

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PRINCIPALES FACTORES QUE LIMITAN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE UNA ASOCIACIÓN CAFETALERA.
ESTUDIO DE CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS DE PUSAPNO OXAPAMPA (APAPO).**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

ADAMS PÉREZ, Laura Francesca	20084925
CAMPOS SILVERA, Julia Isabel	20102353
YANGUA ESPINO, Geraldine Mirella	20088282

Asesoradas por: Mgtr. Hugo Wiener Fresco

Lima, 05 de febrero de 2018

La tesis

**Principales factores que limitan el desarrollo organizacional de una asociación cafetalera.
Estudio de caso: Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa
(APAPO)**

ha sido aprobada

Presidente de Jurado

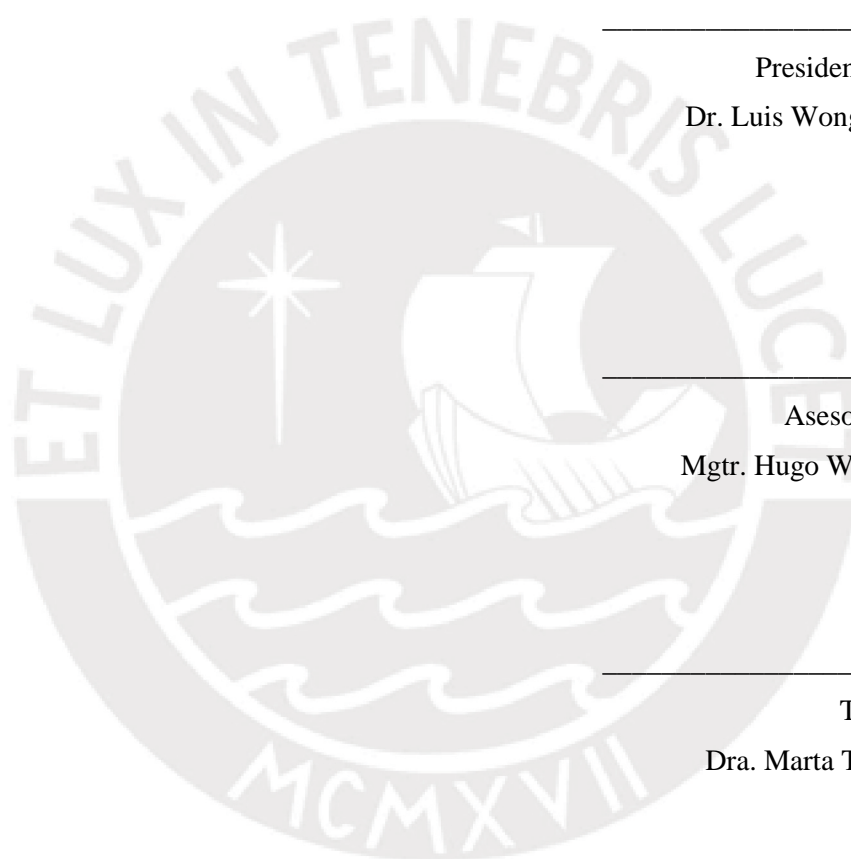
Dr. Luis Wong Valdiviezo

Asesor de la Tesis

Mgtr. Hugo Wiener Fresco

Tercer jurado

Dra. Marta Tostes Vieira



A Dios, por colocar su manto y protegerme en todo momento. A mis padres, a mi hermano y a mi compañero de vida darles las gracias profundamente porque me dieron la fortaleza y apoyo incondicional en esta etapa que pudo concretarse. A mis hijos, por ser esa hermosa motivación para lograrlo. A los socios de la APAPO, por su confianza y disposición. A cada integrante de mi familia y amigos que tuvieron una palabra de aliento en este proceso.

Francesca Adams

A mi mamá que siempre tiene las palabras adecuadas para ser el soporte de cada paso que doy, a mi papá por darme el ejemplo y fortaleza en cada reto y a mis hermanos que completan mis días. A esa persona especial que me dio alegría en esta etapa. A los socios de la APAPO por su disposición e interés. A todos los agricultores que con muchas horas de esfuerzo buscan mejorar su calidad de vida.

Julia Campos

A Dios, por guiar cada uno de mis pasos. A los socios de la APAPO y todas las personas que nos abrieron las puertas y permitieron conocer de cerca sus experiencias en el sector cafetalero. A mis padres, por educarme y formarme con amor, por todo su apoyo y confianza en este largo camino universitario. A mi hermano, por motivarme a ser cada día mejor. A Charles, por su cariño y comprensión, por darme ánimos en todo momento y enseñarme a ser tolerante. A mis buenos amigos (Eliana, Helena, Francesca, Ana Lucía, Cristhian y Jorge) por su amistad y soporte. A Hugo Wiener, nuestro asesor, por su constancia y compromiso con esta investigación. A todos mis profesores, por enseñarme que un gestor debe aplicar todo lo aprendido en beneficio de la sociedad. A todos, muchas gracias por acompañarme en este camino no solo de formación profesional, sino humana.

Geraldine Yangua

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Preguntas de investigación	7
2.1. Pregunta General	7
2.2. Preguntas Específicas	7
3. Objetivos de investigación.....	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Hipótesis general	7
3.3. Objetivos específicos.....	7
3.4. Hipótesis específicas	8
4. Justificación y Viabilidad de la investigación	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Antecedentes.....	11
2. Marco conceptual	13
2.1. Enfoque de Desarrollo Territorial	13
2.2. Cadena de Valor	16
2.3. Competitividad	22
2.4. Innovación agraria.....	31
2.5. Asociatividad.....	32
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	39
1. Café	39
1.1. Café en Oxapampa	40
1.2. Café en Chontabamba.....	40
1.3. Café en Villa Rica	41
2. La competitividad en el sector cafetalero peruano	42
3. La asociatividad en el sector cafetalero peruano	43

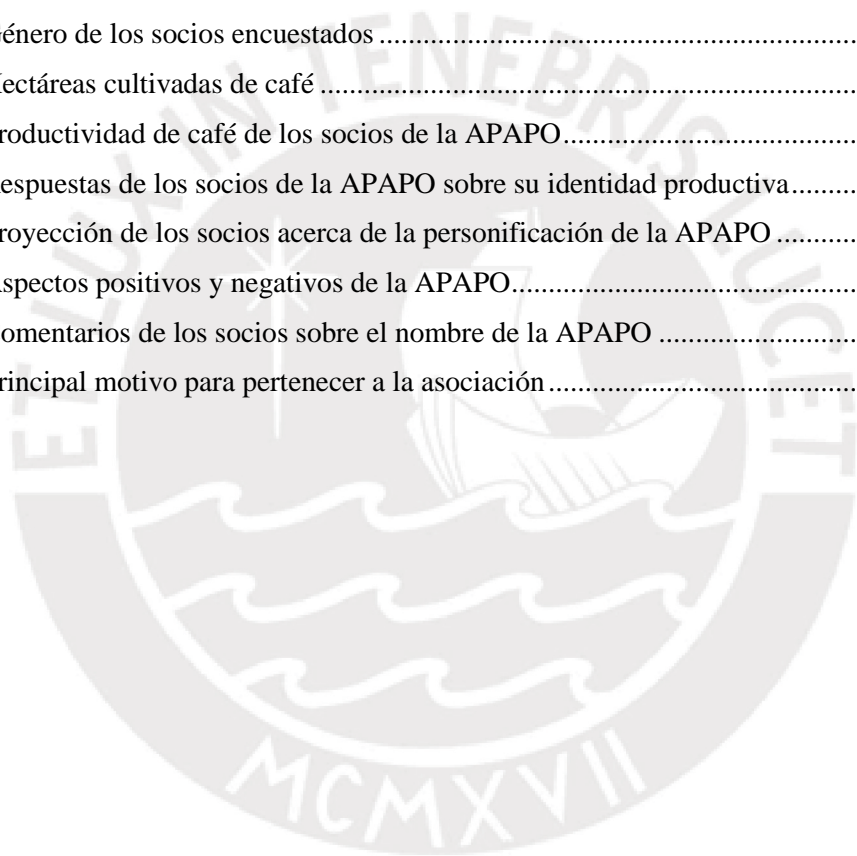
4.	La cadena de valor en el sector cafetalero peruano	44
4.1.	Descripción de la cadena de valor nacional.....	44
4.2.	Descripción de la cadena de valor en la selva central	45
5.	Mercado del café	48
5.1.	Mercado mundial.....	48
5.2.	Mercado nacional	49
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO		50
1.	Naturaleza de la investigación: estudio de caso.....	50
2.	Revisión de fuentes secundarias	51
3.	Levantamiento de información de los actores de la cadena.....	51
CAPÍTULO 5: CASO DE ESTUDIO – APAPO.....		55
1.	Caracterización del territorio – Pusapno.....	55
1.4.	Medio físico y ecológico	60
1.5.	Tipos de cultivos.....	63
2.	Historia de la APAPO.....	63
2.1.	Historia de la formación de la APAPO	63
2.2.	Formación de la cadena de valor de la APAPO	70
2.3.	Identificación y descripción de actores	86
3.	Capacidad Organizativa de la APAPO	99
3.1.	Tradición organizacional	99
3.2.	Estructura organizacional	100
3.3.	Identidad Organizativa	100
3.4.	Gobernanza organizativa	103
4.	Asociatividad en la APAPO	105
4.1.	Incentivo para asociarse	106
4.2.	Situaciones Generadoras de desconfianza interna y externa	106
4.3.	Percepción de los problemas de la asociación por parte de los socios	109
4.4.	Capacidad asociativa según la percepción de los agentes	112

4.5. Expectativas para la APAPO.....	116
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	120
1. Asociatividad en la pequeña agricultura.....	120
2. Sector cafetalero	120
3. Territorialidad de la APAPO	121
4. Cadena de Valor de la APAPO.....	122
5. Capacidad técnica y productiva de la APAPO	122
6. Asociatividad en la APAPO	123
REFERENCIAS	125
ANEXO A: Edad de la población de Chontabamba (en años).....	133
ANEXO B: Datos estadísticos del sector cafetalero	134
ANEXO C: Detalles de entrevistas, focus group y encuesta.....	137
ANEXO D: Guías de entrevistas.....	139
ANEXO E: Fotos del primer viaje	158
ANEXO F: Agenda y fotos de la asamblea general	164
ANEXO G: Guía de encuesta.....	166
ANEXO H: Matriz de consistencia.....	171
ANEXO I: Fotos del segundo viaje.....	176
ANEXO J: Fotos del tercer viaje.....	178
ANEXO K: Fotos del focus group	181
ANEXO L: Fotos entrevistas	182
ANEXO M: Guía del Focus Group.....	184
ANEXO N: Fotos de las dinámicas realizadas en el focus group	188
ANEXO Ñ: FODA de la APAPO	192
ANEXO O: Matriz de interesados sobre el desarrollo organizacional de la APAPO.....	193
ANEXO P: Mapa de Chontabamba	194
ANEXO Q: Lugar de nacimiento y los habitantes de Chontabamba	195
ANEXO R: Especificaciones del sub proyecto del PEPP	196
ANEXO S: Puntuación a la innovación por zona productora de Oxapampa	197
ANEXO T: Documentos de la APAPO	198
ANEXO U: Modificaciones al estatuto de la APAPO	203
ANEXO V: Casos de éxito en el sector cafetalero de la provincia Oxapampa.....	207



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Enfoques sobre la importancia de la cadena de valor	18
Tabla 2: Clasificación de Agro Cadenas Productivas	21
Tabla 3: Determinantes de la competitividad sistémica	25
Tabla 4: Actores de la competitividad sistémica.....	25
Tabla 5: Factores determinantes de los cuatro niveles de Esser.....	26
Tabla 6: Factores que afectan la competitividad – SEPIA	29
Tabla 7: Tipos de asociaciones.....	34
Tabla 8: Definiciones de Capital Social	36
Tabla 9: Superficie disponible según el uso en Oxapampa.....	62
Tabla 10: Género de los socios encuestados	67
Tabla 11: Hectáreas cultivadas de café	68
Tabla 12: Productividad de café de los socios de la APAPO.....	77
Tabla 13: Respuestas de los socios de la APAPO sobre su identidad productiva.....	100
Tabla 14: Proyección de los socios acerca de la personificación de la APAPO	101
Tabla 15: Aspectos positivos y negativos de la APAPO.....	103
Tabla 16: Comentarios de los socios sobre el nombre de la APAPO	103
Tabla 17: Principal motivo para pertenecer a la asociación.....	106



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de Valor según Porter	17
Figura 2: Factores que afectan la competitividad – IICA.....	28
Figura 3: Red cafetalera de la selva central.....	47
Figura 4: Cadena de valor de la APAPO.....	71
Figura 5: Mapeo de Actores directos e indirectos de la cadena de valor de la APAPO.....	86
Figura 6: Diagrama de Relación de actores de la cadena de valor de la APAPO	99
Figura 7: Personificación de la asociación.....	102
Figura 8: Árbol de problemas de la APAPO.....	111



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se centra en el estudio de una asociación agrícola ubicada en el sector de Pusapno, distrito de Chontabamba, provincia de Oxapampa, departamento de Pasco. Se trata de la Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa (en adelante, APAPO), cuya actividad principal es la producción de café. El valle en que estos productores tienen sus plantaciones reúne ventajas geográficas y climáticas que contribuyen a la obtención de un café pergamino de calidad, presentación en la cual la asociación comercializa su café. Sin embargo, a pesar de que esta organización ha cumplido 16 años de formada, presenta débiles elementos de convergencia como de gestión, lo cual limita su desarrollo organizacional como asociación cafetalera. Debido a esta situación, les resulta difícil competir, como grupo unificado, con otras organizaciones productoras de café de la región y del país. Esta investigación identifica y describe los principales factores limitantes del desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa (APAPO).

Entre los principales hallazgos se puede identificar que la APAPO se encuentra en una zona apta para el cultivo del café; sin embargo, los principales limitantes en su desarrollo organizacional se refieren a una cadena de valor poco consolidada, la dispersión de intereses de sus socios y el uso de tecnología y procesos productivos tradicionales. Asimismo, carece de tradición asociativa e identidad productiva, falta de liderazgo, bajos niveles de confianza y gestión deficiente.

INTRODUCCIÓN

El café representa para muchos estudiantes y personas en el mundo laboral uno de los principales acompañamientos para aumentar la vitalidad y energía, esto despertó el interés por conocer más acerca de sus propiedades nutricionales, eliminar prejuicios en torno a este producto y valorar el arduo trabajo detrás de una taza de café. Asimismo, el descubrimiento de este producto en un contexto de gran valor económico y de grandes dificultades sociales en temas de gestión motivó nuestra inserción en el mercado cafetalero. Además, este grano es cultivado en diferentes regiones del país, así se logró identificar la zona de la Selva Central como un eje crucial en este sector. El interés por conocer otras realidades aunadas al proceso productivo nos llevó a una zona alejada dentro de Oxapampa.

En el Valle de Oxapampa, específicamente en el distrito de Chontabamba, se encuentra un sector cuyo nombre es Pusapno, el nombre de éste se debe a que está ubicado en la cuenca del río que lleva el mismo nombre. Pusapno cuenta con gran potencial para cultivos tropicales o semitropicales como los frutales o el cafeto. Es en la década del 40 del siglo pasado que se introduce y difunde el cultivo del café en el valle. Con los años, pasa a constituirse en el más importante y rentable de la zona, siendo el principal sustento económico de las familias.

La presente investigación se centra en la APAPO, asociación agrícola ubicada en este sector. La APAPO definió como su actividad principal, la producción de café. La conformación orográfica y el clima del valle contribuyen a la obtención de un café pergamino de calidad. Sin embargo, a pesar de haberse constituido como asociación hace 16 años, se evidencia desunión entre sus asociados, tiene poca convocatoria y una gestión empírica, todo lo cual limita su desarrollo organizacional en el competitivo mercado cafetalero.

La finalidad del presente estudio es efectuar un diagnóstico de los principales factores limitantes del desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa (APAPO), enfocado principalmente desde la perspectiva de la gestión e involucrando aspectos demográficos, socioculturales, geográficos y climáticos. Esta investigación se justifica por su relevancia social e implicancia práctica; la primera hace referencia a la mejora de las condiciones actuales de los caficultores de la APAPO, y la segunda está enfocada a establecer las condiciones que pueden ser referentes para otras asociaciones con una problemática similar.

El trabajo se compone de seis capítulos. El primero expone el planteamiento del problema de la APAPO, así como las preguntas y objetivos de la investigación; adicionalmente, la justificación y viabilidad. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual

considera cuatro ejes conceptuales: desarrollo territorial, cadena de valor, competitividad y asociatividad. En el tercer capítulo, se expone el marco contextual con la finalidad de entender el funcionamiento del sector cafetalero. En el cuarto capítulo, se desarrolla el marco metodológico que permitió recoger la información necesaria. En este se detalla la naturaleza de la investigación, la revisión de fuentes secundarias, el levantamiento de información de los actores de la cadena y la sistematización y análisis de la información. El quinto capítulo desarrolla el estudio de caso que presenta los datos reunidos y los hallazgos de la investigación. Finalmente, en el sexto capítulo, se exponen las conclusiones resultantes del diagnóstico. Como se indicó, se confía en que esta investigación sirva de fuente de apoyo, tanto para los caficultores socios de la APAPO como para otras organizaciones cafetaleras que se identifiquen con similares limitaciones.



CAPÍTULO 1: ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

Aunque la agricultura familiar continúa siendo el segmento mayoritario en las áreas rurales de los países de América Latina y el Caribe, las políticas públicas le siguen prestando limitada atención. Los programas sectoriales y las políticas no han considerado la enorme variedad y diferenciación al interior de este segmento poblacional y productivo dando por resultado que los más beneficiados sean los más capitalizados. Esto ha alimentado a lo largo de décadas, las corrientes migratorias hacia las ciudades y otros países de la región que han drenado el ámbito rural de sus mayores talentos (Soto, Rodríguez & Falconi, 2007).

El Perú, país en el que se han domesticado algunas de las plantas de mayor importancia en la dieta mundial, la agricultura es una actividad económica con mucha historia. Desde sus remotos orígenes representó la mayor fuente de vida y el inicio de las relaciones transaccionales entre los individuos y los grupos humanos que habitaron su territorio. Sin embargo, la mayor parte de los peruanos que se dedican a la agricultura se sitúan entre los más pobres.

Para el Banco Mundial (2016), “el desarrollo agrícola constituye uno de los instrumentos más eficaces para poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida”. Asimismo, afirma que “el crecimiento del sector de la agricultura es entre dos y cuatro veces más efectivo que el de otros sectores para incrementar los ingresos de los más pobres” (Banco Mundial, 2016). Libélula¹ en su Informe sobre la situación de la agricultura peruana en el 2011, señala que esta actividad es la “fuente principal de ingresos de 2.3 millones de familias que representan el 34% de los hogares peruanos y genera aproximadamente el 7.6% del Producto Bruto Interno (PBI)” (Libélula, 2011, p. 3). Asimismo, durante el primer semestre del 2016, la actividad agrícola representó el mayor porcentaje de población económicamente activa ocupada, con un 23.5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a, p. 45).

Diversos estudios coinciden en clasificar la agricultura familiar en América Latina en tres tipos: i) De Subsistencia², ii) En Transición³ y iii) Consolidada⁴ (Soto et al., 2007). Esta

¹ Consultora peruana experta en temas de sostenibilidad ambiental y cambio climático en las organizaciones.

² Orientada al autoconsumo con insuficiente disponibilidad de tierras e ingresos de producción, lo que las induce a buscar trabajo asalariado fuera de su finca.

caracterización de los tipos de pequeña y mediana agricultura familiar aplica también para el Perú; tomando en cuenta el estudio del Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), al combinar datos del IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) del 2012 (INEI, 2012) y la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) de 2015 (INEI, 2016b)., se sostiene que el 73% de la agricultura familiar es de subsistencia, el 20% responde a la agricultura familiar en transición y solo el 7% puede considerarse agricultura familiar consolidada. Asimismo, aunque los estimados sugieren un importante nivel de autoconsumo en la agricultura familiar, el peso de la producción destinado a la venta en el mercado no es para nada marginal (GRADE, 2015, pp. 61-62).

De acuerdo con la ENA 2015 (INEI, 2016b), más del 50% de la superficie agropecuaria nacional, 2.8 millones de hectáreas, estaban destinadas al uso agrícola. Entre los principales cultivos cosechados por los pequeños y medianos productores, destacaban el café con la mayor superficie (11%), seguido por el arroz (8,8%) y el maíz amarillo duro (7,1%). Asimismo, si se observa por región natural (costa, sierra y selva), en la última, el café representa el 20.3% de la superficie cosechada y el 45% de productores. Finalmente, para estos mismos productores el principal canal de venta era el acopiador (39,5%); seguido por el comerciante minorista (34,6%); el comerciante mayorista (34,1%); el consumidor final (24,5%); la empresa/agroindustrial (3,8%) mientras que la asociación/cooperativa apenas el 3,5%.

Uno de los productos agrícolas de exportación más representativos del Perú es el café. En el año 2016, la exportación fue de 754 millones de dólares en valor FOB y en el 2017, hasta el mes de noviembre, el valor ascendió a 592 millones de dólares en valor FOB (Koo, 2017). Esta disminución interanual se puede explicar, en primer lugar, por la caída en la cotización internacional del café y en segundo lugar, debido a una menor cantidad ofertada como consecuencia del masivo ataque de la Roya Amarilla que melló las plantas desde el 2013 (Maximixe, 2015).

En lo referente a la producción de café a nivel nacional, Tomás Córdova, presidente de la Junta Nacional del Café afirmó que en el Perú se cuenta con 425 000 Ha de café, las cuales involucran el trabajo de 223 000 familias. El 75% de los caficultores poseen entre media y tres hectáreas (Junta Nacional del Café, 2015).

³ Destina su producción a la venta y autoconsumo, tiene dificultades para generar excedentes que le permitan el desarrollo de la unidad productiva.

⁴ Caracterizada por explotación de la tierra con mayor potencial, acceso a tecnología, capital y productos, generando asimismo, excedentes que le permiten capitalizar la unidad productiva.

