige enfoques empresariales sistémicos.

3.5. Falta de evaluación de procesos productivos y rendimiento empresarial

El nuevo orden económico internacional que se veía aproximarse ya llegó. Este nuevo orden mundial se caracteriza por el sistema global en el que persiste solo aquel que se preocupa en evaluar sus procesos de producción y/o rendimiento empresarial periódico. Los períodos de evaluación, en el campo de la competencia desleal, son cada vez más cortos. Hasta finalizar el siglo XX, aunque se mantenía la evaluación de procesos anuales, este método ya no era suficiente para el posesionamiento en el mercado. Actualmente, el método de evaluación anual carece de vigencia, por cuanto la economía global, exige evaluación de procesos de períodos cada vez más cortos. En el espacio tiempo actual, ya no se habla de evaluación de procesos trimestrales, bimestrales, sino mensuales y hasta semanales. Los instrumentos informáticos contribuyen a

acortar el período de evaluación de procesos productivos y de rendimiento empresarial. Si se quiere, ahora se obtiene balances y/o estados financieros diarios. No obstante, las asociaciones de cafetaleros de la zona del Alto Mayo, aún no han tomado conciencia de la necesidad de evaluar los procesos de producción y rendimiento empresarial. Para explorar sus modelos mentales se aplicó una encuesta de opinión sobre 107 informantes clave. Los resultados son los siguientes:

Cuadro 26. Estado situacional de la evaluación de procesos y de rendimiento empresarial

DETALLE	PARCIAL	%
No se cuenta con presupuestos para investigación	07	6.54
La evaluación de los procesos no dan buenos resultados	05	4.67
Se evalúa solo en época de cosecha y venta del producto	65	60.75
No se cuenta con un sistema de control interno adecuado	12	11.22
Las perspectivas de desarrollo se debilitan cada año	18	16.82
TOTAL	107	100.00

FUENTE: Encuesta realizada (2007).

Los resultados de la encuesta aplicada sobre los informantes clave de la zona del Alto Mayo, sugieren ideas que, adecuadamente interpretadas, permitirán proponer medidas correctivas inmediatas. Entre ellos, por ejemplo, el 6.54% de informantes consideran que las asociaciones de productores cafetaleros en la zona del Alto Mayo, no tienen presupuesto ni están interesados en invertir en investigación para evaluar sus procesos productivos y de rendimiento empresarial. En este mismo contexto, el 4.67% de informantes, considera que la evaluación de procesos realizados no ha dado

buenos resultados, o por lo menos no se perciben los resultados debido a la resistencia en cambiar sus patrones culturales de producción.

Hay también socios que se identifican con la modernidad. Entre ellos, el 60.75% de nuestros encuestados, afirman haber participado de evaluaciones de procesos de rendimiento empresarial, pero solo en época de cosecha y venta del producto. No hay otra fecha que se haya ejecutado evaluaciones integrales de los procesos productivos. Este problema se debe, entre otros aspectos, a que las asociaciones no cuentan con adecuados sistemas de control interno. Así lo percibe el 11.22% de asociados y así lo percibimos como investigadores de los procesos productivos de los cafetaleros en la zona del Alto Mayo. Finalmente, hay quienes consideran que ven debilitarse las perspectivas de desarrollo de las empresas cafetaleras cada año. Así lo considera el 16.82% de informantes y ello se debe, según los propios socios, a la falta de apoyo del Gobierno en capacitación técnica y en financiamiento.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ

4.1. Mejorar el marco legal agrario

Al evaluar el marco legal agrario en el Perú, hemos encontrado una cantidad considerable de leyes y disposiciones reglamentarias orientadas al desarrollo de la actividad agrícola. Se inicia el 24 de junio de 1969 con la Ley 17716: Ley de la Reforma Agraria y llegó hasta la Ley 26505: Ley de la Inversión Privada en el Desarrollo de la Actividad Económica en las tierras del Territorio Nacional y de las Comunidades nativas y Campesinas. Sin embargo, tal como se ha evidenciado, este margo legal, lejos de mejorar las condiciones económico-sociales del productor agrario, las ha pauperizado en el espacio y el tiempo. Al explorar las causas del estancamiento en el desarrollo de la actividad agrícola peruana, según nuestros informantes clave y los antecedentes teóricos encontrados, este problema, no solo es causado por la frondosidad de leyes promulgadas, incumplibles en el espacio-tiempo, sino, ante todo, por la excesiva burocracia de las organizaciones gubernamentales para el desarrollo de la agricultura, que se convierte en caldo de cultivo para la dependencia económica y política de los países dominantes.