Una de las asociaciones dedicadas al cultivo de café en la selva central del Perú es la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno Oxapampa. A raíz del primer acercamiento exploratorio con esta organización, a través de entrevistas telefónicas y personales con socios fundadores, se conjeturó que el problema principal que enfrentaba la APAPO era un limitado desarrollo organizacional. Se entiende por desarrollo organizacional a la gestión de la comunicación, dirección, conflictos entre grupos, identificación, metas de la institución, satisfacción y motivación de los miembros, así como mejora institucional (Linares, Segredo & Perdomo, 2013).

En esta situación, ha influido el hecho de que los socios persisten en la relación de dependencia con un intermediario para la venta de su producto. Como grupo organizado se ha observado dificultades para articular un objetivo compartido y desarrollar técnicas de negociación. Esto origina que el margen individual obtenido por los productores sea menor que el que podrían obtener si acopiaran y ofertaran su café como asociación. La premura por cubrir sus gastos básicos y costos de producción los induce a engancharse con adelantos de dinero por parte del intermediario que de este modo, asegura la exclusividad en la comercialización, al menos de lo mejor de su producción. En la investigación realizada por Remy (2007) y publicada por OXFAM⁵ se señala que uno de los principales problemas de las asociaciones cafetaleras no cooperativas, es la necesidad de contar con intermediarios para la relación entre los pequeños productores y el mercado.

En segundo lugar, la asociación en estudio cuenta con elementos de convergencia que son utilizados de manera inadecuada y discontinua. En otras palabras, el terreno heredado y la planta de beneficio representan activos de la APAPO que se usan de manera esporádica y sin planificación. Los caficultores han relegado los beneficios de agruparse y realizar una planificación colaborativa que les permita vender como organización, un mayor volumen y/o un producto procesado en su planta de beneficio obteniendo mejores condiciones transaccionales.

Como tercer punto, se comprueba el poco esfuerzo de los socios de la APAPO por ser competitivos porque presentan deficiencias en su cadena de valor, la cual inicia en el abastecimiento de insumos hasta la comercialización. Los socios tienen rendimientos bajos y costos elevados por lo que el precio de venta final es insuficiente para compensar el esfuerzo y limita su capacidad de implementar técnicas agrícolas modernas y conocidas que podrían elevar su productividad.

⁵ Oxford Committee for Famine Relief, confederación internacional integrada por 17 ONG's y tiene como lema "trabajar con otros para combatir la pobreza y el sufrimiento".

En los últimos cuatro años al igual que otras zonas cafetaleras, Pusapno se ha visto afectado por el ataque de la Roya Amarilla. El Ministerio de Agricultura calcula que fueron 290 mil hectáreas de cafetos afectados en todo el país. El gran daño causado por este hongo endémico debe atribuirse a la antigüedad de los cafetos, los cuales en promedio superan los 20 años de plantados (Minagri, 2016). La caída de los rendimientos, ha provocado una fuerte crisis económica para las familias cafetaleras, incluyendo a los socios de la APAPO. Respecto a sus obligaciones financieras, éstos se encuentran con cuotas vencidas en sus créditos y sus deudas pueden ser impagables. Asimismo, han reducido la cantidad de fertilizantes y agroquímicos como nutrientes para el suelo afectando la productividad.

Algunos problemas de los pequeños productores son la ausencia de un retorno que compense el esfuerzo e inversión en el campo, tecnología limitada, bajos niveles de producción, problemas financieros, envejecimiento de los campos y problemas fitosanitarios como la Roya Amarilla. Estos problemas se presentan con mayor intensidad, en pequeños y medianos agricultores. Además, los problemas mencionados limitan su capacidad de competir e incorporarse al mercado en condiciones que les permitan mejorar su calidad de vida.

Pero el factor crítico para el desarrollo de la caficultura es la capacidad de organización social del pequeño productor. La débil institucionalidad en este sector productivo repercute en una serie de aspectos como la ausencia de sistemas internos de gestión de calidad; el impulso de la equidad y distribución equitativa de los recursos; la estrategia de capacitación permanente y la promoción de principios como equidad de género, inclusión social y transparencia a partir de la rendición de cuentas (Junta Nacional del Café, Veco Andino & Instituto Nacional de Calidad, 2017). A pesar de estar registrados como asociación, los socios cafetaleros de la APAPO realizan el proceso productivo y actividades comerciales de manera individual, lo que limita su desarrollo organizacional.

Así, plantea en primera instancia que los posibles factores que más han influido en el mínimo grado de desarrollo organizacional de la APAPO son la insuficiente capacidad organizativa, los débiles elementos de convergencia y la falta de unidad asociativa.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta General

¿Cuáles son los principales factores que limitan el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa?

2.2. Preguntas Específicas

- ¿Cómo el territorio entendido como ecosistema, relación ambiente-población, han influido en el desarrollo de la caficultura en Pusapno y en particular, de los socios de la APAPO?
- ¿Cuáles son los actores que participan de la cadena de valor cafetalera en Pusapno, y qué papel cumplen los socios de la APAPO?
- ¿Cuál ha sido la trayectoria y experiencia de los caficultores de Pusapno y en particular, de los socios de la APAPO?
- ¿Cuál es la historia organizacional y experiencia de gestión en la APAPO?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

Identificar los principales factores limitantes del desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa.

3.2. Hipótesis general

Los factores que más han influido en el limitado desarrollo organizacional de la APAPO son la insuficiente capacidad organizativa, los débiles elementos de convergencia y la falta de unidad asociativa.

3.3. Objetivos específicos

- Entender cómo las características del territorio, moldeado por la ocupación humana, han influido en el desarrollo de la caficultura entre los socios de la APAPO.
- Levantar el mapa de actores locales, la cadena de valor de la caficultura y el papel de los socios de la APAPO.
- Conocer la capacidad técnica y productiva en la caficultura de los socios de la APAPO.
- Comprender la dinámica organizativa y la gestión de la APAPO.

3.4. Hipótesis específicas

- Pusapno presenta condiciones ambientales apropiadas para el desarrollo de la caficultura, pero su aislamiento y la precariedad de la infraestructura son una severa restricción al desarrollo de esta actividad.
- La APAPO tiene una cadena de valor poco articulada y se aprecia una gran dispersión en el accionar de sus principales actores.
- Las tecnologías aplicadas por los caficultores de la APAPO son tradicionales, con muy bajos rendimientos y restringida innovación.
- La APAPO carece de tradición asociativa, los liderazgos productivos y locales son insuficientes y débiles, las estructuras organizativas levantadas tienen escasa representatividad y una gestión deficiente.

4. Justificación y Viabilidad de la investigación

Considerando que en el Perú, el café es el cultivo con mayor superficie agrícola; ya que, cuenta con 425,4 (miles de Ha) y es un referente a nivel mundial en la producción del café, pues es el segundo productor y exportador de café orgánico del mundo (Minagri, 2016). Asimismo, en el ámbito social, se estima que alrededor de 2 millones de peruanos cumplen un rol en la cadena productiva del café; este producto es sustento de 223 mil familias ubicadas en 338 distritos rurales, 68 provincias y 17 regiones (Minagri, 2016). Se inicia la investigación en este cultivo que es el principal producto de la APAPO.

La presente investigación se realiza en Oxapampa, provincia del Departamento de Pasco, que se encuentra entre las 7 provincias con mayor producción de café, pues produce el 2,6% de la producción total nacional (Ayala, Bernabé, Montoya & Pinedo, 2016). Esta zona fue fuertemente afectada por la Roya Amarilla con una incidencia del 80% sobre sus cultivos, ante esta situación surgieron programas de crédito o proyectos que tenían como finalidad contrarrestar los efectos de esta plaga. De este modo, los caficultores lograron reemplazar las variedades afectadas y seguir adelante con su producción.

Según la percepción de los agricultores, una característica de la agricultura en general es su relación asimétrica con los acopiadores o intermediarios informales que en una posición más favorable cuentan con mayor información sobre la variación de precios y recursos como capital (dinero) y transporte. Estos acopiadores actúan como habilitadores (financiadores) con el fin de asegurar una relación continua y ventajosa con los pequeños productores dispersos. En palabras del consultor Franco Valencia (2002),

(...) la comercialización de café se da de manera individual entre los agricultores y acopiadores o representantes de las empresas exportadoras, lo que no permite negociar mejores precios, ni obtener precios a la calidad; quedando el agricultor como siempre a expensas de las condiciones que impone el acopiador (Valencia, 2002, p.14).

Esta situación es percibida por los socios de la APAPO como el factor más importante que limita la planificación colectiva y el desarrollo de iniciativas grupales.

Si bien la APAPO ha recibido cierto apoyo del gobierno regional o local de manera eventual, como lo mencionó en la primera comunicación vía telefónica el ex presidente de la asociación, existe también una falta de proyectos sociales para el desarrollo de la producción y comercialización del café de este sector. De esta manera, se desaprovecha el potencial del producto que los socios trabajan, el cual se ve reflejado en el favorable rendimiento en taza de su café.

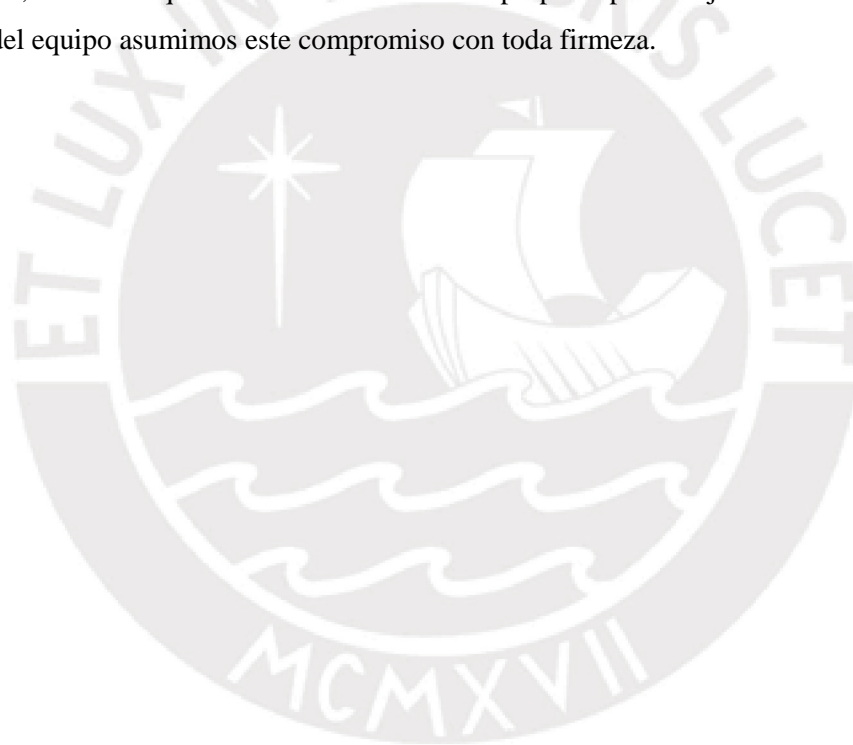
Sin embargo, existen otros factores prioritarios que influyen en su desarrollo organizacional, los cuales no son percibidos cabalmente por los socios productores. El interés por estudiar esta asociación nace a raíz de la cercanía que se estableció con algunos socios fundadores y por la necesidad de ayuda y/o asesoramiento que se percibió por parte de la APAPO en temas de gestión. Dado que los socios tienen una edad promedio de 45 años en adelante y presentan dificultades para acceder y manipular herramientas electrónicas que les permitan tener acceso a información actual, surge la iniciativa de apoyarlos en la mejora de la asociación considerando que la mayoría cuenta con una larga trayectoria y expertise en temas cafetaleros.

La investigación planteada contribuirá a generar un modelo para entender cuáles son los factores limitantes del desarrollo organizacional en una asociación cafetalera. Asimismo, los resultados serán puestos a disposición de los socios de la APAPO y expuestos por los miembros del grupo de trabajo con la finalidad de que interioricen las falencias en temas de gestión, asociatividad y productividad para revertir la situación actual de la asociación, el principal objetivo es que la APAPO pueda tomar en cuenta las conclusiones, a modo de recomendación, y de este manera, logre ser competitiva en el mercado cafetalero, al mismo tiempo que se impulsa el desarrollo humano de los socios caficultores.

En este sentido, la relevancia social de esta investigación radica en el aporte que se pueda brindar como gestores a los caficultores de la APAPO para identificar: en primera instancia, los factores que actualmente limitan el desarrollo organizacional de la asociación; seguidamente, brindar un panorama más claro sobre las falencias de la actual gestión y por ende, mejorar su calidad de vida basada en un desarrollo sostenible.

Finalmente, la implicancia práctica que se logra con esta investigación es permitir que otros agricultores con el mismo problema, puedan usar este caso como referencia; además de identificar sus semejanzas y tomar en cuenta los hallazgos y conclusiones a los que se llegan al término de la investigación.

En la presente investigación, que tiene como objeto de estudio la Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa (APAPO), ubicado en el distrito de Chontabamba, se consideró importante el acceso a fuentes primarias, por lo que se estableció previamente una relación de amistad con el ex presidente de la APAPO, sus familiares, los integrantes de la nueva Junta Directiva y se tiene un contacto en la Junta Nacional del Café, quien proporcionó información relevante respecto a la situación actual del café en el Perú. Es importante mencionar que los socios de APAPO estuvieron prestos a colaborar en la investigación; toda vez que esta relación les fuese propicia para mejorar su situación y los miembros del equipo asumimos este compromiso con toda firmeza.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes

El trabajo de Singulano (2016) titulado en español “Un mercado controlado por intermediarios: los estándares de calidad y las formas de coordinar las operaciones en una región productora de café en Minas Gerais” analiza la organización del mercado del café en la región brasilera de Matas de Minas desde la desregulación en los años noventa. La problemática gira en torno al control del intermediario sobre las formas de coordinar las transacciones. La autora analiza la problemática centrándose en las relaciones de poder establecidas entre los agentes económicos y cómo estructuran la comercialización. El reto que asume el trabajo es reconstruir la reputación de esta región en el sector cafetalero, mediante la mejora de la calidad del café y la incorporación de herramientas tecnológicas que permiten que Matas de Minas asuma una mejor posición en las relaciones transaccionales de su producto (Singulano, 2016).

El estudio determinó que las formas de coordinación de las transacciones de café dependen de la calidad del mismo. En este sentido, cada forma de coordinación está relacionada con el tipo de productor, incluyendo el productor "tradicional", "empresario", "especial" y "sostenible". Finalmente, para cada tipo de productor se establecen formas específicas de incentivos y controles que determinan sus estrategias económicas. El documento representa un caso similar dentro de la industria del café, esta situación guarda relación con la problemática que presenta el sujeto de estudio, la APAPO; ya que, permite entender que el tema del poder de negociación de los intermediarios es un problema común en todas las asociaciones de agricultores, tanto en Perú como Brasil (Singulano, 2016).

En el caso de Perú, una zona emblemática para el café -sin duda alguna- es Villa Rica. En el 2006 se realizó un trabajo que analizó la cadena de valor y competitividad de cafés especiales, tomando como caso de estudio a los productores de esta zona.

La cadena de valor del sistema de producción y exportación se analizó empleando el esquema de las fuerzas competitivas de Porter; los resultados indican que las empresas cafetaleras de Villa Rica se dividían en dos grupos: empresas de subsistencias y empresas sostenibles. Los elementos que definían el éxito de las segundas eran la productividad y la calidad del café, claves para la competitividad de productores de cafés especiales a nivel internacional (Zapata, 2006).

En la investigación de Maldonado (2014), se detallan los determinantes de la asociatividad para el comercio justo en bananos: Caso de estudio Repeban, 2005-2010, red ubicada en Sullana, Piura. Los determinantes se explican mediante factores externos e

inherentes del equipo para un trabajo asociativo. Repeban es una organización que reúne a 2810 pequeños productores con 238 hectáreas productivas. Se registraba un ingreso total anual de US\$ 29 181 000 dado el movimiento de 2598 contenedores anuales de banano orgánico.

La investigación desarrolla los conceptos de capital social, acción colectiva, asociatividad y mercados especiales (comercio justo y orgánico). Los principales hallazgos encontrados hacen referencia a que los procesos asociativos son determinantes para las mejoras en condiciones de acceso al mercado de comercio justo de pequeños productores, en los niveles de poder de negociación y en la gestión productiva. Los elementos de éxito en el modelo organizativo de Repeban son la autonomía de sus bases, la democracia en la toma de decisiones, la profesionalización de su gestión, la transparencia y el desarrollo del conocimiento. Sobre el proceso asociativo, se distinguen dos momentos: origen y consolidación. En cuanto al origen asociativo se refiere a la defensa de intereses comunes dada la situación coyuntural; y en cuanto a la consolidación del proceso asociativo, se refiere al capital social, el liderazgo, la transparencia y los mecanismos de control (Maldonado, 2014).

Otro antecedente relevante para esta investigación es el caso del proyecto realizado por Zambrano (2015), este proyecto tenía como objetivo el desarrollo de estrategias de asociatividad que aporten y ayuden a empoderar a organizaciones como la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur (FAPECAFES) en Ecuador. En este sentido, la forma de asociación y la calidad de su café son la estrategia principal para su producción y posterior comercialización, de manera que logran eliminar intermediarios generando más ganancias para ellos. Esta investigación aborda temas como desarrollo, asociatividad y estrategia, de modo que permite identificar su forma organizativa actual, sus principios y la cadena de valor de la federación (Zambrano, 2015),

La cadena de valor resulta importante en la investigación debido a la relación que debe mantener la federación con su entorno para buscar ventajas competitivas y promover el desarrollo local. El estudio de la cadena de valor brinda un panorama más amplio e integral; ya que, no solo tiene en cuenta la actividad productiva, sino también cómo son las relaciones en el sistema. Los principales hallazgos, luego de analizar la cadena de valor y las relaciones en el sistema de la federación, hacen referencia claramente a la asociatividad como estrategia principal de los productores cafetaleros, por el poder de negociación que se logra mediante esta forma organizativa. Por otro lado, los comercializadores intermediarios representan la causa de la decisión de formar una asociación y obtener un mayor ingreso marginal. Finalmente, el capital de trabajo representa un problema, debido a que la federación solo realiza créditos, pero

no abastece el pago total de productos. Con esto nuevamente los productores venden ciertas cantidades a los intermediarios a un menor precio (Zambrano, 2015).

2. Marco conceptual

2.1. Enfoque de Desarrollo Territorial

2.1.1. Propuesta conceptuales de territorio y desarrollo territorial

Ante todo debe distinguirse las diferencias entre las nociones de "territorio" en términos de los recursos físicos o naturales y la noción del desarrollo territorial en términos de dinámica social y cultural. El concepto de "territorio" corresponde a aquellos espacios en donde se localizan los recursos naturales (agua, suelos, plantas y animales) y los seres humanos, agrupamientos humanos articulados entre sí (Claverías, 2013, pp.4-5).

En estos territorios se encuentran unidades productivas de diversos tamaños, división del trabajo y encadenamientos importantes de producción y consumo. Así mismo, un "territorio" puede corresponder a una micro-cuenca o cuenca de una micro región o a un conjunto de municipios ubicados en un determinado espacio geográfico. En cambio el "desarrollo territorial" es el plan o proyecto que hacen los actores sociales y las poblaciones para que en ese espacio o el territorio en términos físicos, se incentive el cambio o el desarrollo (Claverías, 2013, pp. 4-5). Del mismo modo, el enfoque de desarrollo de territorialidad se establece como un proyecto integrador concertado entre el sector privado, el estado y la sociedad civil para desarrollar planes estratégicos con el fin de incentivar procesos de transformación productiva e institucional en el espacio local, regional y nacional (Claverías, 2008).

El término Desarrollo Territorial es relativamente nuevo en el ámbito de las organizaciones y para Albuquerque (2015) es una estrategia impulsada por un gobierno local, en colaboración con actores claves de este ámbito (afincados en ella y con incidencia en la misma, como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.), que se concreta en una serie de líneas de actuación para aprovechar endógenamente, los recursos existentes o infrautilizados, así como las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general (Albuquerque, 2015).

2.1.2. Componentes y dimensiones de desarrollo territorial

Para Gallichio y Winchester, el desarrollo territorial no debe ser visto sólo como un espacio físico o como un lugar donde las cosas suceden o aterrizan, sino como una variable, una construcción social (Gallichio & Winchester, 2003); además, los ejes principales son la articulación y la innovación que abarcan desde la unidad productiva familiar o de servicios hasta

la comunidad, la localidad, región o nación. Estos ejes constituyen los siguientes componentes para un modelo de desarrollo territorial (Claverías, 2013).

- La articulación entre las instituciones de la sociedad civil, el sector privado y el Estado con el fin de conformar plataformas interinstitucionales para proponer proyectos de desarrollo de cuencas, microcuencas y corredores económicos en la región.
- La vinculación entre las municipalidades, para generar proyectos que promuevan el desarrollo de la articulación e innovación de proyectos productivos con organización y gestión empresarial.
- Los municipios de centros poblados, distritos y provincias que se asocian y plantean alternativas para promocionar la producción, conductas emprendedoras y empresariales para generar ingresos y mejorar la calidad de vida.
- Los cambios tecnológicos y las formas de organizar productos agrícolas, el fortalecimiento de actividades no agrícolas, la transformación industrial y la conformación de cadenas productivas.

Por otro lado, el desarrollo tecnológico y productivo por sí solo, no tiene resultados hacia la conformación de una localidad o un territorio competitivo; se requiere que haya una competitividad sistémica, que sea territorial, lo que incluye construir los siguientes elementos (Claverías, 2013):

- Conformación de una arquitectura institucional (capital social e institucional), con los siguientes componentes: desarrollo de ciudadanía en todos los sectores, fortalecimiento de líderes locales como sujetos colectivos y fortalecimiento de los roles de cada sector (civil, público y privado).
- Transformación productiva y transformación de insumos locales. La transformación productiva y el desarrollo institucional se deben dar de forma simultánea.
- Fuerte capital cultural que contenga un stock de historias, prácticas sociales y políticas en mano de una comunidad territorial, en la doble aceptación de cultura.

El Desarrollo Territorial requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activa de los actores territoriales. Es de esta manera, que se trata de un enfoque tratado “desde abajo”, no propuesto “desde arriba” por el gobierno y otros organismos.

Según Albuquerque (2015) hay cuatro dimensiones del desarrollo territorial. Una es el desarrollo social y humano que involucra a los actores de la organización con el fin de que

tengan acceso y se mejore la educación, salud y nutrición. Es así que lo que se tiene que lograr es el fortalecimiento del capital social con ayuda de la segunda dimensión que involucra alianzas público-privadas, intervención de los organismos del Estados, tanto Ministerios como Municipalidades. Esta es la dimensión de desarrollo cultural, político e institucional. También se considera una dimensión del desarrollo sustentable y por último, el desarrollo económico, tecnológico y financiero que implican el fomento de la producción local, de formas de consumo sostenible y el fomento de sistemas territoriales de innovación.

2.1.3. Desarrollo territorial en el sector agropecuario peruano

Para Santa Cruz (2005), la comprensión de los procesos e interacción dentro del sector agropecuario peruano debe tener tres focos: el territorio, los procesos de aprendizaje y el papel del Estado y políticas públicas. Desde esta perspectiva se entiende al territorio como factor condicionante y como unidad de análisis de la competitividad agropecuaria, en la medida en que esta actividad interacciona con los territorios. En cuanto a los procesos de aprendizaje, éstos se refieren a la asimilación tecnológica y la innovación como origen de la competitividad real, y que forman una vía del despliegue de capacidades humanas. Por último, el papel del Estado y las políticas públicas para facilitar que los esfuerzos de innovación condicionados por el territorio, se conviertan en logros de competitividad con un sentido inclusivo.

Resulta necesario partir de un enfoque territorial de la agricultura que considere las ventajas naturales de los espacios agrarios diferenciados para la construcción social de ventajas promovidas por la innovación y el acceso a los mercados. Asimismo, a pesar de la heterogeneidad territorial, la actividad agropecuaria puede ser fuente de capacidades y derechos que refuercen la ciudadanía y el desarrollo humano de los hombres del campo (Santa Cruz, 2005)

La agricultura es la actividad productiva más territorializada. El primer paso para estudiar la competitividad agropecuaria es la identificación de las diversas interacciones entre agricultura y territorio. De este modo se toman en cuenta los condicionantes de carácter geográfico, ecológico y topográfico (Santa Cruz, 2005). En el Perú, el grado de diferenciación y heterogeneidad territorial se hace notorio en la realidad agropecuaria, lo que origina espacios agrarios intensamente diferenciados.

La dotación natural de recursos, tanto en volumen y calidad, puede ser afectada positiva o negativamente por la intervención tecnológica. En otras palabras, la calidad de algunos recursos y sus atributos competitivos están influenciados por el entorno socioeconómico y tecnológico, antes que por las restricciones naturales. Sin embargo, el desarrollo tecnológico

tiene límites y resulta necesario adecuar las técnicas a los estándares de equilibrio ambiental y conservación de recursos naturales (Santa Cruz, 2005).

Los segmentos de la agricultura crecen a ritmos distintos, muestran variados comportamientos de orden técnico y productivo, y enfrentan múltiples condiciones de mercado. Es así que la generación de conocimientos, el aprendizaje y la innovación se articulan en un marco institucional específico y propician la competitividad (Santa Cruz, 2005).

Para que la innovación y progreso técnico resulte eficaz es conveniente que se organicen como una red que incorpora a diversas instituciones y actores. “El papel del territorio como factor generador de sinergias resulta visible especialmente en relación a los procesos de aprendizaje e innovación” (Santa Cruz, 2005, pp. 40-43).

2.2. Cadena de Valor

Una herramienta de gestión que permite realizar el análisis situacional de una organización es la cadena de valor. Este término cobra relevancia en la presente investigación; ya que, posibilita conocer los procesos internos y externos de la APAPO.

2.2.1. Cadena de valor según Porter

El término “cadena de valor” utilizado por Michael Porter (1985), se describe como “todas aquellas actividades que una organización/firma requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el comprador en un sistema de negocios”.

Asimismo, el autor establece una forma de clasificar los procesos de una compañía en dos grupos: los primarios y los de soporte (Porter, 1985).

En el grupo de procesos primarios se encuentran los de logística hacia adentro, operaciones, logística hacia afuera, mercadeo y servicio postventa. En el grupo de procesos de soporte se encuentran los de administración, gestión de tecnología, gestión del recurso humano y gestión de compras y adquisiciones. El valor se agrega en la medida en que cada proceso se hace más productivo. Es decir, el valor es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio (García & Olaya, 2006).

Figura 1: Cadena de Valor según Porter



Adaptado de: Porter (1985)

Otra definición, que reafirma lo dicho anteriormente, es aquella que describe la cadena de valor como “una gama completa de actividades que se requieren para traer un producto o servicio a través de las fases intermedias de producción, entrega al consumidor final y disposición final” (Rammohan, 2010, p. 4). Así, para Donovan, la cadena de valor:

Se ha desarrollado para dar respuestas a determinadas necesidades que las empresas rurales tienen. La cadena de valor se define como “una red estratégica de actores independientes que actúan dentro de la misma cadena productiva, lo que implica que estos actores estén dispuestos a colaborar para identificar objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios, e invertir tiempo, energía y recursos en mantener estrechas relaciones comerciales (Donovan, 2006, citado en Chávez, 2012, p. 37).

Por otro lado, existen dos formas de representar una cadena de valor, una de tipo cualitativo y otra de tipo cuantitativo. La forma cualitativa, consiste en la descripción de los eslabones y de los actores en cada etapa, así como de las transacciones que acontecen en la cadena. Esta forma reconoce las restricciones y los cuellos de botella, así como los desafíos y oportunidades para el crecimiento y la expansión de la cadena (Jansen & Torero, 2006). La forma cuantitativa en cambio, permite ahondar sobre cómo y cuánto del valor final de un producto se genera en cada una de las distintas etapas de la cadena y con ello estimar cómo se distribuye entre los diversos actores que intervienen en la cadena. Además, brinda la posibilidad de cuantificar el impacto de los cuellos de botellas y, por lo tanto, tener una idea específica de

su importancia a lo largo de la cadena y de la importancia inherente confrontando la cadena de un país relativo a una cadena óptima (Jansen & Torero, 2006).

En el caso del sector agrícola, el objetivo más importante en la cadena de valor es poder consolidar el interés de los pequeños productores y de esta manera, conseguir economías de escala en la compra de insumos y en la venta de productos. De modo que, logran estar en condiciones de negociar con grandes comerciantes, proveedores, minoristas y agro-procesadores. Es así que, a través de las cadenas de valor se logra reducir costos de transacción, aumentar y mejorar los ingresos de las zonas rurales, incrementar el flujo de información entre sus eslabones y mejorar la transferencia tecnológica (Peña, Nieto & Díaz, 2008).

Es importante reconocer los objetivos que surgen a partir de las cadenas de valor del sector agroalimentario. Estos objetivos son: (1) Vender un producto nuevo o introducir un producto existente a un nuevo mercado. (2) Garantizar seguridad alimentaria con productos de alta calidad. (3) Mantener o aumentar la presencia en un mercado, en medio de una creciente competencia doméstica o externa. (4) Responder a nuevas regulaciones del gobierno que afecten el proceso del producto (Peña et al., 2008).

Se identifican diversos enfoques sobre la importancia de la cadena de valor, con el fin de aplicar esta herramienta organizativa de los procesos para reducir la pobreza, costos de alimentos y aumentar las oportunidades de empleo. A continuación, se detalla los cuatro enfoques de reconocidas instituciones (ver Tabla 1).

Tabla 1: Enfoques sobre la importancia de la cadena de valor

Institución	Importancia
FIAS (Foreign Investment Advisory Service)	La Cadena de Valor es importante para fortalecer la competitividad; ya que, a través de ellas se desarrolla la creación de trabajo, se incrementa el tamaño del mercado y se genera inversión.
GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)	La cadena de valor es importante para generar valor, innovación y así identificar nuevos productos y nuevos mercados.
USAID (United State Agency for International Development)	La cadena de valor es una importante estrategia competitiva con enfoque de mercado, no sólo de exportación, sino con objetivos de mercados potenciales tanto locales como regionales.
ILO (International Labour Organization)	La política de Cadena de Valor tiene que tener en cuenta tres aspectos básicos: desarrollo de los recursos humanos, políticas productivas y sectores competitivos.

Adaptado de: Peña et al. (2008).

La edición N° 19 del magazine Estrategia, recogió las ideas de Porter proponiendo pasos a seguir para la construcción de una cadena de valor y su posterior análisis. Las ideas

presentadas por Porter priorizan las actividades dentro de una organización, como se detalla a continuación:

- “Se debe diseñar la cadena de valor, de forma que todo lo que se realiza dentro de la organización quede capturado dentro de una de las actividades de valor” (Porter, 1985, citado en Olmedo & Plazaola, 2002, p. 3).
- “Se debe tener en cuenta que las actividades de la cadena de valor funcionan de manera interdependiente, los eslabones de esta cadena son relaciones entre la forma en que se desarrollan las actividades y el costo de otras” (Porter, 1985, en Olmedo & Plazaola, 2002, p. 3).
- Finalmente, “evaluar el sistema de valor de manera sistémica, debido a que los eslabones entre la cadena de valor de la organización y la de los proveedores proporcionan oportunidades” (Porter, 1985, en Olmedo & Plazaola, 2002, p. 3).

Es importante mencionar que en relación a la construcción de una cadena de valor “la confianza es un factor fundamental, debido a que los participantes deben confiar en sus socios e interiorizar la existencia de beneficios trabajando en conjunto. Una comunicación continua es clave para asegurar que los objetivos de la alianza se cumplan y que ningún miembro se beneficie a costa de otros” (Peña et. al., 2008, p. 82).

2.2.2. Cadena Productiva

En la presente investigación se hace referencia a un enfoque relativamente nuevo en América Latina, pero que tiene bastante trascendencia desde hace muchos años en Europa. “El enfoque de cadenas productivas proviene de una forma de encadenamiento, enlaces o eslabones hacia atrás y hacia adelante planteados en 1958 por Hirschman” (Chávez, 2012, p.20). Según Salazar y Van der Heyden la cadena productiva es:

un factor para la promoción del desarrollo local, como un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local (Salazar & Van der Heyden, 2004, citado en Chávez, 2012, p.23)

El enfoque de cadenas productivas permite entonces tener un panorama más claro sobre los actores, las relaciones entre cada uno de ellos y su participación en las actividades de cada eslabón y finalmente, qué tanto aporta en el sistema. En esta misma línea, de acuerdo a la Ley

para el fortalecimiento de las cadenas productivas y los conglomerados, Ley N°28846 dada por el Congreso de la República en el año 2006, se define una cadena productiva como:

el sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y consumo final en los mercados internos y externos (Ley N°28846).

Es importante el enfoque de cadena productiva porque permite analizar las diferentes formas de desempeño en un sector determinado, como por ejemplo, el desempeño en la calidad del producto, equidad en las relaciones y si es sostenible en el tiempo. Es importante también porque permite incluir el mayoritario sector agrícola y que este no siga siendo excluido de la economía. Según el Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola [CICDA] (2004) el enfoque de cadenas productivas ofrece la posibilidad de dar una mirada sistémica a todas las actividades productivas.

De la misma manera, el CICDA (2006) define la cadena productiva como un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos, en un entorno determinado (CICDA, 2006, p. 14). Según Gomes, Valle y Pedroso (2002, citado en Chávez, 2012):

El concepto de cadena productiva fue desarrollado como instrumento de visión sistémica al representar la producción de bienes como un sistema, es decir, donde los flujos de materiales, de capital y de información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer un mercado consumidor final. Así, el concepto de la cadena productiva se originó en el sector agrícola a partir de la necesidad de magnificar la visión de la finca, dentro y fuera de la misma. Es de esta manera que “una cadena productiva agrícola sería compuesta por eslabones que reunirían las organizaciones proveedoras de los insumos básicos para la producción agrícola o agroindustrial, las fincas y agroindustrias con sus procesos productivos, las unidades de comercialización mayorista y minorista, así como los consumidores finales, todos conectados por los flujos de capital, materiales e información (Gómez et al., 2002, citado en Chávez, 2012, pp. 20-21).

En el enfoque de cadenas productivas se presentan diversas clasificaciones, una de ellas distingue dos tipos de cadenas, las dirigidas al productor y las dirigidas al consumidor (Gereffi, 2001). Otra forma de clasificarla es la propuesta por Piñones, Acosta y Tartanac (2006) en la

que se hace referencia al término de agro cadena productiva definiéndola como “el conjunto de actores que participan en el proceso de producción, transformación, comercialización, mercadeo y distribución de un bien común” (Piñones et al., p.27). Piñones et al. clasifican las agro cadenas productivas en tres niveles detallados a continuación.

Tabla 2: Clasificación de Agro Cadenas Productivas

Dependiendo del tipo de producto	-Agro cadenas alimentarias: las relacionadas únicamente con productos frescos.
	-Agro cadenas industriales: las relacionadas con productos que reciben algún grado de transformación y productos no alimentarios tales como fibras, textiles, cueros.
Dependiendo del grado de diferenciación del producto	-Agro cadenas básicas: giran en torno a productos tales como granos, tubérculos y cereales. Las agrocadenas básicas se caracterizan por una baja elasticidad de la demanda, un bajo nivel de transformación y un comercio dominado por un número reducido de actores. Ejemplos de este tipo de agro cadenas son: las cadenas de arroz, banano, trigo y soya.
	-Agro cadenas diferenciadas: se relacionan con productos que poseen características especiales que los diferencian de las <i>commodities</i> . Este tipo de cadenas requiere de alta coordinación entre productores, procesadores y distribuidores. Además, se puede observar la existencia de algún grado de integración vertical entre eslabones. Ejemplos de este tipo de cadena son las cadenas del vino y de productos orgánicos.
Dependiendo del tipo y número de actores que participan	-Cadenas simples: incluyen únicamente a aquellos actores y eslabones directamente relacionados con el producto en las diferentes fases de producción, comercialización y mercadeo.
	-Cadenas extendidas: incluyen, además de la cadena principal, otras cadenas que en algún momento pueden tocar o entrelazarse con ésta, y que por lo general aportan insumos importantes para la obtención del producto final.

Adaptado de: Piñones et al. (2006)

Ambos conceptos explicados líneas arriba, son frecuentemente confundidos y utilizados indistintamente; sin embargo, es preciso indicar que como instrumentos de gestión poseen el mismo origen conceptual y sus herramientas no difieren significativamente. Para fines de la presente investigación, se ahondará en el concepto de cadena de valor.

Con esto se trata de introducir a los actores identificados en la sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización del café y así, tener un panorama más claro de las relaciones entre cada uno de ellos y su participación en cada eslabón de la cadena. Se sostiene que se realiza bajo el enfoque de cadena de valor porque es vista como una concatenación de actividades que agregan valor desde proveedores, transformadores hasta

comercializadores. De este modo, el valor total creado es resultado de la participación interdependiente de cada actor.

2.3. Competitividad

En las últimas décadas, el término “competitividad” ha sido empleado para explicar el desempeño de las economías dentro del mercado mundial. Una economía competitiva se define en función de cuán exitosos son sus productos en dicho mercado y si ésta puede mantener la posición de liderazgo. Sin embargo, no se ha podido llegar a un consenso académico sobre la definición de este concepto; lo que ha generado que diversos autores e instituciones internacionales evalúen de distintas formas la competitividad de las naciones (Araoz, Carillo & Ginhoven, 2002).

Según Porter (2006), pionero en emplear este término con referencia a la competitividad de las naciones, su teoría empieza a partir de los competidores y sectores individuales, los cuales van configurando la economía como un todo. Dentro de la nación es donde radican las ventajas competitivas que influyen en la capacidad de sus empresas para triunfar en sectores específicos. Como resultado de la lucha entre sectores individuales se determina el estado de la economía de una nación y su capacidad de progresar. Complementando este concepto presentado por Porter, Duhalde (2007) afirma que las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío. Éstas se benefician de tener rivales nacionales potenciales, proveedores nacionales agresivos y clientes locales exigentes (Duhalde, 2007).

El término competitividad impuesto por Porter (1987), ha sido fuertemente criticado por economistas como Lall y Krugman, quienes argumentan la falta de una base teórica sólida y por otro lado, se alega que es un concepto que puede ser relevante a las empresas, pero no a los países (Tello, 2005). Señalan que son las empresas y/ o industrias las que compiten entre sí y promueven la sinergia económica de un país determinando su capacidad productiva. Según el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2001), la confusión entre países y empresas puede llevar a creer que la fortaleza económica de un país se mide por su superávit comercial externo, que las importaciones son indeseables porque desplazan al empleo nacional, de modo que la competitividad sea vista como una “obsesión peligrosa”, término que utilizó (Krugman, 1995, citado en BID, 2001, p.1).

Para autores como Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996), la competitividad es la “medida en que una compañía, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de mercados internacionales, manteniendo y aumentando la renta de sus empleados y propietarios” (Ivancevich et al., 1996,

p.4). El BID en su artículo “Competitividad: el motor de crecimiento”, define la competitividad como el resultado de la “calidad del ambiente de inversión y el aumento de la productividad en un medio de estabilidad macroeconómica y de integración en la economía internacional” (BID, 2001, p.1).

2.3.1. Competitividad empresarial

En tiempos de crisis, es necesario que una empresa asuma riesgos y solucione con profesionalidad la situación que la afecta; de lo contrario, difícilmente podrá plantearse las bases futuras para un desarrollo sostenido conveniente. Lo dicho anteriormente, implica una serie de factores estructurales, culturales, económicos, tecnológicos y políticos que afectan el funcionamiento diario y expectativas de toda empresa productiva y comercial (Gómez, 1997). En este contexto, surge un término fuertemente asociado a la actividad empresarial, la competitividad empresarial.

Para Tello (2005), la competitividad se puede definir como “el conjunto de factores claves que inciden en el nivel y desarrollo del proceso productivo de bienes y servicios de una empresa (sector, región o de la economía como un todo)”. Estos factores a su vez pueden agruparse en dos subconjuntos, los asociados al ámbito externo y los factores asociados al ámbito interno, del proceso productivo. Para el autor, “la competitividad de una empresa (sector, región o del país en su conjunto) es un medio para lograr el incremento sostenido y sostenible del estándar de vida del habitante de una economía” (Tello, 2005, pp.48-49).

“En el ámbito empresarial, uno de los razonamientos más importantes es que se trata de un término relativo, ya que siempre está en función de una comparación exigente con las empresas rivales” (Gómez, 1997, p.26), referida a la “capacidad de los productos o servicios para competir con ventaja en el mercado, a unos precios que permitan la retribución adecuada de todos los factores de producción que han intervenido en su elaboración” (Gómez, 1997, p.26). Sin embargo, el mismo autor señala que el término tiene un significado algo difuso y difícil de calibrar. La competitividad de una empresa hace referencia del mismo modo a la capacidad que esta posea para adaptarse en el tiempo. En la práctica puede considerarse una empresa competitiva “cuando está capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que compite en el mercado” (Gómez, 1997, pp. 26-27).

La competitividad empresarial es un tema fundamental en la actividad económica tanto para países desarrollados como en vías de desarrollo. Esto guarda relación con el proceso de mundialización que exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos (financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros), con el fin de enfrentar el

reto del mercado nacional como internacional (Labarca, 2008). En otras palabras, la competitividad determina la capacidad de las empresas para aprovechar las oportunidades que les brinda la economía internacional.

Finalmente, es preciso recalcar la relación que existe entre calidad y competitividad en términos de tecnología e innovación. La única opción, en este sentido, es la que se refiere a cómo gestionar adecuadamente el cambio hacia una mejor calidad de modo que se aprovechen las oportunidades a tiempo para seguir en competencia. Asimismo, la ética y la competitividad son inseparables; ya que, no se puede competir en un ambiente global mientras los miembros que la componen tienen prácticas desleales, roban o existen disputas entre ellos con la amenaza de atentar contra su estilo de vida (Ivancevich et al., 1996).

Otro concepto importante de resaltar es el de Rojas y Sepúlveda, quienes proponen que la competitividad en el sector agrícola es la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y manejar de manera continua su participación en el mercado; por otro lado, define que la cadena agroalimentaria es el proceso que recorre un producto desde la producción primaria hasta su consumidor final; esta cadena refleja la realidad de la agricultura; así como, las diferentes relaciones que se tienen con sus actores (Rojas & Sepúlveda, 1999).

2.3.2. Enfoques y modelos de la competitividad

a. Enfoque de la competitividad sistémica de Esser

Según este enfoque, la competitividad de la economía está basada en medidas o estrategias engranadas, las cuales están dirigidas hacia un objetivo concreto desde cuatro niveles del sistema. Los niveles determinantes de la competitividad sistémica son Meta, Macro, Micro y Meso y dentro de cada uno se encuentran factores determinantes de la competitividad (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer, 1994).

En el nivel meta resultan importantes tres elementos: el consenso social, referido a una política económica; el patrón básico de organización jurídica, política, económica y macro social, el cual favorece la integración de los esfuerzos de los actores para potenciar las ventajas nacionales, la disposición y capacidad para implementar una estrategia de mediano a largo plazo, enfocada en el desarrollo tecnológico industrial como motor de la competitividad. El nivel Macro consiste en crear las condiciones generales para propiciar la competencia eficaz y crea un ambiente de presión en el cual las empresas están orientadas a buscar la productividad e innovación. A nivel Micro resulta crucial la capacidad de gestión en cuanto a innovación tecnológica y organizativa de una empresa. Finalmente, el nivel Meso hace referencia al entorno

específico de las empresas (Esser et al., 1994). En la siguiente tabla se muestran los cuatro niveles que deben interactuar para dar como resultado la competitividad.

Tabla 3: Determinantes de la competitividad sistémica

Niveles	Determinantes
Macro	Política presupuestaria, Política monetaria, Política física
Meta	Factores socioculturales, escala de valores, patrones básicos de organizaciones y Capacidad estratégica y política
Meso	Política de Infraestructura, física, Política educacional, Política Tecnológica, Política Infraestructura industrial, Política ambiental, Política Regional, Política selectiva de importación, política selectiva de exportación
Micro	Capacidad de la gestión, estrategias empresariales, <i>Best practice</i> en el ciclo de producción (Desarrollo, Producción y Comercialización), Integración en redes de cooperación tecnológicos, Logística empresarial, Interacción entre proveedores, productores y usuarios

Adaptado de: Esser et al. (1994).