En este contexto, para potenciar el desarrollo de la actividad agraria en el Perú, especialmente la actividad cafetalera en la zona del Alto Mayo, en primera instancia, es necesario el sinceramiento de las disposiciones legales vigentes para la agricultura. Esta acción, conlleva a un ordenamiento jurídico que se base en los conocimientos que nacen en el punto central entre la abstracción teórica de los legisladores y la concreción de la experiencia de los campesinos y otros empresarios agricultores. No se puede abandonar el punto central propuesto. Hasta la fecha, solo se han promulgado leyes y otras disposiciones nacidas solo de la abstracción de los legisladores peruanos, aislados de la práctica social, sin tener en cuenta las condiciones socioeconómicas de la población actuante. Este problema, no solo a conllevado a la promulgación de leyes para promover el desarrollo del agro peruano, sino también, los funcionarios del Estado designados para velar por el cumplimiento de las mencionadas leyes, no han sido seleccionados adecuadamente. Por esa razón, el agro peruano, no solo no está estancado, sino es la actividad económica menos preferida por los inversionistas peruanos.

Para revertir la situación encontrada, es nuestra propuesta, sincerar la legislación agraria y formular y promulgar la Ley General de la Agricultura Peruana, nacida de la concreción dialéctica entre la abstracción de los legisladores y la concreción de la experiencia de campesinos y empresarios agricultores. Entre otros aspectos, los funcionarios que se encargarán de promover el desarrollo bajo la égida del Ministerio de Agricultura, a partir de la promulgada Ley, deben ser seleccionados rigurosamente. Solo podrán participar como candidatos, los profesionales que demuestren haber

administrado objetivamente empresas agrícolas de ámbito regional y/o nacional. Sin estas medidas correctivas, no se puede mejorar o potenciar el desarrollo del agro peruano.

En este contexto, la contribución o medida correctiva planteada, deberá ser evaluada periódicamente. Para el efecto, a partir de este momento, cabe insistir que la manera objetiva de evaluar el rendimiento de los procedimientos administrativos que se lleven a cabo para mejorar o potenciar el desarrollo del agro peruano, será la investigación y/o evaluación permanente de procesos, para formular periódicamente las medidas correctivas. Ello se lleva a cabo a través de las auditorías a los sistemas de control internos locales, regionales y nacionales. Estas acciones permitirán corregir las debilidades de manera oportuna. Lo contrario, se opone al desarrollo económico y social de los peruanos, especialmente de los campesinos sentados en la zona del Alto Mayo, que han decidido invertir para generar mayores fuentes de trabajo e incrementar el Producto Bruto Interno nacional.

4.2. Protección gubernamental del mercado del café

Al formular la tesis sobre la problemática de la actividad cafetalera, hemos abordado la estructura productiva agraria en la zona del Alto Mayo. Al respecto, los informantes clave y los referentes empíricos observables, permitieron formular algunos cuestionamientos a la mencionada estructura productiva. Se concluyó en que la zona del Alto Mayo cuenta con las tierras aptas para la agricultura y la ganadería; sin embargo, la actividad agrícola, no

se ha desarrollado adecuadamente. Este problema se debe, no solo a las debilidades en los procesos de transferencia tecnológica impartida por el Ministerio de Agricultura, sino también a la falta de protección del mercado del café por parte del Gobierno Regional y Gobierno Central.

Entre otros aspectos, se abordó la política de precios del producto café. Al respecto, nuestra tesis ha evidenciado que la política de precios del café gira en torno a los vaivenes del mercado nacional e internacional, y es este último mercado que influencia considerablemente en los precios de nuestro producto investigado. En los últimos tiempos, las preferencias por los cafés especiales, han influenciado en la política de precios. El problema se agrava por la falta de control en el margen de ganancia de los intermediarios, que en ciertos casos resulta desmesurado y no tiene correspondencia con los costos de producción de los agricultores. Al respecto, no hay evidencias empíricas que el Estado peruano haya promulgado algún dispositivo legal orientado a frenar la voracidad de los intermediarios, que operan, mayormente de manera informal.