Finalmente, para completar el enfoque de competitividad sistémica se han identificado actores dentro de cada nivel, los cuales deben entablar diálogo y comunicación para facilitar el logro de la competitividad. En la siguiente tabla se presentan estos actores según Esser et al. (1994)

Tabla 4: Actores de la competitividad sistémica

Diálogo y articulación	
Niveles	Actores
Macro	Parlamento, Gobierno Nacional, Instituciones estatales Nacionales, Banco Central, Órganos judiciales.
Meta	Orientación de los grupos de actores al aprendizaje y la eficiencia, Defensa de intereses y auto organización bajo condiciones cambiantes, Capacidad social de la organización e integración, Capacidad de los grupos de actores para la interacción estratégico.
Meso	A nivel central, regional y comunal: Gobierno, Asociaciones empresariales, sindicatos, organizaciones de consumidores, demás organizaciones privadas, Instituciones de investigación y desarrollo privadas y públicas, Instituciones financieras, Instituciones educativas
Micro	Productores, Servicios al productor, Comercio, Consumidores.

Adaptado de: Esser et al. (1994)

Asimismo, Esser et al. (1994) menciona los factores determinantes de la competitividad sistémica en los cuatro niveles, se explica a continuación:

Tabla 5: Factores determinantes de los cuatro niveles de Esser

Nivel meta
<p>-Factores y escalas de valores socioculturales: de ellos depende p. ej. Que se aliente o desaliente el despliegue de la dinámica empresarial en el seno de la sociedad.</p> <p>-El patrón básico de organización político- económica: un patrón básico que apuesta por la competencia (entre empresas, pero también entre formaciones políticas) y se orienta hacia el mercado mundial fomenta la competitividad internacional; un patrón básico que apuesta por el clientelismo, el proteccionismo y la orientación “hacia adentro”, no la fomentará.</p> <p>-La capacidad estratégica y política de los actores sociales: la competitividad internacional surge solamente cuando una sociedad logra establecer un consenso viable en torno a ese objetivo y desarrollo estrategias en el mediano plazo.</p>
Nivel macro
<p>-La política monetaria procura un marco estable (baja tasa inflacionaria), sin obstaculizar la inversión con tasas de interés demasiado elevadas.</p> <p>-La política presupuestaria persigue mantener el déficit bajo control para garantizar la consistencia macro.</p> <p>-La política fiscal estimula la productividad de la inversión. El sistema tributario está escalonado con justicia y transparencia, siendo de carácter progresivo.</p> <p>-La política de competencia contrarresta la formación de monopolios y cárteles, así como el abuso de poder de mercado.</p> <p>-La política cambiaria está concebida para impedir que las exportaciones encuentren obstáculos y que las importaciones necesarias se encarezcan demasiado.</p> <p>-La política comercial fomenta una integración activa al mercado mundial.</p>
Nivel meso
<p>-Las políticas de importación y exportación se manejan de manera que protejan o fomenten durante un periodo fijo y limitado ramas industriales designadas con criterio selectivo.</p> <p>-La política de infraestructura física asegura que las ventajas competitivas en la producción no queden anuladas o pérdidas en el transporte o las comunicaciones, sino que las ramas industriales prósperas puedan apoyarse en una infraestructura moderna.</p> <p>-La política educacional está diseñada con miras a asegurar una educación básica amplia y sólida a todos los ciudadanos, independientemente de su sexo, ofreciendo al mayor número posible de personas una enseñanza secundaria y de mayor nivel concebido pensando en las necesidades de las áreas de especialización del sector productivo.</p> <p>-La política tecnológica tiene por objetivo primordial la amplia difusión de nuevas tecnologías y nuevos conceptos organizativos, fomentando así un proceso ininterrumpido de modernización industrial.</p> <p>-La política regional no procura una distribución uniforme de la industria por todo el territorio nacional, sino fortalece selectivamente los clúster industriales emergentes.</p> <p>-La creación de nuevas ramas industriales es iniciada y estimulada por el Estado.</p> <p>-La política ambiental asegura que la competitividad sea el producto de la efectividad técnica y organizativa, y no de la explotación exhaustiva de recursos humanos y naturales; asegura la búsqueda simultánea de eficiencia económica y ecológica.</p>
Nivel micro
<p>-Son factores determinantes para la competitividad de las empresas la calificación del personal y la capacidad de gestión.</p> <p>-Las empresas competitivas están en condiciones de diseñar e implementar estrategias.</p> <p>-Una premisa importante para la competitividad es la capacidad de gestión en el área de innovaciones.</p> <p>-La competitividad de una empresa se basa en la aplicación de <i>best practice</i> a lo largo de toda la cadena de valor agregado (desarrollo, adquisición y almacenaje, producción, comercialización).</p> <p>-La competitividad de las empresas se fortalece a través de su integración a redes de cooperación tecnológica (con otras empresas y con instituciones de investigación científica y tecnológica).</p> <p>-Una logística eficaz entre sus empresas constituye un importante punto de partida para incrementar la eficiencia.</p> <p>-Los impulsos innovadores son productos de procesos de aprendizaje que se forman por la interacción entre subcontratistas, productores y clientes.</p>

Adaptado de: Esser et al. (1994)

b. Competitividad y Desarrollo humano en el sector agropecuario

El Seminario Permanente de Investigación Agraria (SEPIA) publicó un ensayo relevante para esta investigación, en el cual se vinculan dos conceptos: la competitividad y el desarrollo humano, en el marco del sector agropecuario. La pregunta del documento gira en torno a ¿cómo la competitividad puede generar desarrollo humano a través de la agricultura?

Se entiende desarrollo humano como el proceso mediante el cual se amplían las oportunidades para las personas, aumentando sus derechos y capacidades. Estas oportunidades están referidas a una “larga y saludable vida, poder adquirir conocimientos, y poder tener acceso a los recursos necesarios para disfrutar de un nivel de vida decoroso” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2002, p. 3). Por otro lado, se entiende la competitividad como proceso y resultado que admite diversos enfoques. Las múltiples dimensiones de la competitividad se intensifican al ponerse en contacto con la heterogénea agricultura del Perú (Santa Cruz, 2005).

Según el ensayo publicado por el Seminario Permanente de Investigación Agraria [SEPIA] (2006), el factor fundamental y unidad de análisis de la competitividad agropecuaria es el rescate del territorio; mientras que los factores especializados de la competitividad son los procesos de aprendizaje, asimilación tecnológica e innovación, los que constituyen un canal para el despliegue de las capacidades humanas (SEPIA, 2006, p. 15).

El Perú cuenta con una diversidad biológica, geográfica y ecológica, lo cual vinculado a la enorme heterogeneidad de la agricultura y las particularidades de los productores agropecuarios hacen del tema de competitividad un tema complejo. Las diferencias entre productores agropecuarios responden a tecnología, productividad, articulación de mercados, racionalidad económica y social.

Resulta pertinente recordar que la competitividad no es un proceso espontáneo que surge de una fuente de recursos naturales; por el contrario, “implica una intervención activa, deliberada y socialmente organizada de construcción de condiciones y logro de resultados en términos de mejor calidad, mayor aprovechamiento de los atributos de los productos y más bajos costos o mayor eficiencia en la producción” (Santa Cruz, 2005, p. 17).

c. Modelos de Competitividad en el sector agrario

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA] (2000a), en su publicación titulada “Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad” menciona que su medición implica la determinación de los componentes o factores que se generen y su grado de impacto. En este sentido, recomienda un marco metodológico para medir la competitividad

basada en tres grandes grupos, estos son: factores controlables por la empresa, factores controlables por el Gobierno y los factores difícilmente controlables.

Figura 2: Factores que afectan la competitividad – IICA



Adaptado de: IICA (2000a)

Otra metodología para medir la competitividad es la que se basa en los factores económicos y no económicos. Según el IICA (2000b), en el Cuaderno Técnico N° 08, titulado “El reto de la competitividad de la agricultura”, esta metodología sigue la teoría de las 4P. Esta teoría propuesta por Jerome McCarthy para definir el marketing mix que tiene como finalidad la retención de clientes y su interacción con productos y servicios, explica 4 factores que determinan el nivel de competitividad: el precio, producto, promoción y plaza (localización), siendo los 3 últimos, factores no económicos.

- Precio: Interviene la estructura de costos.
- Producto: Interviene la calidad como la imagen del producto a ofertar.
- Promoción: Las estrategias distintas para diferentes tipos de mercados.
- Plaza: Intervienen aspectos relacionados con el sistema de distribución, importancia en el costo del espacio y almacenamiento. Dentro de este factor se analiza algunos elementos como: facilidades de transporte, características del entorno ambiental e infraestructura.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), identifica diversos factores que afectan la competitividad en la agricultura: (i) Factores internos de la empresa, (ii) Factores Sectoriales, (iii) Factores Sistémicos y (iv) Factores de desarrollo microeconómico (Rojas, Romero & Sepúlveda, 2000).

Asimismo, se afirma que “los factores internos son los que operan bajo el ámbito de decisión de la organización; entre ellos, capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y capacidad de adecuarse a sus especificidades, relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materia prima y bienes de capital” (Rojas et. al., 2000, p.11). En cuanto a los factores sectoriales, “son aquellos que se encuentran en su área de influencia, involucra el contexto decisional de la cadena de productores y empresas intermediarias para la definición de estrategias de la organización, algunas de ellas son: mercados alimentarios y exigencias tecnológicas y organizacionales, fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales, la cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales y la promoción de competencia” (Rojas et. al., 2000, p.11).

Los factores sistémicos son los elementos externos a la empresa productiva, afectan al entorno sectorial donde opera la organización, tiene una importancia variable en la construcción de estrategias y son los siguientes: acceso al financiamiento e infraestructura tecnológica e institucional (Rojas et. al., 2000). Finalmente, en cuanto a los factores de desarrollo microeconómico se identifican los elementos como la capacitación y gestión tecnológica de las empresas, nuevos esquemas organizacionales, estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores y recursos humanos (Rojas et. al., 2000).

Los modelos mencionados para medir o analizar la competitividad en el sector agrario resaltan la importancia del área estratégica de una organización, tanto para establecer los elementos que determinarán la estrategia como el análisis externo de la organización.

Francisco Santa Cruz, destacado consultor de SEPIA presentó un modelo para analizar la competitividad en un documento titulado “Competitividad en el sector agropecuario, una visión integradora” (2005), el cual, lista una serie de factores de la competitividad agropecuaria. Estos factores pueden dividirse en cuatro grupos: condicionantes naturales y diferenciación de los espacios agrarios en el Perú; condicionantes de orden socioeconómico; dinámicas agrarias a nivel departamental y finalmente, diversas agriculturas y distintos tipos de productores.

Tabla 6: Factores que afectan la competitividad – SEPIA

Factor de competitividad agropecuaria	Descripción
Condicionantes naturales y diferenciación de los espacios agrarios en el Perú	-Son de carácter geográfico, ecológico y topográfico
	-Constituyen la base de la competitividad y del desempeño agrícola
	-Existen dos características naturales fundamentales: la diversidad biológica y los factores climáticos

Tabla 6: Factores que afectan la competitividad – SEPIA (continuación)

Factor de competitividad agropecuaria	Descripción
Condicionantes de orden socioeconómico	-Los procesos sociales y económicos juegan un rol importante en la diferenciación de la competitividad de los territorios.
	-El volumen y calidad natural de recursos puede ser afectado positiva o negativamente por la tecnología
	-La calidad y atributos competitivos son resultado del entorno socioeconómico y tecnológico
Dinámicas agrarias a nivel departamental	-Se refiere a condicionantes regionales de la competitividad agropecuaria
	-Se toma en cuenta el crecimiento diferenciado según departamentos, la especialización agropecuaria departamental, entre otras
Diversas agriculturas y distintos tipos de productores	-Las diferencias se refieren a la dotación de recursos, productividades, tecnología, articulación a mercados y diferente racionalidad económica.

Adaptado de: Santa Cruz (2005)

Para efectos de este trabajo, se considera dos autores representativos en el concepto de competitividad. En primer lugar, se entiende la competitividad como el conjunto de factores claves internos y externos que inciden en el nivel y desarrollo del proceso productivo de bienes y servicios de una organización (Tello, 2005). En segundo lugar, se toma en cuenta el concepto de competitividad en el sector agrario propuesto por Rojas y Sepúlveda, definido como la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria geográficamente localizada para lograr una participación sostenible en el mercado. Además, se refiere a la cadena agroalimentaria como el proceso que abarca desde la producción primaria hasta el consumidor final (Rojas y Sepúlveda, 1999).

Debido a que la investigación tiene un enfoque integral, estos conceptos son importantes porque permiten entender los objetivos propuestos. A lo largo del estudio, se identifica y describe los factores limitantes del desarrollo organizacional de la APAPO. Esto permite sentar las bases para que la asociación se inserte en el mercado en condiciones favorables; es decir, sea competitiva. Se pretende conocer las deficiencias dentro de la cadena de valor de una asociación cafetalera ubicada en determinado sector, con la finalidad de señalar la capacidad para participar en el mercado de manera sostenible.

Adicionalmente, se realiza la investigación teniendo en cuenta las dimensiones que proponen Esser et al. (1994), esta investigación se centra fundamentalmente en el nivel micro teniendo en cuenta algunos aspectos de los niveles meta y meso porque permite esquematizar y relacionar el comportamiento de los agentes con los factores que determinan la competitividad.

Finalmente, Santa Cruz (2005) presenta otros factores de la competitividad agropecuaria divididos en cuatro bloques que son tomados en cuenta porque se relacionan claramente con el dinamismo de la agricultura peruana.

2.4. Innovación agraria

“La innovación tiene que ver con la asimilación, adaptación y creación de nuevas tecnologías; luego con su difusión y aplicación al proceso productivo, organizacional y de articulación a los mercados” (Santa Cruz, 2005, p. 42). Estos cambios deben promover mejoras en la productividad y en la capacidad de generar mayores ingresos para los productores.

La innovación agrícola desarrollada en el siglo XX se caracterizó por ser una “innovación de mantenimiento” enfocada en enfrentar un gran número de problemas con el fin primordial de sostener la producción agrícola. Las epidemias vegetales requerían una alta cuota de innovación agrícola y para sostener los agro ecosistemas frente a esas amenazas, se requería insumos institucionales (investigación científica, crédito agrícola), insumos técnicos (agroquímicos, equipos de aspersión) e insumos biológicos (nuevo material genético) (McCook, 2009). Por lo tanto, a simple vista se puede decir que las plagas pueden haber estimulado e impulsado la innovación agrícola y la tecnificación de la caficultura. Sin embargo, a pesar de haber creado agro ecosistemas bastante consistentes productivamente, éstos son más complejos y vulnerables a nivel ecológico.

Al hablar de innovación agraria resulta importante desarrollar el término sustentabilidad, entendida como “la posibilidad de que una comunidad se mantenga en el tiempo en su territorio sin comprometer su existencia en el futuro en su relación con la naturaleza” (Gómez & Cadena, 2015). En otras palabras, las políticas de desarrollo sustentable priorizan el manejo y aprovechamiento adecuado de los recursos, de modo que repercutan positivamente en el aspecto económico, ambiental, social y cultural.

Gómez y Cadena (2015) presentan dos modelos de cultivo de café, el modelo multivariado café-agua-suelo y el modelo multivariado café-vegetación. El primer modelo pretende captar la influencia de las acciones de aislamiento y protección del recurso hídrico, las estrategias de almacenamiento de agua, las coberturas vegetales orgánicas, las acciones de conservación de suelos y de prevención de la erosión y las prácticas de restauración de suelos deteriorados sobre el aprovisionamiento de agua para actividades agrícolas. Mientras que el segundo modelo, mide el dominio que tienen las prácticas de protección de las áreas forestales, las conexiones entre áreas boscosas, las prácticas de reforestación, las prácticas para la no contaminación y las especies encontradas asociadas a las áreas boscosas en las prácticas de aprovechamiento y extracción de los recursos.

Narváez, Ramírez, Oliveros y Álvarez (2003) presentan en un estudio, el manejo de las mieles generadas en la tecnología BECOLSUB para eliminar el impacto ambiental ocasionado por los lixiviados de café. En este caso, se evaluó una alternativa tecnológica para el tratamiento

de mieles resultantes del beneficio del café y por ello, resulta relevante para la presente investigación⁶.

El uso de la tecnología para el beneficio ecológico con manejo de subproductos ha permitido significativamente la reducción en el consumo de agua. Adicionalmente, ha facilitado el manejo de la pulpa (subproducto), que al no entrar en contacto con el agua, conserva sus propiedades físico-químicas y potencia su uso como abono orgánico. Con esta tecnología para el tratamiento de mieles, la contaminación controlada alcanza el 90%; mientras que la contaminación bajo el beneficio regular producida por los lixiviados de la pulpa más mucílago no retenido son preocupantes; ya que, dada su alta demanda química de oxígeno (DQO) ocasionan un gran impacto ambiental en el ecosistema (Narváez et al., 2003, p. 1970).

A manera de conclusión, la evaporación de residuos líquidos provenientes del beneficio ecológico del café se puede realizar empleando energía térmica, ya sea de estufas campesinas o de secadoras que utilicen carbón o leña como combustible. Con lo anterior, es posible controlar hasta el 99.5% de la contaminación producida en el beneficio ecológico de café BECOLSUB desarrollado por CENICAFE (Narváez et al., 2003, p. 1980).

2.5. Asociatividad

Se entiende por asociatividad aquella organización voluntaria y no remunerada de personas o grupo de personas que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo común. Incluye a las Organizaciones No-Gubernamentales de promoción y desarrollo, pero también a asociaciones dedicadas principalmente al bienestar de sus propios miembros, desde agrupaciones culturales hasta clubes deportivos (PNUD, 2000).

Según Rosales, la asociatividad representa “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas (principalmente), en donde, cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales, 1997, citado en Maldonado, 2014).

Para Maldonado, la asociatividad se puede definir como un modelo de organización estructurado, el cual tiene como fundamento la acción colectiva. Este sistema organizativo brinda la oportunidad de mejorar la competitividad de los pequeños productores con el objetivo de superar limitaciones de interés común tales como el acceso a mercados especiales. En este

⁶ El tratamiento de aguas mieles es crucial en el proceso de beneficio de café, debido al gran impacto ambiental que pueden causar estas aguas tóxicas que generan malos olores y representa un foco infeccioso. Es relevante la acotación en este punto porque los caficultores responsables deben estar al tanto de las nuevas tecnologías para evitar un mal manejo de éstas.

sentido, resulta interesante e importante identificar los factores que determinan la asociatividad con la finalidad de gestionarlos y así, empoderar a las asociaciones de pequeños productores (Maldonado, 2014).

2.5.1. Asociatividad Rural

Así como la competitividad, la asociatividad es un término que posee diversas maneras de interpretarlo. La mayoría de búsquedas en la literatura sobre el término asociatividad remiten a agrupaciones de productores; es decir, la asociatividad vinculada con el mercado a través de algún producto ofrecido por la asociación de productores rurales. Asimismo, el énfasis de la asociatividad rural se ha ido modificando según las coyunturas históricas; desde la lucha por la tierra, el impulso por la creación empresarial, la lucha contra las mineras, la defensa del territorio, entre otros (Urrutia & Diez, 2016).

La asociatividad es “una estrategia que consiste en reducir los costos de transacción y mejorar el acceso al mercado, tanto de insumos como de productos finales” (Key, Sadoulet & Janvry, 2000; Markelova, Meinzen-Dick & Dohrm, 2009). Esta estrategia permite alcanzar economías de escala y fortalecer su poder de negociación (Bernard, Collion, Janvry, Rondot & Sadoulet, 2008) que resulta muy complicado si trabajan de manera individual. Mediante las asociaciones los productores forman parte de una cadena de valor más extensa y acceden al mercado. Para Barrantes, La Rosa, Glave, Borasino, Ramos y Vergara (2016) asociarse no tendría sentido si los beneficios de esta forma de organización no compensan los costos en los que se incurre. Asimismo, los autores hacen referencia a Shiferaw para listar los principales factores que influyen en la decisión de asociarse en el espacio rural los que serían: características socioeconómicas a nivel de hogares o de unidad agropecuaria; características de la producción; características de la organización; experiencia o aprendizaje de la participación; las diferencias en la ubicación del hogar; el volumen de producción; las dotaciones de activos; el nivel de educación; entre otros (Barrantes et al., 2016). La interacción de estas características produce diferentes niveles de asociatividad.

Existen diversos intentos por clasificar la asociatividad rural, un balance entre los diferentes tipos de organizaciones rurales es aquel que la agrupa en dos grandes clases.

Tabla 7: Tipos de asociaciones

Tipo de organización	Descripción
Asociaciones gremiales – territoriales	Establecen vínculos entre grupos sociales conectados por residencia, parentesco e historia, en espacios y territorios que ocupan, de los cuales administran, gestionan y defienden sus recursos.
Asociaciones “empresariales”	Presentan un interés común por producir y generar un beneficio. Formadas para la gestión colectiva de intereses comunes, ya sean de tipo: productivos, de provisión de servicios o de generación de economías de escala.

Adaptado de: Urrutia y Diez (2016)

De este modo, dentro del primer tipo de asociación, se encuentra a las comunidades campesinas, las comunidades nativas y rondas campesinas. En este tipo de asociaciones territoriales, el agua tiene una relevancia particular y por tanto, cuenta con sus propias organizaciones, conocidas como comités de regantes y las juntas de regantes (Urrutia & Diez, 2016).

En cuanto al segundo tipo de asociación, como antecedente a las asociaciones empresariales es preciso recordar la asociatividad impuesta por la Reforma Agraria con el fin de acelerar la vinculación de los campesinos al mercado, la cual fracasó. Para Urrutia y Diez (2016), la asociatividad impuesta en esta época generó una experiencia frustrada y de ello surge la desconfianza como factor limitante a la voluntad de asociarse (Urrutia & Diez, 2016). En la actualidad, la realidad de la asociatividad rural es diferente, el último CENAGRO (2012) señala que existen 2 260 973 unidades agrarias (UA), de las cuales 79,6% contaban con hectáreas entre 0 a 5, y 39% disponían menos de una hectárea.

Este contexto, nos lleva a reconocer el aumento significativo de asociaciones en las últimas décadas, así como, los niveles de asociatividad dentro de éstas.

Urrutia y Diez (2016), mencionan dentro del tipo de asociación empresarial se encuentran asociaciones productivas, asociaciones de provisión de servicios y asociaciones de generación de economías de escala. En el caso de la asociatividad productiva, esta cuenta con una normatividad y organización específica; ya que, son los socios quienes participan en el proceso productivo (Urrutia & Diez, 2016). Sin embargo, el marco legal en este ámbito limita la obtención de utilidades para los socios; es por ello que se define a las “asociaciones” como

organizaciones que canalizan las expectativas de algunos sectores de campesinos y productores agrarios frente a propuestas de explotación de recursos naturales existentes en su territorio, o disposiciones de gobierno que afectan o afectarán negativamente a esos grupos en su acceso y disponibilidad de recursos (Urrutia & Diez, 2016, p.249).

Por su parte, las “asociaciones empresariales” hacen referencia a la organización de productores agrarios cuyo fin es obtener beneficios dada su vinculación con el mercado por medio de servicios compartidos o por la venta de un producto (Urrutia & Diez, 2016).

En nuestro país, los pequeños agricultores necesitan desarrollar formas de asociatividad que les permita obtener mejores ingresos y mejorar su calidad de vida. Sin embargo, la asociatividad rural en el contexto peruano tiene una serie de limitaciones, las cuales son: la desconfianza, la falta de tradición empresarial, la carencia de políticas públicas, la falta de capitales o altos costos de transacción (Bonfiglio & Agreda, 2014). Asimismo, se considera como elementos determinantes para el éxito de la asociación empresarial: la separación de funciones, la capacitación de los productores y generación de confianza entre los mismos socios (Urrutia & Diez, 2016).

Amezaga y Artieda (2008) han realizado un estudio sobre la asociatividad en las MYPE. Ellos concluyen que las MYPE agropecuarias necesitan organizarse en esquemas asociativos orientados al mercado para poder insertarse de manera competitiva en la economía. Asimismo, el estudio señala que existen barreras que dificultan la construcción de vínculos de confianza y por otro lado, existe un débil capital social.

A modo de conclusión, se puede señalar que las experiencias de asociatividad empresarial tienen como factor importante la independencia de los productores asociados, quienes perciben una mejora en sus ingresos a cambio de la entrega de su producción a la empresa. Pero la independencia productiva no es el único factor a resaltar, existen otros que deben considerarse cruciales entre ellos el adecuado manejo gerencial, el profundo conocimiento de mercado y un estable capital social que procure la sostenibilidad de la asociatividad. La asociatividad empresarial que pretende vincular a los pequeños productores con el mercado sigue presentando varias dificultades para su desarrollo. Por un lado, la sostenibilidad de diversas iniciativas públicas como programas o políticas que apoyan la asociatividad empresarial, pero al cabo de un tiempo dejan de dar financiamiento y pone en duda la continuidad de la asociación. Por otro lado, continuamente mencionado es el alto grado de desconfianza entre los productores, lo que significa un débil capital social y la incertidumbre de los socios respecto a su organización para incursionar en el mercado sin experiencia previa (Urrutia & Diez, 2016).

2.5.2. Capital Social y acción colectiva

Resulta complicado hablar de asociatividad sin referirse a capital social y acción colectiva. Estos dos conceptos fuertemente vinculados son útiles para explicar este fenómeno. Según Maldonado (2014), el capital social está compuesto por confianza, normas y redes;

propicia la acción colectiva y cooperación entre personas. En este escenario, se origina la confianza que es la base para la capacidad asociativa.

El capital social es un concepto que posee varios enfoques, a continuación, se presentan las principales definiciones conceptuales de este término.

Tabla 8: Definiciones de Capital Social

Autor	Definición conceptual
Putnam et al. (1993)	Características de la organización social, tales como confianza, normas y redes. Las cuales mejoran la eficiencia social al favorecer las acciones coordinadas (Putnam et al., 1993, p. 167).
Fukuyama (1997)	Conjunto de valores y normas informales compartidos por los miembros de un grupo y que les permite cooperar entre ellos (Tello, 2006, p. 9).
Portes (1999)	Capacidad para garantizar los beneficios por medio de la pertenencia a redes y otras estructuras sociales, teniendo mayor disponibilidad para acceder a recursos escasos (Putnam et al., 1999, p 248-255).
ONU (2002)	“Los valores, las normas, las organizaciones y los mecanismos de asociación que facilitan las relaciones interpersonales y permiten la convivencia social” (Tello, 2006, p. 9).

Adaptado de: Putnam, Leonardi y Nanetti (1993), Tello (2006) y Portes (1999)

El capital social cumple tres funciones básicas: a) fuente de control social, b) fuente de apoyo parental y familiar, y c) fuente de beneficios a través de las redes extra familiares. La primera función implica la imposición de reglas con el fin de preservar la disciplina y promover la lealtad. Esta función se basa en la solidaridad circunscrita y confianza exigible. En segundo lugar, el capital social es mayor en las familias con dos padres que en las familias monoparentales; siendo los más beneficiados los hijos, los cuales tienen mayores ventajas educativas y de desarrollo personal. La última función del capital social es la que indica que la pertenencia a redes y el acceso a otras originan una serie de beneficios adicionales, como: acceso al empleo, movilidad ocupacional y éxito empresarial (Portes, 1999).

Asimismo, se distingue dos fuentes del capital social, las cuales son: motivaciones consumatorias y motivaciones instrumentales. Las primeras hacen referencia a la internalización de normas sociales y la solidaridad circunscrita. En tanto, las últimas se relacionan con los intercambios de reciprocidad y confianza exigible (Portes, 1999).

Por otro lado, Coleman (1988) identifica tres elementos de las relaciones sociales que sirven para obtener beneficios del capital social: a) obligaciones, expectativas y confiabilidad de las estructuras; b) canales de información; y c) normas y sanciones efectivas.

Los impactos generados por el capital social se pueden tipificar en impactos positivos y negativos. Los primeros señalan el mejoramiento de la eficiencia económica; ya que, aumenta los ingresos. La superación de los eventos negativos, lo que evita el empobrecimiento

(Inurritegui, 2006). Por otro lado, las consecuencias negativas están referidas al hermetismo de las redes, lo que implica el limitado acceso de otros individuos al grupo y a su vez, puede impedir oportunidades de éxito empresarial. Debe agregarse la libertad restringida, al reducir la privacidad y autonomía de los individuos del grupo (Portes, 1999).

En lo que concierne a este último punto, la asociatividad asume dos condiciones básicas de la libertad de los individuos: 1) deben ser independientes y libres para decidir sobre su destino; 2) deben ser dependientes en la medida que no pueden ser capaces de llevar a cabo sus objetivos de manera individual (Valenzuela & Cousiño, 2000).

En palabras de Maldonado (2014), la acción colectiva se define por dos elementos: “la convergencia de intereses comunes y la cooperación de individuos agrupados, ya sea de manera organizada o no (Maldonado, 2014). Asimismo, se afirma que este fenómeno se fortalece ante la amenaza externa y conflictos entre grupos.

En resumen, el éxito de un proceso asociativo, durante el proceso de consolidación, depende del capital social, la acción colectiva y la asociatividad. Maldonado (2014) señala que la confianza a través de un adecuado liderazgo, genera competitividad y promueve la sostenibilidad de una organización. Por tanto, afirma que los “principales determinantes de la consolidación exitosa de un proceso asociativo son el capital social y el liderazgo” (Maldonado, 2014, p. 83). Del mismo modo, la Comisión de Promoción de la pequeña y Microempresa [Prompyme] (2005) afirma que la estrategia de asociatividad dinamiza y fortalece la economía local; ya que, construye ventajas competitivas colectivas que satisfacen el objetivo de mejorar la capacidad de respuesta a los mercados, cada vez más exigentes y competitivos

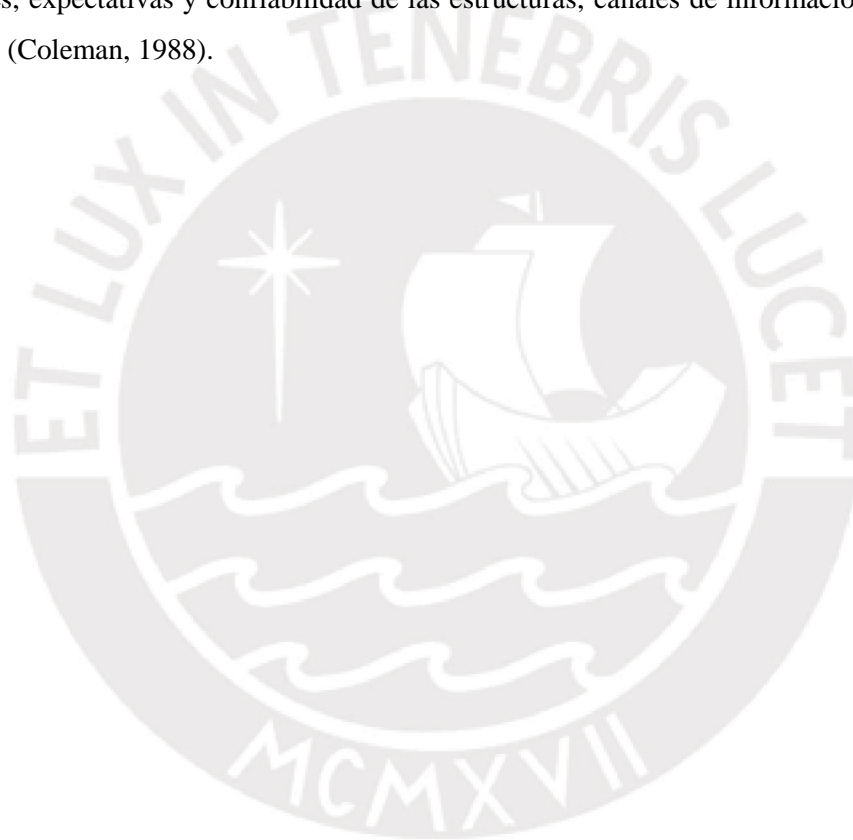
El enfoque conceptual que se toma en cuenta en esta investigación es el de Maldonado (2014), en el que se considera la asociatividad como un modelo de organización estructurado y tiene como fundamento la acción colectiva, con el fin de mejorar la competitividad de los pequeños productores y así, superar limitaciones de interés común. Así mismo, se considera la lista de factores que influyen en la decisión de asociarse propuesta por Barrantes et al. (2016); ya que, guardan relación con las variables planteadas en torno al sujeto de estudio.

La asociación materia de estudio es una asociación empresarial-productiva, según la clasificación de asociaciones rurales propuesta por Urrutia y Diez (2016), debido a que está conformada por socios productores de café y ésta se encarga, eventualmente, del proceso post-cosecha y comercialización para generar un beneficio económico. Este tipo de asociación posee una normatividad y organización específica. No obstante, en la APAPO esto representa un objetivo por consolidar; ya que, existen limitaciones para la asociatividad rural en el contexto

peruano, como la desconfianza, la falta de tradición empresarial, la carencia de políticas públicas, la falta de capitales o altos costos de transacción (Bonfiglio & Agreda, 2014).

Para ahondar en el análisis de la asociatividad, se tendrá en cuenta dos conceptos; por un lado, el capital social definido por Putnam et al. (1993) como las características de la organización social que incluyen confianza, normas y redes, las cuales mejoran la eficiencia social al favorecer las acciones coordinadas y por otro, la acción colectiva entendida como la convergencia de intereses comunes y la cooperación de individuos agrupados (Maldonado, 2014).

Finalmente, para desarrollar el concepto de capital social se enfatiza tres elementos: obligaciones, expectativas y confiabilidad de las estructuras; canales de información; y normas y sanciones (Coleman, 1988).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Café

El café es una planta arbustiva originaria de Arabia. Taxonómicamente, la planta del café ha sido clasificada dentro del grupo de la Tubiflora, en el orden Rubiales, en la familia Rubiaceae y pertenece al género *coffea* siendo las siguientes especies las más importantes: *coffea arábica*, *coffea liberica*, *coffea canephora* y *coffea stenophylla*. Dentro de estas especies es el tipo arábigo, el que más se comercializa a nivel mundial debido a su aroma y sabor suave. Otro punto importante a mencionar es que los principales productores de esta especie son los países de Centro y Sudamérica. Comercialmente, la parte de la planta del café que se vende es el fruto (Olaya & Olaya, 2005).

El *World Coffee Research* (WCR) indica que en Mesoamérica y el Caribe existen dos variedades: *Coffea arábica* y *Coffea canephora* o también llamada Robusta. Sin embargo, la primera es la dominante en América Latina. Dentro de cada variedad existen sub-variedades con características particulares que las distinguen unas de otras (World Coffee Research, USAID & PROMECAFE, 2016).

El cafeto arábico que es la primera especie que se cultivó en el mundo, se puede encontrar en regiones tropicales y subtropicales entre 1300 y 2800 m.s.n.m. y precisa una temperatura entre los 15° y 24°C. Tiene como medida hasta 4.5 metros de altura (Cafés Siboney, 2017).

En cuanto al café robusto, es un árbol o un arbusto que mide aproximadamente 10 metros de altura. Es una especie más fácil de cultivar, principalmente porque tiene mayor resistencia a las enfermedades como la Roya. A diferencia del arábico, crece en lugares con menor altitud, 700 m.s.n.m., necesita una temperatura más elevada entre los 24°C y 30°C (Cafés Siboney, 2017).

Finalmente, el cafeto libérico, es un árbol que puede alcanzar los 18 metros de altura, produce frutos más grandes, los cuales proporcionan poco sabor. Se utiliza mayormente para mezclarlos con pequeñas variedades con las especies mencionadas anteriormente. Procede de Liberia, en el oeste de África, aunque se cultiva principalmente en Indonesia a donde fue llevada para sustituir el café arábico que había sido diezmado por la Roya (Cafés Siboney, 2017).

En el 2012, la Roya afectó a casi 242 000 hectáreas de cultivo de café en América Latina. Debido a esto, 300 mil productores deberán renovar sus plantas de café. Una planta de café o cafeto tiene una vida productiva de 20 a 30 años; por tanto, la variedad que se elija

afectará las siguientes generaciones de productores (World Coffee Research et al., 2016). El cultivo del café en Perú se ha adaptado muy bien a las condiciones climáticas en la ceja de Selva y Selva Alta y se encuentra distribuido altitudinalmente entre los 600 a 2000 m.s.n.m.; todas las localidades que se ubican en dicha zona brindan un hábitat muy propicio para el desarrollo vegetativo y reproductivo de este cultivo.

La especie más cultivada en el Perú es la *coffea arábica*, siguiendo el patrón mundial. En esta especie se puede distinguir variedades como la Típica, Catimor, Caturra, Paches, Bourbon, etc. Su producción directa genera 43 millones de jornales al año, a los que se suman 5 millones de jornales generados por los servicios de comercio, industria y transporte, que participan en la cadena de valor café (Olaya & Olaya, 2005).

1.1. Café en Oxapampa

Oxapampa es una provincia del departamento de Pasco, cuya población es de 81 929 habitantes (INEI, 2007) y cuenta con 11 429 hectáreas de superficie dedicadas al cultivo de café con 4 104 unidades agropecuarias (INEI, 2012). Gracias a la especialización en este cultivo, han logrado que uno de sus distritos, Villa Rica, sea el más emblemático en el sector cafetalero nacional.

Según la Dirección de Estadística Agraria e Informática, un dato importante a mencionar es el aumento en 37% de la producción acumulada de café (mayo 2017), en comparación con el mismo período del año anterior. Una de las razones de este incremento es la mayor superficie cosechada que tuvo una variación positiva de 14%. Además, otras causas que han influido en el aumento de producción son las condiciones climatológicas favorables que se dieron durante el desarrollo fenológico de las plantas. También hubo atención oportuna del cultivo por parte de los productores, siendo el producto de mayor demanda en el mercado local, regional y nacional (Dirección Regional de Agricultura Pasco [DRA-PASCO], 2017).

1.2. Café en Chontabamba

Chontabamba es un distrito de la provincia de Oxapampa con una población de 3 189 habitantes (INEI, 2007). Un dato más actual sobre la cantidad poblacional, lo brinda el alcalde del distrito, quien menciona que serían un total de 5 000 habitantes al 2017 (Óscar Ruffner ,comunicación personal, 6 de noviembre de 2017). Está ubicado en la zona suroeste de la provincia de Oxapampa a una altitud de 1 900 m.s.n.m.

Asimismo, el 73% de la población de Chontabamba se encuentra en el rango de edad de 0 a 39 años (ver Anexo A), lo cual resulta importante mencionar porque refleja la brecha generacional entre los habitantes de este distrito que se dedican a la actividad agrícola. Pues ello

representa un limitante para continuar con el impulso del cultivo de café; ya que, la población joven se encuentra en la búsqueda de oportunidades laborales y educativas fuera de la agricultura. Del mismo modo, las personas de mayor edad permanecen en las parcelas con gran carencia de mano de obra limitando la continuidad y la productividad de sus cultivos.

Según el Censo Agropecuario del año 2012, en el distrito de Chontabamba existen 841 unidades agropecuarias con una superficie de 12 011 hectáreas. Se identifica también que el total de productores agropecuarios en Chontabamba que gestionaron un crédito era de 165 productores con una superficie 3425.1 ha. En este distrito, 335 unidades agropecuarias eran dedicadas al cultivo de café con 577 hectáreas de cultivo y 2 hectáreas de superficie en promedio por unidad agropecuaria. Sólo 20 productores dedicados al café contaban con certificación orgánica hasta la fecha del Censo 2012 (INEI, 2012).

1.3. Café en Villa Rica

La historia del café en el Perú se inicia con la llegada de los misioneros franciscanos y jesuitas, los cuales eran enviados a ciertas zonas de la selva central. Estos misioneros se vieron involucrados en el desarrollo de la ganadería, agricultura y propagación de nuevas especies como cítricos, nueces, caña y café. La selva central era conocida por ser una región muy fértil e ideal para el cultivo, pero de difícil acceso. En 1635, los franciscanos fundaron las misiones del Cerro de la sal, actualmente Villa Rica y San Juan Quimiri. Luego de ello, se establecieron haciendas y predios agrícolas dedicados al azúcar, café, caña, cacao, tabaco y achiote (Becerra, 2010).

A fines del siglo XIX, nuevos colonos llegaron al Perú como parte de la colonización de la selva central y la inmigración europea. Ellos fundaron Oxapampa en 1890 y Villa Rica en 1920. Los inmigrantes europeos se centraron en el cultivo del café y la caña de azúcar. Es así que, “el café se volvió una de las mercancía de comercio más importantes y la economía local se organizó alrededor de su producción y comercialización” (Becerra, 2010, p.54).

Actualmente, Villa Rica cuenta con una población de 18 619 habitantes (INEI, 2007) y es reconocida como una de las zonas de mayor cultivo y de mayor concentración de productores cafetaleros. La calidad del café producido en esta zona goza tiene gran reconocimiento, al punto de haber obtenido en el año 2010 la certificación de Denominación de Origen (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi], 2010). La geografía, el clima y la altitud de Villa Rica otorgan un sabor excepcional a los granos de café producidos en esta zona.

El sistema productivo en Villa Rica se caracteriza por ser sostenible y de altura; ya que, se encuentra entre los 1200 a 1700 m.s.n.m. A esto se le suma que las fincas son sumamente

organizadas e interesadas por el cuidado del agua, bosques, manejo de residuos orgánicos e inorgánicos, tratamiento de aguas mieles, conservación de los suelos y de todo aquello que favorezca a la calidad de su café (Becerra, 2010), teniendo en cuenta la conservación de la biodiversidad de la zona como eje de sostenibilidad. El café de Villa Rica se cosecha a mano, fruto por fruto; es decir, mediante una cosecha selectiva, entre los meses de abril a setiembre. El cuidado en la producción de café en esta zona y las condiciones geográficas y climáticas contribuyen a la obtención de un café de alto rendimiento en taza y de reconocimiento mundial.

2. La competitividad en el sector cafetalero peruano

La mayor parte de la producción de café tiene el tratamiento de un commodity, razón por la cual sus precios se fijan a nivel internacional, en la Bolsa de Nueva York. En los últimos años, se ha identificado un nicho rentable proporcionado por los denominados cafés especiales. Este nicho de mercado viene siendo aprovechado por el Perú; ya que, cuenta con las condiciones propicias para obtener este tipo de producto, las cuales implican variedades botánicas, condiciones climáticas, geografía adecuada y disponibilidad de agua en zonas tropicales de altura. No obstante, para lograr competitividad en este mercado es ineludible superar limitaciones referidas a recursos, tecnología, organización y gestión. Asimismo, resulta fundamental formular estrategias de largo plazo que contemplen los intereses de todos los agentes dentro de la cadena de valor, en una relación de mutuo beneficio teniendo como base el conocimiento profundo de la realidad del sector y del mercado internacional (Castro, Contreras, Laca & Nakamatsu, 2004).

El café resulta de gran importancia para la economía nacional, debido a que representa un sector productivo y poblacional extendido. Del mismo modo, la cadena de valor de la caficultura peruana es importante; ya que, agrupa: productores, comerciantes, acopiadores, transportistas, distribuidores, tostadores, administradores, entidades financieras, exportadores, profesionales y técnicos, entre otros agentes económicos, todos los cuales dependen de la generación de empleo que da cada hectárea de café. En la cadena de valor de este sector se distinguen tres eslabones: producción, transformación y comercialización. Por ello, es importante analizar la competitividad del sector cafetalero peruano con la finalidad de encaminar las iniciativas dirigidas a lograr una oferta exportable de reconocimiento mundial (Castro et al., 2004, p. 74).

Para realizar un análisis de la competitividad, se debe empezar con dos preguntas: ¿Con quién es la competencia? y ¿Para qué se está compitiendo? Bacon (2006) direcciona esta pregunta al sector cafetalero y puntualmente a la habilidad de las cooperativas certificadas por Comercio Justo para consumir las metas compartidas con este tipo de certificación, las cuales

tienen como finalidad impulsar el desarrollo rural de los productores asociados. Para Bacon, el primer paso en el análisis de la competitividad es una comparación contra los costos. Del mismo modo, existen dos estrategias generales para la competitividad, una está basada en bajos costos y precios baratos al consumidor y la otra, basada en la calidad y valor agregado (Bacon, 2006, p.16).

En el Perú, una de las zonas emblemáticas de café es Villa Rica, en esta área geográfica, las empresas cafetaleras pueden clasificarse en dos tipos: de subsistencia y sostenibles. Las empresas sostenibles se caracterizan por agrupar a productores altamente productivos, los cuales poseen un café pergamino de indiscutible calidad (Zapata, 2006). Es así que la productividad y calidad del producto configuran los elementos básicos para la competitividad de los productores de cafés especiales, tanto a nivel nacional como internacional.