En este contexto, el Gobierno Central, no se preocupa por proteger el mercado del café. Esta categoría, protección de mercado, no solo implica garantizar que el café producido en la zona del Alto mayo o cualquier otra zona del Perú, llegue al consumidor final; sino, la categoría protección del mercado del café, en su nueva acepción, exige, proteger el precio del café a nivel de productores, controlando los márgenes de ganancia de los acopiadores o comerciantes intermediarios, a fin de que estos márgenes no sean mayores a las utilidades brutas de los agricultores. Los referentes empíricos observables,

evidencian que, los intermediarios, entre el productor del café y el consumidor de este producto, son los que se apropian de la mayor utilidad. Esta acción, potenciada por los vaivenes de la política de los precios del café en el mercado mundial, más el quietismo y/o la indiferencia del Gobierno Central y las demás reparticiones del Estado, los que tienen que ver con regular el mercado agrícola, dificultan el desarrollo de las asociaciones de cafetaleros en la zona del Alto Mayo.

Consecuentemente, a partir de la ejecución de esta Tesis, exigimos al Gobierno Central y sus organismos representantes para el desarrollo de la actividad agrícola en las regiones, reorienten sus procesos. Esta medida correctiva, no solo está orientada a la transferencia de tecnología para la producción del café pre siembra, siembra, proceso productivo y cosecha, sino, la acción gubernamental, debe orientarse también a la protección del mercado del productor del café. Esta protección del mercado del productor del café, exige el control del margen de utilidad que se apropia el comerciante intermediario o acopiador, que generalmente es superior al margen bruto de utilidad del agricultor. Este problema, dificulta al agricultor desarrollarse en el espacio y el tiempo. El capital de trabajo, en vez de acumularse positivamente, se ve reducido en proporción directa a la política de precios inédita que maneja el comerciante acopiador o intermediario. En este sentido, la responsabilidad del Gobierno y de los legisladores, es explícita.

4.3. Reestructura organizacional estratégica cafetalera

Actualmente, la naturaleza y estructura del nuevo orden económico internacional, exige empresas cada vez más competitivas. En este contexto, las empresas que sobreviven la competencia desleal, destinan recursos económicos significativos para ejecutar, periódicamente, investigaciones de procesos de producción, distribución y/o consumo de los bienes de consumo productivo y/o bienes de consumo social, producto de la operatividad de sus entes productivos. Esta tarea, normalmente obligatoria, se ha establecido en la palanca del mantenimiento y/o desarrollo de las empresas en el mercado globalizado.

Los resultados que se obtienen de la investigación permanente de los procesos productivos, en la mayoría de casos, han orientado a las empresas a reestructurarse organizacionalmente. Esta reestructura, que implica la reingeniería empresarial para disminuir los errores en los procesos productivos y/o de comercialización, ha partido de la reestructura organizacional, dando inicio a las estructuras organizacionales estratégicas, caracterizadas por la viabilidad y/o fluidez de las comunicaciones en la organización como sistema, dando origen a la organización sistémica u organización chata. Actualmente solo las organizaciones tradicionales, que languidecen en el tiempo, mantienen una estructura orgánica arbolar. Estos sistemas organizacionales, mantienen perspectivas de desarrollo debilitadas, y mientras no se reestructuren estratégicamente, probablemente, no alcancen el desarrollo.

En efecto, las asociaciones cafetaleras que sirvieron de base para nuestra labor empírica y que dominan la zona del Alto Mayo, para ubicarse a la altura de las empresas que se posesionan del mercado regional, nacional y mundial, tienen que reorientar su estructura organizacional haciéndola más dinámica o inteligente. La actividad sistémica del mercado actual, así lo exige. Se requiere, en el mundo de la competencia desleal actual, establecer un organigrama inteligente, dotarle de los órganos competentes (Gerencia y/o administración), instaurar instrumentos de gestión inteligentes o estratégicos (Reglamento de Organización y Funciones Empresariales [ROFE], Manual de organización y Funciones Empresariales [MOFE], Normas Técnicas de Control Interno Empresariales [NTCIE], Presupuestos Físicos y Financieros de Producción Empresarial [PFPE], Política de Producción y Ventas, Normas para Auditorías Integrales, etc.).