3. La asociatividad en el sector cafetalero peruano

La asociatividad en el sector agropecuario presenta diversos cambios. Según el Censo Agropecuario, se observa una desaceleración en temas de asociatividad; ya que, en 1994, el 35% de productores nacionales pertenecían a una asociación con fines económicos y comerciales o cooperativa; sin embargo, en el 2012, solo el 23% de productores pertenecían a una asociación. Siguiendo la misma línea, en el sector cafetalero, en 1994, el 31% de cafetaleros pertenecen a una asociación y solo el 14% en el 2012. Las provincias con mayor disminución en participación asociativa desde el año 1994 al 2012 eran Junín y Cusco, de 38% a 14% y de 48% a 20%, respectivamente (INEI, 2012).

Por otro lado, cabe recalcar que los principales beneficios percibidos por los integrantes de una asociación de café son: asistencia técnica (45%), acceso al mercado interno para la venta (24%), abastecimiento de insumos agrícolas (20%), acceso a servicios financieros (17%) y abastecimiento de agua (6%) (INEI, 2012).

Existen diversas iniciativas que tienen como finalidad dinamizar la asociatividad en el sector cafetalero del Perú. Múltiples instituciones y programas impulsan la asociatividad, uno de ellos, es el programa AGROIDEAS. Mediante éste se viene adquiriendo maquinaria, infraestructura y tecnología en favor de más de 11 mil cafetaleros; así mismo, en la Selva Central, se ha contribuido en la mejora de la calidad de café de 16 mil hectáreas de cultivo. Actualmente, hay más de 3 mil productores de café beneficiados (Minagri, 2012).

De igual modo, el Minagri incentiva el tema de la asociatividad con diversos programas obteniendo en los últimos cinco años 175 planes de negocios con un modelo asociativo. Además, ha promovido la inversión de S/ 7 millones para 149 organizaciones agrarias de 10 regiones del país con el objetivo de mejorar su producción de café beneficiando a más de 11 mil

productores asociados (Minagri, 2012). Por otro lado, el presidente de Sierra Exportadora, Alfonso Velásquez Tuesta, mencionó que “Sierra Exportadora fomenta la asociatividad entre productores cafetaleros porque de esta manera se impulsa la inclusión productiva” (InfoRegión, 2012).

Un caso de éxito del modelo asociativo es el de 50 productores de Chanchamayo, que formalizaron sus ventas hace 11 años. Hoy son los miembros de Cooperativa Agraria Cafetalera Ecológica Alto Palomar, conformada por 80 miembros que producen alrededor de 5 000 quintales por campaña (InfoRegión, 2012).

Por lo tanto, el sector público desarrolla diversas acciones para fortalecer la asociatividad en los productores agrarios con el objetivo de concretar ventas internacionales. El Minagri confirma que el sector mejor organizado en temas de asociatividad es el cafetalero.

4. La cadena de valor en el sector cafetalero peruano

4.1. Descripción de la cadena de valor nacional

La cadena de valor en el cultivo de café es un concepto teórico que enfatiza la existencia de un conjunto de acciones y actividades que se realizan desde las tierras de los productores hasta el exportador. Teniendo en cuenta esta definición, se pueden identificar eslabones que conforman este proceso y que empiezan con la adquisición de la materia prima y termina con la comercialización del café como producto final, en cualquiera de sus presentaciones. En cada eslabón de la cadena debe agregarse valor y esta guarda relación con el valor percibido por los consumidores los que están dispuestos a pagar más por un producto que satisfaga mejor sus necesidades (DRA-SAM, 2016, p. 5).

Otro dato importante de mencionar es el que cita el Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo de café, realizado por la DRA-SAM (2016), en el que se da cuenta que gracias a las características climatológicas y geográficas particulares que tiene el suelo peruano, la Cámara de Comercio de Café y Cacao ha logrado proponer un cuadro de estacionalidad de la producción de café en el que se puede observar que la productividad del café empieza a aumentar en el mes de abril, tiene un despunte entre los meses de mayo y julio y empieza a caer considerablemente en el mes de agosto.

Según el texto “Criterios de calidad para impulsar la cadena de valor de café sostenible” elaborado por la Junta Nacional del Café et al. (2017) para el Perú, el café representa “el principal producto agrícola de exportación y ha generado una tradición de cultivo en la selva peruana desde el principio del siglo XVIII, cuando ingresa la variedad Típica al país”. Además,

“el café del Perú es reconocido mundialmente y esto se debe, a la calidad de los cafés peruanos certificados en condiciones de cultivo rústico” (Junta Nacional del Café et al., 2017, p.9).

La cadena de valor del café en Perú sigue la secuencia que propone la teoría y considera hitos claves como la identificación de proveedores, tanto de insumos como de financiamiento, la producción, el acopio, la transformación y la comercialización que son los eslabones para el adecuado desarrollo de esta actividad. Se debe considerar que la cadena del café en todo el Perú se ha visto afectada por la aparición de plagas y enfermedades fitosanitarias. Sin embargo, la DRA - SAM menciona que mediante la cadena y los actores de la misma puede tomarse este problema como una oportunidad para los productores de seguir buscando nuevas tecnologías y fortalecer las variedades que están disponibles. Esta oportunidad de asistencia técnica y/ o financiera se puede lograr a través del apoyo canalizado de programas de incentivos como: AGROIDEAS, PromPerú, Pro compite, Innóvate Perú, Agro Rural y PNIA. Como se mencionó, lo que se pretende es generar el máximo beneficio para el agricultor con tecnología ya existente o elevar su productividad (DRA- SAM, 2016).

4.2. Descripción de la cadena de valor en la selva central

Para efectos de esta investigación, se presenta un panorama global de la cadena de valor del café en la selva central del Perú. La red cafetalera que se desarrolla en esta zona incluye las regiones de Junín y Pasco, principalmente.

Por un lado, la cadena de valor está referida al conjunto de actores que participan en el proceso de producción, transformación, comercialización, mercadeo y distribución de un bien común, los cuales se vinculan con servicios institucionales y privados que afectan su funcionamiento y competitividad (Piñones et al., 2006). De este modo, la cadena de valor es una herramienta que permite entender cómo se relacionan los actores económica y socialmente.

Con el fin de aterrizar la cadena de valor de la selva central se debe tener en cuenta los nodos estratégicos de esta zona cafetalera y las características que cada nodo posee. Para efectos de simplificar el entendimiento, se divide la red en dos provincias: Chanchamayo y Oxapampa, las cuales se vinculan finalmente con Lima.

En primer lugar, Chanchamayo, provincia de la región de Junín, que es el referente histórico más importante del mercado cafetalero a nivel nacional. En su interior se encuentra a los distritos cafetaleros de Chanchamayo, Perené y Pichanaki, los cuales poseen un clima tropical por encima de los 23°C. Según el Censo XI de población y VI de vivienda del 2007, la población asciende a 26 310, 56 292 y 50 529 habitantes, respectivamente.

Respecto a la cantidad de hectáreas cultivadas de café en estos tres distritos, se observa que Pichanaki con 20 528.64 Ha y Perené con 18 593.15 Ha superan ampliamente a Chanchamayo que solo cuenta con 2 313.56 Ha (INEI, 2012). Asimismo, según PromPerú (2015) el café de esta provincia tiene como destino a Alemania, Argelia, Bélgica y Canadá, entre otros. Entre las tres principales organizaciones exportadoras se tiene a: la Cooperativa Agraria Cafetalera Sostenible Valle Ubiriki con un valor FOB de \$ 3.9 millones, la Asociación de Productores Agroecológicos Biocafé Pichanaki con un valor FOB de \$ 3.7 millones y la Asociación Central de Productores de Café de Pichanaki con un valor FOB de \$ 3.6 millones (p.2).

Por otro lado, es importante mencionar que en Chanchamayo se cuenta con una Agencia Agraria de la Dirección Regional Agraria de Junín; una oficina de SENASA denominada Dirección Ejecutiva Junín y con dos agencias de Agrobanco situadas en La Merced y Pichanaki.

En segundo lugar, Oxapampa, provincia de la región de Pasco, la cual cuenta con distritos como Villa Rica, Oxapampa y Chontabamba como productores cafetaleros. A ciencia cierta, se puede afirmar que Villa Rica es el nodo más importante de esta provincia, seguido por Oxapampa que tiene una menor participación y por último, Chontabamba, distrito que posee ciertas zonas cafetaleras que intentan unirse a la red de la selva central.

En comparación con los distritos de Junín, Oxapampa, Villa Rica y Chontabamba poseen una temperatura promedio anual de 18°C. Además, según el Censo XI de población y VI de vivienda del 2007, el número de habitantes en estos distritos es 14 190 para Oxapampa, 18 619 para Villa Rica y con una población significativamente menor, Chontabamba con 3 189.

Se hace necesario resaltar que en cuanto a la superficie de café cultivado en estos distritos, Villa Rica posee un total de 5 282.27 Ha, mientras que, Oxapampa cuenta con 755.52 Ha y Chontabamba con 576.98 (INEI, 2012). El café de esta zona de Pasco se exporta a mercados como Alemania, Bélgica, Costa Rica, Estados Unidos y Francia.

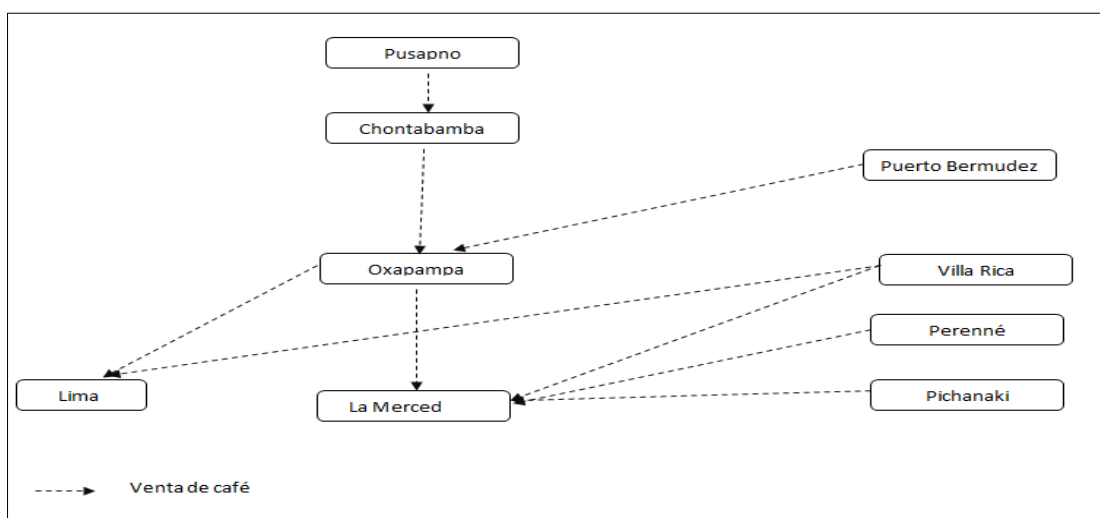
Del mismo modo, en el distrito de Oxapampa se cuenta con una agencia para la Dirección ejecutiva de SENASA y en Villa Rica existe un anexo en representación de dicho organismo. Por otro lado, se cuenta con la presencia de agencias agrarias en Oxapampa y Villa Rica, mas no en Chontabamba, situación que se repite en el caso de las agencias de Agrobanco.

Luego de haber realizado una breve descripción de las dos provincias cafetaleras más representativas de la selva central, se procede a explicar la figura 3. En esta figura, se presenta la red cafetalera de la selva central que tiene como foco cafetalero por historia y antigüedad a La

Merced, capital del distrito de Chanchamayo y es el lugar por el cual transitan todos los actores de la cadena productiva para llegar al punto de embarque en Lima.

En cuanto a Perené y Pichanaki son los distritos de mayor producción cafetalera de la selva central. Es posible ver en sus calles grandes almacenes y acopiadores en cada esquina. Asimismo, la infraestructura que poseen les permite obtener un buen café para la venta. Esto se refiere a la gran cantidad de establecimientos que brindan diversos servicios como la venta de insumos, el beneficio del café y laboratorios para el trillar, tostar, moler y determinar la calidad del grano.

Figura 3: Red cafetalera de la selva central



De otro lado, en la provincia de Oxapampa, Villa Rica es el nodo más importante pues goza de reconocimiento internacional y de un exquisito café que varios admiran. La tradición cultural al ser descendientes de colonos austro-alemanes y la pasión por el café facilitan la unión entre los caficultores y han convertido al producto de esta zona en una de los más cotizados del mercado. Asimismo, es preciso mencionar que es un nodo independiente y conecta con Lima directamente.

Por otro lado, el distrito de Oxapampa resulta importante como capital provincial; ya que, facilita el acceso a los centros cafetaleros de lugares con menor producción. En las calles del distrito se puede observar gran cantidad de comercio en torno al café y la presencia de instituciones como SENASA, DRA, PEPP, Agrobanco, entre otras que trabajan en favor del desarrollo agrícola. Sin embargo, muy pocas veces conecta con Lima directamente; usualmente, tiene como mercado inmediato a los centros de acopio de Villa Rica y La Merced.

Finalmente, Chontabamba es un distrito de la provincia de Oxapampa que se encuentra alejado de los ejes cafetaleros de esta zona del Perú, por lo que, el desarrollo de la caficultura

enfrenta mayores dificultades. Aunado a esto, se debe recalcar que a diferencia de Villa Rica y Oxapampa, este distrito carece de la presencia de instituciones establecidas en su jurisdicción; por lo que, si requieren de algún servicio, deben trasladarse a solicitarlo al distrito más cercano. En este distrito se ubica Pusapno, sector en el cual se encuentra nuestro sujeto de estudio: la APAPO. Dentro de esta cadena de valor, Pusapno es visto como un nodo poco relevante en la producción cafetalera o en otras palabras un “reducto de café”; es decir, se encuentra en una zona alejada y en un estado productivo marginal que posee mínima importancia para la actividad cafetalera en la selva central.

5. Mercado del café

5.1. Mercado mundial

5.1.1. Países productores y países exportadores

Los principales países productores de café a nivel mundial son Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia. En el año 2015, la producción de Brasil, Perú y México tuvieron un incremento significativo. Por otro lado, hubo un decrecimiento en la producción de café en países como Indonesia (-12%) debido a los cambios climáticos del fenómeno del Niño, Vietnam (-8%) e India (-11%) por factores ambientales asociados al cambio climático (International Coffee Organization, 2017) (ver Anexo B).

Según la U.S. Department of Agriculture (USDA), los países con mayor exportación del café molido y tostado son la Unión Europea, Suiza, China y Estados Unidos; a pesar que no producen café. Este hecho representa que la venta final del café, en estos países, cumple un rol comercializador. Otro hecho importante es que Brasil, a pesar de ser el mayor productor de café a nivel mundial; presenta pocos avances en la venta de un café con valor agregado (USDA, 2017) (ver Anexo B).

5.1.2. Consumo mundial

En los últimos años, el consumo anual de café por habitante de los países productores y emergentes es cada vez mayor. Sin embargo, Perú (0.65 kg.), Colombia (1.9 kg.), Vietnam (1.6 kg.) y Etiopía (2.3 kg.), países productores y exportadores, mantienen niveles bajos de consumo anual per cápita. Por otro lado, a pesar de no producir café, los siguientes países tienen altos niveles de consumo por habitante, Finlandia (12.2 kg.), Suiza (10.1 kg.), Noruega (8.7 kg.) y Dinamarca (6.9 kg.); ya que, el consumo de café forma parte de su cultura (Escamilla, 2017; Minagri, 2017) (ver Anexo B). Al 18 de octubre de 2017, se tuvo conocimiento que el consumo per cápita de café en Perú fue de 0.68 kg. (Sierra Exportadora, 2017). Ante esta situación, resulta importante que los países productores desarrollen iniciativas que promuevan el consumo de café y logren superar los paradigmas en torno a este producto.

5.2. Mercado nacional

5.2.1. Departamentos productores

A nivel nacional, son diferentes los departamentos peruanos que se dedican al cultivo de café. El IV Censo Agropecuario realizado en el 2012 muestra que según la superficie de cultivo; es decir, del total de hectáreas destinadas a este producto agrícola tradicional, el departamento de Junín es el que posee la mayor producción (107,904 ha), seguido de San Martín (93,688) y Cajamarca (73,098). En el séptimo puesto, se ubica Pasco con una superficie de cultivo de 11,429 hectáreas destinadas al cultivo del café (ver Anexo B).

Al interior del distrito de Pasco, en la provincia de Oxapampa, se encuentra una de las zonas más potentes de café en el Perú, Villa Rica, conocida por haber obtenido en el 2010, la Denominación de Origen (Indecopi, 2010); esta herramienta comercial le permite posicionarse en un lugar estratégico en el mercado de café nacional e internacional.

Asimismo, en esta provincia se encuentran otros distritos que se dedican a la actividad agrícola cafetalera como Villa Rica con 5282 Ha., Puerto Bermúdez con 3521 Ha., Oxapampa con 756 Ha., Chontabamba con 577 Ha., Pozuzo con 565 Ha., Huancabamba con 526 Ha., entre otros (ver Anexo B).

5.2.2. Empresas exportadoras

Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), la partida arancelaria que más se exporta en el café es la 0901119000 y se denomina “Los demás sin tostar, ni descafeinar”. En el año 2016, el valor FOB fue de 756 424 409 miles de dólares.

El siguiente cuadro muestra las principales empresas exportadoras peruanas de café sin tostar y la participación de mercado de cada una durante el año 2016 (ver Anexo B).

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

1. Naturaleza de la investigación: estudio de caso

La investigación tiene un alcance descriptivo porque permite tener un amplio panorama de los factores que limitan el desarrollo organizacional en una asociación de caficultores, al detallar diferentes ángulos entorno al fenómeno abordado. Este fenómeno se estudia teniendo en cuenta propiedades, dimensiones y características del mismo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, citado en Pasco & Ponce, 2015). El objetivo principal de este alcance es identificar, comprender y describir a detalle el comportamiento de estos factores teniendo en cuenta variables específicas por cada objetivo y un grupo de agentes sobre los cuales se aplicarán las herramientas de investigación.

Este tipo de estudio pretende medir o recoger información sobre las variables planteadas; sin embargo, el objetivo final se deslinda de explicar la relación entre éstas (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En esta investigación se busca especificar los factores limitantes del desarrollo organizacional de la APAPO sin llegar a efectuar una correlación entre las variables involucradas en este fenómeno.

La naturaleza de la presente investigación se configura como un estudio de caso. De acuerdo con la clasificación de Stake (1995), este es un caso instrumental, puesto que se realizó para abordar una situación particular. De este modo, los resultados obtenidos no son generalizables, pero permiten reunir precedentes para una mayor comprensión de las dinámicas económicas, sociales y culturales de este tipo de organización.

En este estudio, se pretende comprender un fenómeno específico en un contexto determinado (Pasco & Ponce, 2015). En la presente investigación, el fenómeno se refiere a los factores limitantes del desarrollo organizacional con relación a la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno, Oxapampa. Lo que se aspira a estudiar en profundidad es la estructura y esencia de la experiencia de la asociación respecto a este fenómeno.

Teniendo en cuenta que es una realidad específica la que quiere estudiarse, a través del estudio de caso lo que se busca es una generalización analítica y no estadística. Esta metodología permite el hallazgo de nueva evidencia de un fenómeno en un escenario y tiempo determinado; si bien se busca explicar el fenómeno frente a su entorno y encontrar respuestas, esto no puede tratarse como una verdad universal (Monge, 2010).

La recolección de datos presenta características etnográficas, la cual recoge distintos puntos de vista de las unidades de análisis en su ambiente natural y cotidiano. El punto de vista interno es brindado por los socios de la APAPO, a lo largo de la investigación con testimonios

acerca de situaciones específicas, los cuales se plasman de manera textual. Asimismo, la perspectiva externa la brindan los actores de la cadena de valor.

En esta estrategia de investigación, “el investigador se sumerge dentro de un contexto organizacional a fin de comprender, de manera integral, los patrones que regulan el funcionamiento de dicho contexto y enfatiza la perspectiva de los actores involucrados” (Pasco y Ponce, 2015, p. 48). En este sentido, la presente investigación demandó mucho trabajo de campo y el establecimiento de relaciones de confianza que permitieron la comunicación, todo ello con la finalidad de mapear los procesos claves de la APAPO.

2. Revisión de fuentes secundarias

La revisión bibliográfica se centró en los conceptos de competitividad, asociatividad, cadena de valor y territorialidad. Luego, se procedió a la revisión bibliográfica de datos cuantitativos enfocada en la zona de intervención, para lo cual se recurrió a la Encuesta Nacional Agropecuaria 2015, el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, Evolución de la pobreza monetaria en el Perú 2015 y el Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Finalmente, se revisó información sobre el caso de estudio; es decir, documentos institucionales de la APAPO e información a nivel regional sobre actividades cafetaleras.

3. Levantamiento de información de los actores de la cadena

El diseño de esta investigación es de tipo multimetódico; ya que, integra el enfoque cualitativo y cuantitativo. Asimismo, la investigación es de corte transversal porque se realiza en un momento específico, ésta se desarrolla durante el año 2017. El enfoque cualitativo; es decir sin medición numérica, tiene la finalidad de encontrar o replantear preguntas de investigación en el proceso interpretativo (Hernández et al., 2010). Para lograr una profunda interpretación y comprensión de los factores que limitan el desarrollo organizacional de la asociación para alcanzar la competitividad, se emplea instrumentos de medición abiertos e interactivos (Pasco & Ponce, 2015). Uno de estos instrumentos es la recolección de datos, la cual nos permite obtener las perspectivas y aproximaciones de los participantes para conocer a profundidad las experiencias, prioridades, significados y otros aspectos subjetivos de los socios de la APAPO, así como las interacciones entre los actores entorno a esta asociación (Hernández et al., 2010). En cuanto a este enfoque, es preciso mencionar que la investigación posee un carácter etnográfico, de este modo, se pudo conocer el comportamiento social y cultural de todos los actores en torno a la cadena de valor de la APAPO y plasmar las declaraciones conservando la naturalidad de las mismas (Pasco & Ponce, 2015). Por otra parte, el enfoque cuantitativo nos permitirá utilizar fuentes estadísticas para complementar la investigación del

mismo modo que se pretende utilizar una serie de herramientas para obtener datos numéricos que sirvan para el diagnóstico y refuercen las conclusiones.

Se recolectó información durante el trabajo de campo en la APAPO aplicando las técnicas que mencionan Pasco y Ponce (2015), las cuales son: entrevista individual en profundidad, focus group, encuesta y observación. Del mismo modo, las técnicas a utilizar para recolectar datos en una investigación cualitativa son: observación no estructurada, entrevistas estructuradas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, interacción e introspección con grupos o comunidades (Hernández et al., 2010).

En esta etapa de la investigación, se realizó una asamblea general, una encuesta mediante muestreo de conveniencia; es decir, a la totalidad de los socios que se lograron reunir dada la proximidad de sus parcelas, disponibilidad e interés por compartir información a favor de este estudio, cabe resaltar que el grupo intervenido presenta las características principales de los socios. Asimismo, se efectuó un focus group y entrevistas estructuradas, todo ello teniendo como participantes a los socios de la APAPO. Del mismo modo, se entrevistó a actores claves en la cadena de valor de la APAPO, como a expertos y representantes del sector cafetalero.

Hay que mencionar, además que las integrantes de este equipo asistieron al IV Simposio Internacional del Café realizado el día 19 de octubre en la ciudad de Lima. Las diferentes ponencias de Roberto Vélez (Gerente General de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia), Ronny Games (Juez líder de la Taza Excelencia de Honduras), Ximena Olmos (Representante de CEPAL-Chile) y Danielle Knueppel (Representante de World Coffee Research) permitieron tener un amplio entendimiento sobre los problemas y retos de la caficultura en el Perú y América Latina. También, se realizó una entrevista al representante gerencial de la Junta Nacional del Café con el fin de conocer conceptos claves, evolución, desarrollo y panorama actual de este mercado. Se ejecutaron como instrumentos de investigación: entrevistas, encuestas y focus group (ver Anexo C).

Las entrevistas se realizaron según las guías de preguntas elaboradas para cada actor respectivamente (ver Anexo D). Así mismo, las personas que participaron en las técnicas de recolección de datos autorizaron el uso de la información brindada mediante la firma del consentimiento informado.

El trabajo de campo se efectuó a través de cuatro viajes en los meses de junio, julio, octubre y noviembre. En estos viajes, se recorrió los distritos de Villa Rica, Chontabamba, Oxapampa y Pichanaki.

El primer viaje tuvo un fin exploratorio; ya que, se hizo el reconocimiento del sector de Pusapno, se entabló contacto con miembros de la actual Junta Directiva y se visitó la planta de beneficio de la asociación (ver Anexo E).

En el segundo viaje, se desarrolló la asamblea general con (n=17) socios de la APAPO utilizando la guía para dicha reunión (ver Anexo F) con la finalidad de obtener su aprobación en la investigación; así mismo estos socios participaron en la encuesta. Para ésta, se utilizó la guía de preguntas (ver Anexo G) elaborada en base a las variables de la matriz de consistencia de la investigación (ver Anexo H). Además, se visitó representantes de la comunidad nativa Tsachopen y la CUNAVIR con el objetivo de conocer sus experiencias en el sector cafetalero ante las dificultades del contexto. Al mismo tiempo, se estableció comunicación con representantes de la Dirección Regional Agraria (DRA) y Agrobanco para posteriores entrevistas (ver Anexo I).

El tercer viaje tuvo como propósito la recolección de información mediante entrevistas a los actores claves en torno a la cadena de valor de la APAPO como Agrobanco, Financiera Confianza, Caja Huancayo, Dirección Regional Agraria de Oxapampa (DRA), Villa Rica Highland, Finca Santa Rosa, CAC CEPRO Yanesha y un transportista del terminal de Pusapno (ver Anexo J).

Finalmente, en el cuarto viaje se llevó a cabo un focus group con (n=7) socios de la APAPO (ver Anexo K); además, se realizó entrevistas a otros (n=6) miembros de la asociación (ver Anexo L) con la finalidad de recoger información relevante sobre el desarrollo territorial del sector, historia tanto de la zona como de la asociación y capacidad productiva y organizativa. Igualmente, se entrevistó a actores de la cadena de valor como representantes del Proyecto Especial Pichis Palcazu, SENASA, INIA, Municipalidad de Chontabamba, DRA e intermediarios y proveedores.

En el caso del focus group, se contó con la presencia de (n=7) socios de la APAPO, esta actividad se realizó en las instalaciones del colegio ubicado en el sector de María Teresa, en la cual se abordó el estado actual de la organización y se compartió diferentes opiniones de su experiencia dentro de la asociación en estudio. De este modo, se pudo realizar el levantamiento de información de manera grupal utilizando la guía de focus group (ver Anexo M), cabe señalar que para este proceso se empleó las siguientes herramientas (ver Anexo N):

- Mapa parlante
- Cartillas de auto-identificación
- Construcción del árbol de problemas

- Personificación de la asociación
- Sistematización y análisis de la información

La información recogida en el trabajo de campo se sistematizó y ratificó con los actores de la cadena y expertos en el sector cafetalero; para ello se emplearon las herramientas de planeamiento estratégico como el análisis de la cadena de valor según la metodología Value Links para identificar los eslabones y describir la situación de cada uno de ellos, al mismo tiempo, el mapeo de actores según el enfoque de competitividad sistémica de Esser para exponer la relación de cada uno de ellos entorno a la APAPO.

Otras herramientas utilizadas en la investigación fueron el árbol de problemas, el cual facilitó la identificación de los puntos críticos de la asociación según la percepción de los socios; el mapa parlante con la finalidad de conocer la perspectiva que tienen los socios sobre su territorio; las cartillas de auto-identificación para conocer las características que perciben los socios de ellos mismos como productores; y la herramienta de la personificación de la APAPO con el objetivo de dar a conocer cuál es la imagen que los socios tienen de su asociación.

Por otro lado, se elaboró el ejercicio de análisis FODA (ver Anexo Ñ), herramienta que permite describir la situación actual y el contexto entorno a la APAPO, respecto a factores internos y externos. Asimismo, se empleó la matriz de gestión de interesados (ver Anexo O) para graficar la relación poder - interés de los actores en torno al desarrollo organizacional de la APAPO. Finalmente, se realizó el diagrama de tipos de relaciones entre los actores de la cadena con la finalidad de detallar las relaciones de confianza, las relaciones esporádicas y la integración exclusiva.

CAPÍTULO 5: CASO DE ESTUDIO – APAPO

1. Caracterización del territorio – Pusapno

La historia de Pusapno empezó a inicios del siglo XX, momento en el que colonos austro-alemanes y andinos provenientes de diferentes lugares alrededor del valle llegaron para instalarse en esta zona. En este sentido, Adrián Santiago⁷ afirma que la población que se asentó en esta zona escapaba de la I Guerra Mundial, quienes golpeados por la violencia de sus países llegaron al valle en busca de una vida tranquila y tierras para trabajar.

Otras personas que llegaron al valle de Pusapno eran del mismo distrito de Chontabamba, de la provincia de Oxapampa y del distrito de Paucartambo ubicado en Pasco. Incluso colonos alemanes como las familias Travi y Ballesteros se establecieron en la cuenca y construyeron una hacienda con apoyo de otros colonos andinos. Por otro lado, el señor Fermín Salazar y Antonio Chávez (socios de la APAPO), cuentan que nativos amueshas (o también conocidos como yaneshas), de la comunidad nativa de Tsachopen se instalaron también en este sector. El Gerente de Desarrollo Social de la Municipalidad de Chontabamba afirmó que:

Los pobladores de este valle son austro-alemanes que se juntaron con los yaneshas y los colonos andinos que vinieron de la sierra central, estamos hablando de Pasco, Huancayo y Huánuco. Esta migración se ha producido aproximadamente en 1930, debido a que los colonos austro-alemanes necesitaban mano de obra para trabajar. Las mejores tierras cerca de la ciudad las tomaron los colonos austro-alemanes, mientras que los colonos andinos se quedaron con las tierras de las partes altas que en ese entonces no eran consideradas aptas para la ganadería y cultivos (Adrián Santiago, Comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Otra versión de la formación poblacional del sector de Pusapno es la que cuenta Blas Rodríguez⁸. Según éste, gran parte de la superficie de Pusapno le pertenecía a Don Emiliano Vila, un hacendado oxapampino. El terreno de este señor abarcaba desde Machicura⁹ hasta El Pajonal¹⁰ teniendo una extensión de casi 900 hectáreas. Don Blas Rodríguez, brindó su testimonio sobre la historia de cómo su padre conocido como “El Gringo de la Puna” llegó a este sector. Marcial Rodríguez¹¹ llegó a Pusapno desde Auquimarca¹² a la edad de 20 años por

⁷ Gerente de Desarrollo Social de la Municipalidad de Chontabamba (2015-2018).

⁸ Presidente de la Junta Directiva de la APAPO (2017-2018)

⁹ Centro poblado del distrito de Chontabamba, provincia de Oxapampa

¹⁰ Actualmente conocido como Bosque del Sho'let, ubicado en el distrito de Chontabamba

¹¹ Padre de Blas Rodríguez

¹² Centro poblado del distrito de Paucartambo, provincia de Pasco

el camino que viene de la Herradura. Fue contratado como mejorero (operario) del señor Hermógenes Verde, quien contrató operarios para trabajar en Torrebamba¹³.

En una conversación que Blas Rodríguez mantuvo con un nativo de Tsachopen, éste le contó que ellos provienen de Pusapno, pero con el tiempo se instalaron en Gramazu¹⁴. Por otro lado, luego de esta migración, pobladores de Paucartambo y de la sierra de Andahuaylas llegaron a Pusapno.

Para la mano de obra en los cafetales, se contaba con gente que provenía de Andahuaylas al igual que en el caso de Selena Contreras de la finca Santa Rosa en Villa Rica, estos peones llegaron atraídos por la buena comida y la buena paga.

Blas Rodríguez cuenta que cuando su padre llegó a Palmeras¹⁵, encontró a los señores Minaya y Fernández, también estaban los señores Travi de Huancabamba. Marcial Rodríguez se dedicaba a aserrar madera a pulso y otras actividades madereras. De este modo, un día, Teófilo Minaya le propone un trabajo que consistió en aserrar madera nogal y a cambio de su trabajo, éste le pidió que le venda un terreno en Pusapno, por esas épocas, la hectárea tenía el valor de un nuevo sol.

Por su parte, Adrián Santiago comenta que su madre también era cafetalera y en ese tiempo (mediados del siglo XX), los pastizales del distrito de Oxapampa estaban llenos de café, había mucha actividad cafetalera y maderera. Sin embargo, hace 40 años aproximadamente, hubo una caída en los precios del café y los colonos asentados en la ciudad decidieron cortar todas las plantaciones de cafeto y optaron por quedarse con la ganadería y sembrar pasto. Mientras tanto, los únicos colonos que conservaron los cafetales fueron los que vivían en las zonas altas de Oxapampa, como Pusapno y Huancabamba.

Una apreciación más actual respecto a la conformación de la población del distrito de Chontabamba, la brinda el gerente de Desarrollo Social municipal, Adrián Santiago, quien comentó que la población del distrito es una mezcla de diferentes grupos migratorios de la misma provincia de Oxapampa (Huancabamba, Oxapampa y Villa Rica). Como dato adicional, afirma que el precio del metro cuadrado en Chontabamba (en promedio es S/ 50) es mucho menor en comparación con el de Oxapampa (S/500); por ello los pobladores prefieren asentarse en Chontabamba. Esto ha incrementado fuertemente la población del distrito en los últimos años disminuyendo el control sobre ellos.

¹³ Centro poblado en el valle de Pusapno

¹⁴ Lugar donde actualmente se ubica a la Comunidad Nativa Tsachopen

¹⁵ Centro poblado en el valle de Pusapno

Según versiones de algunos socios de la APAPO, el caserío de Pusapno como era llamado durante el tiempo de los colonos, tiene este nombre por el río que atraviesa la cuenca. A manera de confirmar lo anteriormente expuesto, el alcalde del distrito comentó:

Básicamente la referencia de Pusapno es geográfica, no tiene un reconocimiento como tal (...) no hay una capital de distrito (...) están consignados los centros poblados menores, entre ellos: María Teresa, Palmeras, Loreto, Pucui, Torrebamba, Agua Fresca y San Francisco (Óscar Ruffner, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Es decir no hay un lugar exclusivo que tenga el nombre de Pusapno; sin embargo, se le denomina de esta manera por encontrarse en la cuenca del río Pusapno. En una entrevista, Blas Rodríguez, también afirma que no existía división por caseríos o centros poblados al interior de este sector, todo se consideraba Pusapno.

En aquellos años, no existía carretera y los pobladores para salir y entrar del valle se transportaban en mula, por un camino que podía tardar desde tres días hasta una semana o semana y media. El trayecto dependía del lugar a dónde se dirigían a realizar intercambios de productos. Los sacos de café eran transportados en mulas y tomaba un día de camino llegar a Chontabamba, “A la mula le cargamos un quintal y medio, casi 70 kilos” (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017). Estos animales facilitaron el acceso tanto de ingreso y salida del valle y fueron utilizados hasta hace 25 años atrás.

Dada las buenas relaciones que Marcial Rodríguez había establecido con diferentes personas importantes de Oxapampa, a inicios de 1970, se puso en contacto con los señores Balarín; quienes estaban trabajando en la carretera antigua que llegaba hasta Oxapampa. Es así que el padre de Blas les dijo que algún día llegarían a Ulcumano y les hizo una promesa: “El día que lleguen hasta Ulcumano¹⁶, yo les hago una pachamanca, si me hacen la carretera hasta Machicura”. Y confiados en la promesa de Marcial, luego de 4 o 5 años, la carretera a Machicura fue una realidad y la pachamanca también. En ese momento, “El Gringo de la Puna” en su afán de facilitar el acceso hacia Pusapno se atrevió a prometer una segunda pachamanca si los señores continuaban la carretera hasta Pusapno y de este modo, no solo se concretó la carretera; sino también, el estadio del caserío de Loreto y la promesa de Marcial Rodríguez.

¹⁶ Montaña elevada que se encuentra en el distrito de Chontabamba dentro de la Reserva de Biosfera Oxapampa-Asháninka-Yánesha (BIOAY), ubicada en la provincia de Oxapampa

Luego de esto, el padre de Blas Rodríguez, postuló y ganó la alcaldía de Chontabamba y en su gestión extendió la carretera hasta Yaupi¹⁷, para lo cual empleó su propio tractor y contrató al operario tractorista, Julio Aquino.

La principal actividad económica de Pusapno era la ganadería y la crianza de cerdos; sacaban la manteca, tostaban la carne de cerdo y la llevaban a vender a Paucartambo en Pasco. También se efectuaban trueques con productos necesarios para su sobrevivencia en esta zona tan alejada de la ciudad. Algunos colonos que se dedicaban a esta actividad eran los señores Travi, según afirma Blas Rodríguez; estos llevaban la manteca de cerdo en la espalda hasta Chontabamba para comercializarla.

Según el señor Fermín Salazar (socio de la APAPO) se empieza la producción de café porque la forma de la cuenca era propicia para este cultivo. Pusapno es una cuenca favorecida por el clima, el suelo y una altitud entre 1 500 y 2 000 m.s.n.m., donde se produce café de calidad. En la zona, también se sembró plantas frutales, pero en mayor cantidad, café. En el año 1980 hasta 1987, la producción de café estuvo en apogeo; ya que, se obtuvo entre 10 000 y 12 000 quintales de variedad típica y caturra.

Continuando con el desarrollo de Pusapno, Blas Rodríguez manifestó que su padre fue estrechando vínculos con más pobladores de Oxapampa a través de actividades deportivas, participó como deportista en clubes como Miraflores, Centro Social de Oxapampa y Chontabamba. “El Gringo de la Puna” contaba con 50 hectáreas de café en Palmeras y era considerado uno de los mayores cafetaleros del valle de Pusapno. Con la finalidad de conseguir un buen comprador, llevaba su café en pergamino hasta La Merced y trabajaba con un acopiador. Después, su padre se integró a la Cooperativa Villa Rica; Blas recuerda con gran satisfacción, como su padre logró cosechar 1 050 quintales de café; es decir, un promedio de 20 quintales por hectárea, sin necesidad de abonos, ni fertilizantes.

El terrorismo ocasionó serios problemas sociales y económicos; es por ello que, el banco agrario retiró los préstamos de dinero y al poco tiempo, desapareció. Debido a una baja en los precios del café y el fomento de la libre exportación, quebraron las cooperativas y asociaciones, lo cual desencadenó un abandono total de los cafetales. En el década del 90, los pobladores del valle de Pusapno, después de recorrer diferentes lugares en búsqueda de oportunidades, regresaron a sus parcelas y retomaron la actividad cafetalera; sin embargo, la producción se vio afectada por una reducción de hectáreas y una menor disposición de mano de

¹⁷ Centro poblado ubicado en la cuenca del río Paucartambo en dirección a la provincia de Pasco

obra. El promedio de café cosechado en Pusapno durante una campaña¹⁸ luego del terrorismo era de 3 000 a 4 000 quintales, con plantas en estado crítico, según comentó Antonio Chávez, socio de la APAPO.

Situación similar se vivió en Villa Rica. Al respecto Selena Contreras, administradora de la Finca Santa Rosa comentó que la actividad cafetalera en Villa Rica fue terriblemente afectada por el terrorismo en la época de los noventa y es por ello, que muchos de los hijos de los hacendados migraron hacia la capital a educarse y dejaron abandonadas sus tierras. Sin embargo, remarca Selena, los pobladores de Villa Rica son personas muy apasionadas por el café y por sus orígenes, valoran la diversidad ecológica y climática que les brinda la zona y por ello, la gran mayoría está retornando.

Actualmente, la cuarta generación está regresando a Villa Rica para asumir los negocios cafetaleros y las fincas familiares, según Selena Contreras es la pasión por el café y la identidad cafetalera el motivo que los hace volver. Esta situación se ha visto reflejada con la presencia de muchos de los hijos mayores en el último FICAFE 2017, por lo que ella percibe un cambio en el mundo cafetalero de Villa Rica.

De acuerdo con los testimonios recogidos, uno de los principales factores que afectó la producción de café, en primera instancia, fue el terrorismo; los pobladores se vieron obligados a refugiarse en otros lugares dejando sus parcelas en estado de abandono. Al momento de retornar, gran parte de las familias se establecieron en las ciudades y quienes regresaron a sus parcelas, no se daban abasto por la poca mano de obra disponible.

Otro aspecto interesante es el posible origen de las plagas en la zona de selva central peruana. Para el actual presidente de la APAPO, el origen de las plagas es producto de sacos de café que regresaron contaminados de broca de países como Brasil y Colombia, al respecto dijo:

Había un tiempo en que a la Cooperativa Villa Rica le faltaron costales y se han llevado todos los costales de los socios (para exportación) y posiblemente, se han mezclado los costales con café de Brasil y Colombia, ellos ya tenían la broca (...). Cuando vuelven los costales regresan con granos de café, ahí llega la broca acá (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

Ante esta situación comentó, que recibieron apoyo de Estados Unidos que envió un potente químico para fumigar las tierras afectadas.

¹⁸ Campaña, referencia al periodo en el que se realiza el beneficio del café para comercializarlo posteriormente.

Por otro lado, en un taller participativo los socios de la APAPO describieron los componentes del espacio territorial del sector de Pusapno (Ver Anexo P). En María Teresa, se encuentra a las instituciones públicas como el centro de salud y los colegios. El centro de salud se abastece con recursos limitados; si fuese el caso de una emergencia, deben trasladarse a la capital del distrito de Chontabamba. Se logró conversar con una enfermera que trabaja en dicho lugar y comentó que el personal médico se transporta desde la capital del distrito, según su horario de guardia; este horario de trabajo puede ser de dos a tres días con un descanso de dos días. En cuanto a los colegios, se tiene uno para los niveles inicial y primaria y en otro, para el nivel secundario. Además, se pudo conocer que Pusapno cuenta con un cementerio, una iglesia católica y otras evangélicas, por cada centro poblado.

Los pobladores se movilizan en moto lineal, los puntos de venta de combustible disponibles se encuentran en María Teresa y Palmeras, la venta se realiza mediante vecinos de la zona, quienes revenden el combustible comprado en Chontabamba.

Los participantes del focus group coincidieron en señalar que el centro poblado de María Teresa es el foco del sector de Pusapno; ya que, congrega la mayor cantidad de instituciones y otras facilidades para los pobladores como puntos de venta de combustible, abarrotes, etc.

1.4. Medio físico y ecológico

1.1.1. Ubicación y vía de Acceso

Pusapno se ubica al sur este del distrito de Chontabamba y colinda con el distrito de Paucartambo de la provincia de Pasco (ver Anexo P).

La ruta de acceso al sector de Pusapno desde Lima es a través de la Carretera Central en una red vial nacional asfaltada, que llega hasta la ciudad de Oxapampa. Las empresas de transporte formal que van desde Lima al distrito de Oxapampa son Móvil Bus, Cruz del Sur y Lobato; sus precios oscilan entre S/ 40 y S/ 110 por persona. En Oxapampa, se debe tomar un colectivo hacia el distrito de Chontabamba cuyo precio es de S/ 2.50 por persona y se pueden tomar dos caminos diferentes.

Oscar Ruffner, alcalde del distrito explica que para entrar a Pusapno existen cuatro vías: la principal es Oxapampa- El Ripio- Ulcumano- Machicura, ruta conformada por una carretera departamental llamada 107, la cual se ha empezado a construir hace pocos años.

Un segundo acceso es el camino vecinal Wharapo- Machicura, el cual es más largo; la tercera vía es la departamental que considera la conexión con Paucartambo- Yaupi- Pusapno,

proveniente de la Sierra; finalmente, se tiene una nueva carretera que une Loreto- El Caño-Churumazu.

Pusapno se encuentra aproximadamente a una hora y cuarenta minutos en auto desde el distrito de Chontabamba. Se debe tener en cuenta que el camino es bastante accidentado porque carece de asfalto y posee una sola vía. Esta es una zona a la que solo se puede acceder en auto, moto particular o taxi contratado desde el distrito de Chontabamba. Igualmente, existen combis que realizan la ruta una vez al día, durante los días lunes, martes, viernes y sábado en el horario de las 5:00 am (salida de Pusapno a Oxapampa) y la 1:00 pm (salida de Oxapampa a Pusapno), con un costo de S/ 7. Mientras tanto, el costo para movilizarse al sector de Pusapno de manera particular alquilando el servicio de taxi es S/ 250, tarifa de ida y vuelta con una espera máxima de seis horas.