La obligatoriedad de reestructurar la organización está orientada a detectar las debilidades internas y externas de manera oportuna. En este contexto, la evaluación periódica de procesos, una vez reestructurada la organización hacia una óptica estratégica, permitirá detectar a tiempo las debilidades de control para plantear las medidas correctivas inmediatas. En el mundo de la competencia desleal, las empresas no tienen tiempo para pensar. Actúan, para dar respuesta a cada problema que se les presenta. La auditoría integral, es una herramienta de gestión inteligente para responder a los problemas globales actuales. Esa es nuestra propuesta de solución y esa es la palanca de desarrollo que las asociaciones de cafetaleros en la zona del Alto

Mayo requieren para alcanzar su desarrollo y mantenerse como empresa en marcha, a ese nivel.

4.4. Fomento a la agroindustria cafetalera

La actividad agrícola en el Perú, ha recorrido un proceso histórico multiforme. En principio, la agricultura incaica, magnífica en su tiempo, fue mejorada mediante la construcción de grandes proyectos de andenería, que inteligentemente balanceaba la tierra agrícola con los minerales necesarios derivados de rocas madres que se mantenían en cada uno de los andenes. Este sistema permitía proteger de la erosión la tierra agrícola de alta calidad, en el espacio tiempo. Esta tecnología era soportada por los canales de irrigación inca. Una prueba de ello, persisten hasta hoy, con magnífica ingeniería matemática, en las ruinas de Tipón (Cusco). El resultado de la agricultura inca fue de uso colectivo. No primaba el lucro y la ganancia. Los productos eran compartidos o intercambiados mediante el sistema del trueque. Magnífico sistema para alimentar a todos los habitantes del Imperio Inca.

En la época republicana, a partir de la liberación del Perú de la dependencia económica, política y cultural de España, el sistema agrario se desarrolló en manos de los latifundistas que, movidos por el lucro o la ganancia, empezaron a comerciar los resultados de su producción hacia los mercados mundiales. Nació en esta época la competencia empresarial. No obstante, hasta mediados del siglo XX, la competencia desleal aún no nacía. En este sentido, los requerimientos de reestructurar procesos empresariales y

fomentar la producción, no era una necesidad de primera mano de los gobiernos de turno, por cuanto los capitales de las empresas agrarias, no estaban afectadas por la inflación ni por el afán desmesurado de la acumulación de utilidades.

Veinte años antes de la culminación del siglo XX, y con mayor fuerza al inicio del siglo XX, se universalizaron los mercados y con ello llegó el nuevo orden económico internacional. Este nuevo orden económico internacional impuso la competencia desleal, donde sobrevive la empresa que se reestructura estratégicamente y el país que protege a sus empresas mediante el fomento de la actividad agraria. Estados Unidos de Norte América, protege y/o fomenta su actividad agrícola mediante la concesión de créditos y la subvención de precios estratégicos de insumos. Además, garantiza los mercados mundiales para colocar los excedentes de su producción. Otros países desarrollados hacen lo propio con sus empresas agrícolas.

Desde esta perspectiva, demandamos al Gobierno Peruano que haga lo propio con las empresas agrarias e industriales que se dedican a la producción del café. Eximimos, tanto al Gobierno Central como al Gobierno regional de san martín, se preocupen por el fomento de la actividad cafetalera en la zona del Alto Mayo. Hay muchas maneras de hacerlo. Se requieren créditos financieros dinámicos, apoyo técnico objetivo de parte de los organismos gubernamentales, control financiero y de gestión. Entre otras formas de fomento. Por otro lado, se debe apoyar el mejoramiento de la calidad e instaurar los mecanismos de regulación de precios en los mercados,

controlando el margen de ganancia y/o lucro de los acopiadores o comerciantes intermediarios

4.5. Evaluación periódica del rendimiento empresarial

Al evaluar los sistemas de control interno implementados en las asociaciones de cafetaleros constituidos en la zona del Alto Mayo, ámbito geográfico para la ejecución de la presente tesis, se ha constatado la inexistencia de estos instrumentos de gestión. El equipo de investigación, solo se ha satisfecho de la Minuta de Constitución elevada a Escritura Pública que contiene el Estatuto, instrumento formal para la constitución de empresas. La totalidad de unidades de análisis muestreadas para la presente investigación, carecen del Reglamento de Organización y Funciones Empresariales, del Manual de Organización y Funciones Empresariales, de las Normas Técnicas de Control Interno Empresariales ni cuentan con los órganos estratégicos para operar a la altura de las empresas globalizadas. En efecto, a la fecha, ninguna de las empresas materia de observación, han practicado auditorías integrales que les permita tener una opinión sobre su situación económica, financiera y de gestión.

La debilidad encontrada, que se presenta como barrera que dificulta el desarrollo empresarial, ubica a las asociaciones de cafetaleros de la zona del Alto Mayo, en la larga lista de entes empresariales que desconocen su estado situacional. La anomalía encontrada no es casual. Este problema es potenciado por la falta de conocimientos en instrumentos de gestión

estratégicos por parte de los funcionarios que operan en los órganos dependientes del Gobierno Central encargados de planificar y/o promover el desarrollo de la actividad agrícola. Esta deficiencia es potenciada por la falta de vocación de servicio del personal que dirige el Ministerio de Agricultura, la proyección social débil de las universidades nacionales del ámbito de influencia y la falta de capacidad contestataria de las cajas rurales para atender con capitales de trabajo acorde a los requerimientos de los productores cafetaleros.

Para revertir la situación observada, en primera instancia, es necesario que cada una de las asociaciones de cafetaleros del ámbito de estudio, estén dotadas de los instrumentos de gestión estratégicos (Estructura Orgánica Empresarial Estratégica, Reglamento de Organización y Funciones Empresariales, Manual de Organización y Funciones Empresariales, Plan Operativo Empresarial Estratégico, Presupuesto de Producción y Ventas Estratégico y Normas Técnicas de Control Interno Empresariales, entre otros instrumentos imprescindibles para el desarrollo de los entes productivos bajo la competencia desleal de la economía global. Implementada esta estructura, el proceso queda expedito para someterse a la evaluación permanente de la gestión.

La evaluación de la gestión, en esta época, tiene que ser periódica. Los períodos de evaluación de procesos, en el marco del nuevo orden económico internacional, cada vez son más cortos. Hasta hace cincuenta años atrás, bastaba la evaluación de procesos mediante períodos anuales y esta

evaluación solo era de índole financiera. Luego al finalizar el siglo XX, los períodos de evaluación de procesos se redujeron a seis meses y no solo abarcaba los exámenes financieros sino alcanzaron a la evaluación de la gestión a nivel de las ventas. Al iniciar el siglo XXI, la evaluación de procesos se redujeron a períodos trimestrales. Actualmente, los períodos de evaluación de procesos empresariales son mensuales y se ejecutan de manera sistémica. Es decir, la evaluación de procesos que exige la economía global, abarca los aspectos: Financiero (Auditoría Financiera), de Cumplimiento (Auditoría laboral y Tributaria), de Gestión (Auditoría de la Producción, Productividad, Eficiencia, Eficacia y Economía), de Control Interno (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Sistema de Información y Comunicación, Monitoreo y Actividades de Control Gerencial), y Auditoría Ambiental (Examen del ambiente natural y el ambiente social). En suma, el todo evaluado sobre el proceso empresarial, se denomina Evaluación Periódica del Rendimiento Empresarial o Auditoría Integral.

Los resultados de la Auditoría Integral, aplicada a las organizaciones cafetaleras de la zona del Alto Mayo, permitirán, a quienes toman decisiones en sus respectivas organizaciones, obtener, procesar y analizar información estratégica interna y externa. Esta acción, periódica, por su orientación y resultados, está orientada a opinar oportunamente sobre el nivel de competitividad de la empresa con el propósito de anticipar climas de turbulencia. Las medidas correctivas en caso de anticipar climas de turbulencia económica, deben ser oportunas y orientadoras para el desarrollo futuro.

CONCLUSIONES

1. El Marco legal Agrario, en el Perú, es frondoso. No obstante, la estructura de este Marco, lejos de mejorar el estado situacional de las asociaciones de cafetaleros en el Alto Mayo, las ha pauperizado en el espacio-tiempo. Este problema, se agudiza en razón directa al incremento de la burocracia en los organismos gubernamentales encargados de la promoción y el desarrollo de la actividad agraria. No hay vocación de servicio en los funcionarios del MINAG.
2. El Gobierno Central y el Gobierno Regional, no protegen el mercado del café que se produce en la zona del Alto Mayo. La política de precios de este producto, gira en torno a los vaivenes del mercado nacional e internacional. A la fecha, ninguno de estos organismos superiores, han formulado las normas que frenen la apropiación desmesurada de los márgenes de utilidad de parte de los acopiadores o comerciantes intermediarios, en desmedro de los productores. Esta acción informal, dificulta el desarrollo de los cafetaleros.
3. Las asociaciones cafetaleras de la zona del Alto Mayo, cuentan con una estructura orgánica arbolar. Esta deficiencia, adjunta a la carencia de instrumentos de gestión estratégicos, mantiene sus perspectivas de desarrollo debilitadas en el espacio-tiempo. La falta de fluidez de las

decisiones empresariales, nos les permite generar capacidades que contesten a la altura de las exigencias del mercado globalizado.

4. Las asociaciones de cafetaleros de la zona del Alto Mayo, no solo no cuentan con los instrumentos de gestión estratégicos para su desarrollo, sino también, no evalúan sus procesos productivos y de gestión de manera periódica. La deficiencia observada, dificulta precisar las debilidades y aplicar las medidas correctivas oportunas para superarlas y mantener a la empresa en el mercado, respondiendo las exigencias que le impone la economía global.

RECOMENDACIONES

1. Sincerar las disposiciones legales vigentes para la actividad agrícola peruana. Esta acción implica la formulación y promulgación de la Ley General de la Agricultura Peruana, nacida de la dialéctica entre la abstracción de los legisladores y la concreción de la experiencia de campesinos y empresarios agricultores. Adicionalmente, seleccionar rigurosamente funcionarios del MINAG que se caractericen por la experiencia y la vocación de servicio.
2. Proteger el mercado del café de la zona del Alto mayo regulando los márgenes de utilidad que se apropian los acopiadores o comerciantes intermediarios sin interesarles los altos costos de producción de los productores cafetaleros. No existe otra manera de potenciar el desarrollo armónico de las asociaciones de cafetaleros del Alto mayo y/o de la región San Martín.
3. Reorientar la estructura organizacional empresarial de las asociaciones de cafetaleros de la zona del Alto Mayo, haciéndola dinámica y/o inteligente. Dotarle de los órganos competentes y los instrumentos de gestión internos pertinentes (ROFE, MOFE, NTCIE, PFPE, etc.) para que se encuentre apta

a someterse, de manera oportuna a las evaluaciones de procesos productivos y de gestión.

4. Instaurar la Auditoria Integral, como instrumento de evaluación periódica oportuna de procesos productivos y de gestión para el desarrollo de las asociaciones de cafetaleros de la zona del Alto Mayo. Esta acción implica la toma de conciencia histórica de los asociados cafetaleros respecto a la importancia de la evaluación de procesos para mantenerse como empresa en marcha en el campo de la economía global.
5. Realizar estudios de factibilidad y financiar a las asociaciones de cafetaleros para la adquisición e instalación de una planta de industrialización del café en la zona del Alto Mayo.

BIBLIOGRAFIA

- ALIAGA, B. y BERMUDEZ, R. J. Manual práctico del cafetalero, Perú, Ed. La Molina, 1,984, 211 pp.
- CASTAÑEDA, Parraga Enrique. El ABC del café, cultivando, Perú, ed. San Marcos, 1,998, 143 pp.
- CASTILLO DÍAZ, Tedy. Fichas técnicas de los principales cultivos agrícolas de la Región San Martín, Perú, ed. MINAG, 2004, 165 pp.
- CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL: Café, Guía del exportador. Ginebra 1992. Norma Técnica Peruana NTP 209-027-2001 Lima.
- COSTE, Rene. Cosecha el café peruano, Perú, editorial Universidad la Molina, 1988, 160 pp.
- CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRÁTICO. Constitución Política del Perú, Lima, ed. Diario Oficial el peruano, 1,968.
- JIMENEZ, ALVARO. Importancia de la estandarización del café, En: "El café peruano y su influencia en el tercer milenio"
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. Dirección General de Información Agraria – AGRODATA- CEPES. 2001, 2002, 2003, 2004, 2005.
- SANTANDER RUIZ, Wilson. Ventajas competitivas en cafés especiales (variedad typica) para el mercado de exportación: Caso de la región San Martín, Perú, Tesis para optar el grado de Maestro en Agronegocios, EPG UNAM, 2003, 127 pp.

VILLENA GOMEZ, JULIO. Estudio y acción por la competitividad de la cadena agroproductiva del café peruano, Perú, editorial ADEX, 2001, 123 pp

VÁSQUEZ RUBIO, Erika. Mejora la calidad de cosecha del grano de café. Tarapoto – Perú 2000.

VILLACHICA L. Hugo y et al Marco orientador para promover la inversión en cultivos alternativos destinados a la exportación, Perú, ed. La Molina, 2001, 240 pp.