Actualmente, se viene realizando el mantenimiento mecanizado de la carretera departamental 107. Este mantenimiento se está ejecutando en dos tramos con un equipo especializado por cada tramo con la finalidad de optimizar tiempo y concluir la obra antes de los cuatro meses pactados. Es relevante este mantenimiento porque permite mejorar la vía de acceso hacia la zona de estudio de esta investigación y el transporte de los productores de la APAPO.

Respecto a los servicios básicos, los pobladores de Pusapno cuentan con el servicio de agua y luz limitado a ciertas horas del día. Adicionalmente, al entrar por la carretera en dirección a Pusapno se pierde la señal de telefonía celular y la conexión a internet. Al respecto, el alcalde del distrito declaró que la prioridad de su gestión edil es desarrollar las vías de comunicación y servicios básicos lo que implica carreteras, agua, disposición de excretas y línea telefónica.

1.1.2. Tipos de suelo

Entrevistado el ingeniero Samuel Gamboa, facilitador del Proyecto Especial Pichis Palcazu (PEPP), manifestó que el tipo de suelo de este sector se caracteriza por ser ácido; es decir, contiene metales pesados como hierro y magnesio, característica que limita la absorción de nutrientes.

Según la FAO, los suelos ácidos se refieren a aquellos que contienen un Ph menor a 5.5 durante el año (FAO, 2017a). Asimismo, el ingeniero Gamboa menciona que la acidez del suelo influye negativamente en la absorción de nutrientes; sin embargo, no es una dificultad para

producir un café de calidad si se realiza el proceso de encalado¹⁹ y con el uso de otros nutrientes se puede regular el nivel de acidez.

Por otro lado, en la provincia de Oxapampa se tiene diversos suelos por aptitud, según se detalla en la tabla:

Tabla 9: Superficie disponible según el uso en Oxapampa

Uso	Porcentaje de Superficie Ha
Agropecuario	9.35%
Forestal	37.39%
Protección	53.26%
Total	100%

Adaptado de: INRENA en Municipalidad provincial de Oxapampa (2010)

La Tabla 9 muestra que la superficie de Oxapampa tiene un mayor uso como protección de 53.26% y solo el 9.35% de la superficie es apto para el uso agropecuario. Es preciso señalar que desde el 2010, se denominó a esta zona como Reserva de Biósfera Oxapampa- Asháninka-Yanesha que concuerda con las hectáreas destinadas a la protección de superficie.

1.1.3. Meteorología

Este sector cuenta con un clima cálido, por el hecho de estar en la cuenca del río Pusapno y Paucartambo. El alcalde de Chontabamba comentó que los vientos calientes que llegan a la zona provienen de Chanchamayo, Mesapata y llegan a Pusapno, como vientos ascendentes. “Es cierto que están más cerca de la sierra, pero por la geografía de la zona más los vientos calientes que vienen, se crea un microclima promedio de 28° a 30°” (Óscar Ruffner, Comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

1.1.4. Altitud

Según el alcalde del distrito, Pusapno se encuentra entre los 1 500 y 2 000 m.s.n.m. El ingeniero representante del PEPP indicó que la ubicación de las parcelas de los socios se encuentra en una altitud apta para la producción de café especial; por ello, la APAPO es una asociación atractiva para diversas capacitaciones y asistencia técnica de organizaciones públicas y ONG’S (Samuel Gamboa, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

1.1.5. Clima

El clima de la provincia de Oxapampa se caracteriza por ser entre húmedo y cálido, entre 23°C a 24°C, y precipitaciones que oscilan entre 2 000 y 3 000 mm (Municipalidad Provincial de Oxapampa, 2010).

¹⁹ Se refiere a la utilización de cal en el suelo

Según el Gerente de Desarrollo Social del distrito de Chontabamba, Pusapno cuenta con condiciones climatológicas definidas; es decir, épocas fijas de lluvia y calor, lo que permite planificar los cultivos con el clima propicio. Menciona que la temperatura se encuentra por encima de los 15°C llegando a 28°C y la formación de valles es propicia para derogar las lluvias (Adrián Santiago, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

1.5. Tipos de cultivos

En una dinámica del focus group que se realizó con los socios de la APAPO, los participantes mencionaron que los cultivos que cosechan en sus parcelas son: café, granadilla, rocoto y para consumo personal, variedades de plátano, maíz y yuca. Así mismo durante esta dinámica, un socio de la APAPO ejemplificó las proporciones de sus cultivos, por ejemplo; si se tuvieran 470 hectáreas, 400 serían de café, 40 de granadilla y de 30 de rocoto. Corroborando esta versión, el ex presidente de la asociación, manifestó que “la primera actividad económica de los agricultores en Pusapno es el café, pero por el precio también se cultiva granadilla y rocoto” (Fermín Salazar, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

Asimismo, la tesorera de la asociación dijo: “Me dedico a la agricultura, sembró de café y vivero”. Esta socia cuenta con tres hectáreas y media de café y una hectárea entre maíz y rocoto (Ana María Sobrado, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

Por otro lado, en temas de agroforestería, los socios de la APAPO que participaron en el focus group mencionaron que han plantado pinos, cedro y pacay hace cuatro años aproximadamente. Es preciso señalar que estas plantas son usadas como sombra para el café, al mismo tiempo que se espera puedan ser vendidas a largo plazo.

2. Historia de la APAPO

A continuación, se presenta la historia de la asociación teniendo en cuenta hitos importantes durante su formación. Luego, se describe cada una de las características que se consideran relevantes para entender al sujeto de estudio.

2.1. Historia de la formación de la APAPO

En las entrevistas realizadas a Blas Rodríguez, presidente actual de la APAPO, Fermín Salazar y Antonio Chávez se manifestó que algunos socios de la Cooperativa Villa Rica²⁰ heredan el terreno en Pusapno a manera de liquidación de la cooperativa. No existía construcción alguna y con la finalidad de aprovechar el espacio común, se formó la Asociación

²⁰ Socios de la Cooperativa Villa Rica son: Marcial Rodríguez, Mauro Rodríguez, Teodoro Rivera, Remigio Casimiro, Valentín Casimiro, Ángel Díaz y Fermín Salazar.

de Productores Agropecuarios Pusapno Oxapampa (APAPO) con los socios e hijos de socios de la Cooperativa Villa Rica y otros pobladores de la zona (Antonio Chávez, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Así, el 05 de marzo del año 2002, en el centro poblado de Pusapno ubicado en el distrito de Chontabamba, provincia de Oxapampa, un grupo de doce (12) caficultores fundan formalmente la APAPO teniendo como finalidad común la cosecha de un café de altura y calidad. En las entrevistas que se realizan a miembros de la asociación indican que los socios fundadores de la APAPO son Marcial Rodríguez, Mauro Rodríguez, Teodoro Rivera, Remigio Casimiro, Valentín Casimiro, Fermín Salazar, Antonio Chávez, Teófilo Leguía, Augusto Miche, Carlos Leguía, Orlando Quispe y Ángel Díaz (Fermín Salazar, comunicación personal, 05 de noviembre de 201; Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017 y Antonio Chávez, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

En cuanto al nombre de la APAPO, Fermín Salazar menciona que en primera instancia se llamarían Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno, pero fue él quien propuso que se tomara en cuenta la palabra Oxapampa al final, dado que, pertenecen a esta provincia y podrían aprovechar el reconocimiento cafetalero que este lugar había ganado. La finalidad era obtener más visibilidad para insertarse a los mercados. Por otro lado, socios de la APAPO señalaron que se denominan como productores agropecuarios porque en un principio la idea era tener un abanico de opciones de productos agrícolas, teniendo en cuenta que la zona es ideal para distintas plantaciones frutales. Así pues, Ana María Sobrado declara que la APAPO incluye el término de agropecuario porque en Pusapno se dedicaban al cultivo de diversos productos agrícolas como café, maíz, rocoto y granadilla.

Otra versión sobre la denominación de la APAPO, la brinda Blas Rodríguez, quien afirma que el nombre de la asociación puede relacionarse con el hecho de que varios de los socios han estudiado en el colegio Agropecuario de Oxapampa y por ello, el término agropecuario en el nombre.

En esta zona, como se mencionó anteriormente, la actividad cafetalera ha sido desarrollada por los pobladores hace muchas décadas. Se debe tener en cuenta que en este distrito, según el Censo de Población y Vivienda del 2007, del total de la población de Chontabamba, el 61% nació en este distrito y el 39% proviene de otros lugares. Esto quiere decir que pobladores de otras provincias o departamentos llegaron a Chontabamba y se iniciaron en el cultivo de café en esta zona (ver Anexo Q).

De lo mencionado anteriormente, el ejemplo es el Sr. Fermín Salazar, ex presidente de la junta directiva de la APAPO durante diversos periodos. Él llegó a esta zona en 1977, gracias a sus conocimientos y experiencias en organizaciones como la cooperativa Villa Rica, implantó una noción de asociación y visitó a cada caficultor en Pusapno que eran aproximadamente doscientos para conformar este grupo, pero no se concretó debido al terrorismo que azotaba la zona. Recién en el 2002, se establecieron formalmente como Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa (APAPO).

Otro tema importante sobre la historia de la APAPO es la motivación que tuvieron los socios para su formación; Blas Rodríguez considera que la principal razón para agruparse fue el hecho de no perder el terreno que habían heredado los antiguos socios de la Cooperativa Villa Rica. El actual presidente de la APAPO comenta respecto sobre este tema: “Un día Fermín me dijo: “Tenemos que buscar la manera de que este terreno no vuelva a su dueño, tenemos que plantarnos aquí porque aquí hay plata que nuestros padres han puesto y por qué nos van a quitar” (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

Por otro lado, Fermín Salazar indica que la principal motivación para conformar la asociación al inicio fue que consideraban que organizados podían lograr apoyo del gobierno y entidades privadas considerando que solos no iban a lograr mucho. Otra motivación grande para ellos era la necesidad que había de mejorar el precio del café y el mercado.

De la misma manera, Ana María Sobrado, secretaria de la junta directiva, cuenta que la razón más importante por la que se asoció fue porque solo las asociaciones son las que reciben apoyo del gobierno y se está buscando constantemente ser beneficiarios de las instituciones.

En el año 2007, el entonces presidente de la asociación, Fermín Salazar gestionó la instalación de la planta de beneficio a cambio de ceder al municipio el territorio que les pertenecía. Como se mencionó anteriormente, este terreno era propiedad de gran parte de los socios de la APAPO, quienes años atrás pertenecieron o eran hijos de socios de la cooperativa Villa Rica. Esta cooperativa tenía una sucursal en Pusapno llamada “Sucursal Oxapampa”, lugar en el que actualmente se encuentra la planta de beneficio. En el 2008, se inició las gestiones para construir una planta de beneficio con el apoyo del entonces alcalde de Chontabamba, Wilson Huamán. Por su parte, Fermín Salazar gestionó el título de propiedad del terreno. Actualmente, la planta de beneficio es propiedad de la municipalidad de Chontabamba, puesto que ellos realizaron la inversión en la construcción.

Comenta el actual alcalde que este tema es algo delicado puesto que la inversión de las gestiones anteriores no ha sido del todo responsable. Al respecto dijo: “Una inversión pública se

tiene que hacer en un terreno de uso público (...). No hemos encontrado documentación donde ese terreno, que pertenece a la asociación, se haya cedido o donado a la municipalidad para invertir” y, continúa:

El problema ha sido en la operatividad y mantenimiento porque todo proyecto debe tener un compromiso de quiénes lo van a hacer funcionar (...) esto ha conllevado a que este funcionamiento de la planta sea esporádico (...) nosotros estamos (coordinando) la cesión en uso a la asociación para que sean ellos quienes administren la operatividad y funcionamiento (Óscar Ruffner, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Mediante este proceso de regularización, la APAPO se compromete al funcionamiento y mantenimiento de la planta por un periodo de 5 años.

En la última campaña de 2017, sólo el 20% de los socios hizo uso de esta planta, los demás afirman que tienen ciertas limitaciones para llegar a ella; una de ellas es la distancia. Los socios hacen referencia a que sus parcelas se ubican a varios kilómetros de distancia de la planta, y esto representa un obstáculo porque carecen de una movilidad que les permita transportar el café en cerezo al lugar de acopio donde se realiza el proceso de transformación a café pergamino.

Actualmente, la asociación está conformada por 33 caficultores debidamente identificados e inscritos en registros públicos. Este número de socios corresponde a la última lista de asistentes en la asamblea general para el nombramiento de la Junta Directiva 2016-2018; sin embargo, en las diferentes comunicaciones con los socios, no se llegó a un consenso respecto al número actual de integrantes de la asociación.

Por otro lado, la ingeniera de SENASA, quien conoce el proceso de formación de la asociación comenta que en sus inicios, la APAPO fue bien conocido; por ello tuvo acogida con los socios y la mayoría deseaba ser parte de la asociación; y sobre todo la implementación de la planta de beneficio fue un boom para la imagen de la organización en el sector (Entrevistada código 005, comunicación personal, 06 de noviembre, 2017).

Dentro de la APAPO, la mayoría de los socios evitan el uso de fertilizantes químicos; es decir, su producción puede ser considerada orgánica; sin embargo, hasta el momento, no han adquirido la certificación. Esta producción es favorecida en gran parte por las condiciones de altura y los microclimas del sector de Pusapno, lo que les ha permitido poseer un café de calidad con un rendimiento en taza entre el 80% y 87%. Los socios de la APAPO son productores orgánicos que cosechan aproximadamente entre 10 y 15 quintales por hectárea durante una campaña.

2.1.1. Características de la asociación

Los socios de la APAPO se reúnen mínimo una vez al mes; dependiendo de las charlas, asistencia técnica, actividades de limpieza entre otros. Durante los meses setiembre y octubre del año 2017, los socios se reunieron semanalmente debido a que SENASA y el Proyecto Especial Pichis Palcazu les brindaron asistencia por la ocurrencia de la Broca.

Los miembros de la APAPO se encuentran dispersos en diferentes centros poblados como Agua Fresca con aproximadamente 14 socios, María Teresa con 5, Pucucy con 4, Machicura con 2, Torrebamba con 3, Palmeras con 3 y Loreto con 2. La altura de estos centros poblados se sitúa entre los 1 400 m.s.n.m. y los 1 900 m.s.n.m., siendo Torrebamba el que se ubica en la parte más alta.

La mayor cantidad de socios, según Blas Rodríguez, se encuentran en el caserío Agua Fresca. Según la encuesta realizada a los socios de la APAPO tienen en promedio 2,5 hectáreas en producción, con una productividad entre 10 y 15 quintales por Ha. La variedad predominante es el Catimor, la cual genera un rendimiento en taza de 80% – 82%, si se aplican adecuadas prácticas agrícolas.

Se realizó una encuesta a diecisiete socios, justamente los miembros más activos de la APAPO, en la cual se obtuvo las siguientes características de la asociación:

En temas de género, 76% de los socios encuestados son varones y sólo el 24 % son mujeres, las edades varían desde 27 a 75 años siendo la edad promedio 54 años.

Tabla 10: Género de los socios encuestados

Sexo	Número de personas	Porcentaje
Mujeres	4	24%
Varones	13	76%

Respecto al grado de instrucción, según Blas Rodríguez, los socios que cuentan con estudios superiores son Fermín Salazar y Miguel Guerra, esta sólo es una percepción debido a su buen desenvolvimiento en las reuniones de la APAPO. La mayoría de los socios solo cuenta con primaria completa. El tiempo dedicado a la agricultura, en algunos casos, llega hasta los 50 años; sin embargo, la trayectoria como cafetaleros es en promedio 27 años.

Las principales motivaciones de los socios de la APAPO para cultivar café son: costumbre (30%), rentabilidad (30%), adaptabilidad al clima de la zona (24%) y otros (16%).

En cuanto a la tenencia de tierras, los socios de la APAPO poseen hectáreas propias. El promedio de hectáreas destinadas al cultivo del café asciende a 2,5Ha., en las hectáreas restantes se cultivan otros productos como granadilla y rocoto o en algunos casos, no se aprovechan por

ausencia de mano de obra. La situación explicada se presenta en la Tabla 11. Asimismo, el 100% de los socios encuestados mencionó que la fuente de agua para riego es fluvial.

Tabla 11: Hectáreas cultivadas de café

Socios	Hectáreas			Socios	Hectáreas		
	Total	Café	% café		Total	Café	% café
1	2	2	100%	9	10	2	20%
2	20	3	15%	10	2	1/2	25%
3	10	3	30%	11	4	2	50%
4	2	2	100%	12	3	3	100%
5	6	4	66.6%	13	2	1	50%
6	5	5	100%	14	5	3	60%
7	5	3	60%	15	1	1	100%
8	2.5	2.5	100%	16	1	1/2	25%
				17	2	2	100%

En temas de apoyo técnico y económico, los socios de la APAPO confirmaron que el 65% recibió asistencia técnica del Proyecto Especial Pichis Palcazu y el 70% cuenta con financiamiento de Agrobanco, específicamente de los programas de Renovación de Café.

Por otro lado, Adrián Santiago manifestó tener contacto con la APAPO; ya que, al ser responsable de dos gerencias integradas: servicios públicos y desarrollo social, se encuentra en constante comunicación y visita al sector en mención. En el tema de desarrollo social, comentó que ellos han registrado formalmente la asociación mediante el Registro Único de Organizaciones Sociales del distrito. De este modo, indicó:

De todas las organizaciones que hay, la única que está (vigente) en el registro es la APAPO. La de los jóvenes²¹ estaba vigente hasta el año pasado (2016), pero están desactualizados por el cambio de directiva (...) La APAPO es la única organización vigente, activa y declarada en la SUNARP (Adrián Santiago, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Por ello, en el mes de julio del 2017, la municipalidad estaba interesada en apoyar a la APAPO para que participe en PROCOMPITE²², pero en esta oportunidad, representantes de la APAPO comunicaron que ya estaban enfocados en otro proyecto; por ello, no se concretó esta iniciativa de la municipalidad.

El funcionario municipal reconoce algunas dificultades de la APAPO en cuanto a su ubicación territorial. Comentó al respecto que la distancia, los medios de comunicación y servicios de transporte son limitados, por lo que si se requiere entablar contacto con los socios

21 Hace referencia a la Asociación de Jóvenes Productores Agropecuarios – Forestal Pusapno

22 La Ley 29337-Ley de Procompite permite a los Gobiernos Regionales y Locales implementar Fondos Concursables para el financiamiento de Propuestas Productivas presentados por pequeños productores de manera asociada.

que se encuentran en Pusapno deben emplearse diferentes recursos, tanto económicos como de disponibilidad de tiempo.

Comenta Blas Rodríguez que según el estatuto, las reuniones generales deberían realizarse una vez por mes; sin embargo, dado que no es temporada de campaña, por ahora solo se reúnen cuando una entidad, como por ejemplo la DRA, les brindará una charla. “Se han cambiado las normas del estatuto (...) no se cumplen, inclusive como dice en el estatuto socio que no asiste una o dos reuniones, será destituido, pero no se cumple”. Adicionalmente, el presidente de la APAPO comentó que las normas internas de la organización han cambiado en consenso con los socios activos, que como se señaló suman 33, pero no están plasmadas en un documento escrito.

Se ha indicado que la inscripción para ser socio de la APAPO es de S/ 150 y la cuota mensual es de S/ 3. A pesar de que estos montos pueden parecer exiguos, la gran mayoría de los socios no cumple con el pago. Las posibles razones de esta situación según comentó Blas Rodríguez, es que para unos socios, tres soles es poco, ellos esperan que se junte uno o dos años para realizar el pago total, esto genera retraso en la mayoría de los casos.

El dinero producto de la cuota mensual de los socios tiene como destino el financiamiento de las actividades de representación del presidente de la asociación. No obstante, los directivos en diferentes ocasiones han tenido que solventar los gastos con sus propios recursos.

Para ejemplificar esta situación, Blas Rodríguez comentó que cuando estaba Clever Meléndez (presidente de la región Pasco) aprobaron un presupuesto para la compra de una secadora, una guardiola y otros implementos para la planta de beneficio por S/ 150 000 a través del programa Sierra Exportadora. Para ello decidió acompañar al ex presidente de la APAPO para coordinar las gestiones. En esta ocasión, financiaron el viaje con sus propios recursos. Lamentablemente, justo ese día es detenida esta autoridad regional acusada de corrupción, por lo que el presupuesto quedó sin desembolsarse. Lo que enfatizó el señor Rodríguez es la falta de seriedad al aprobar un presupuesto sin respaldo económico suficiente y la necesidad de los representantes de la APAPO de financiar con recursos propios las gestiones que son a favor de toda la asociación. Finalmente, en esta situación no les queda claro el motivo de que la región les haya indicado que hasta ese momento se había invertido S/ 10 000 y que aún no tienen fondos para la compra de las maquinarias aceptadas.

Hay que mencionar, además que existen ciertas enfermedades fitosanitarias que afectan las parcelas de los socios de la APAPO, entre las cuales tenemos a la broca, el pie negro y el ojo de pollo. Estas plagas actuales afectan la producción y merman la productividad de los socios.

2.2. Formación de la cadena de valor de la APAPO

La metodología usada para la reconstrucción de la cadena de valor de la APAPO es el *Value Links* adaptándolo a las necesidades propias de la investigación y al sector cafetalero. Esta metodología desarrollada por la Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo se materializa en el documento “Guía Metodológica de Facilitación en Cadenas de Valor” y proporciona herramientas que permiten el aprendizaje y construcción de las cadenas de valor.

Según este enfoque, la cadena de valor puede ser entendida como un sistema económico que implica “una secuencia de actividades comerciales relacionadas entre sí”. Dicho sistema se inicia con el suministro de insumos, continúa con la producción y transformación, y llega hasta la comercialización (Acuña, 2009, p.17). Asimismo, cada actividad o función es realizada por un actor; es decir, productor, procesador, comerciante y distribuidor e involucra a entidades públicas y privadas.

En este sentido, la cadena de valor bajo la metodología *Value Links* posee una visión participativa para la construcción de cadenas. En la presente investigación, se desarrolla la herramienta con la finalidad de tener un panorama completo de los eslabones y los actores que se relacionan con la APAPO para la identificación de los factores limitantes de su desarrollo organizacional. Para efectos de este estudio, se utilizaron dos herramientas para el levantamiento de la información: “Mapeo de la cadena de valor” y “Mapeo de actores directos e indirectos de la cadena”, se procede a detallar cada eslabón de la cadena de valor de la APAPO y a describir el comportamiento de cada actor (ver Figura 4).

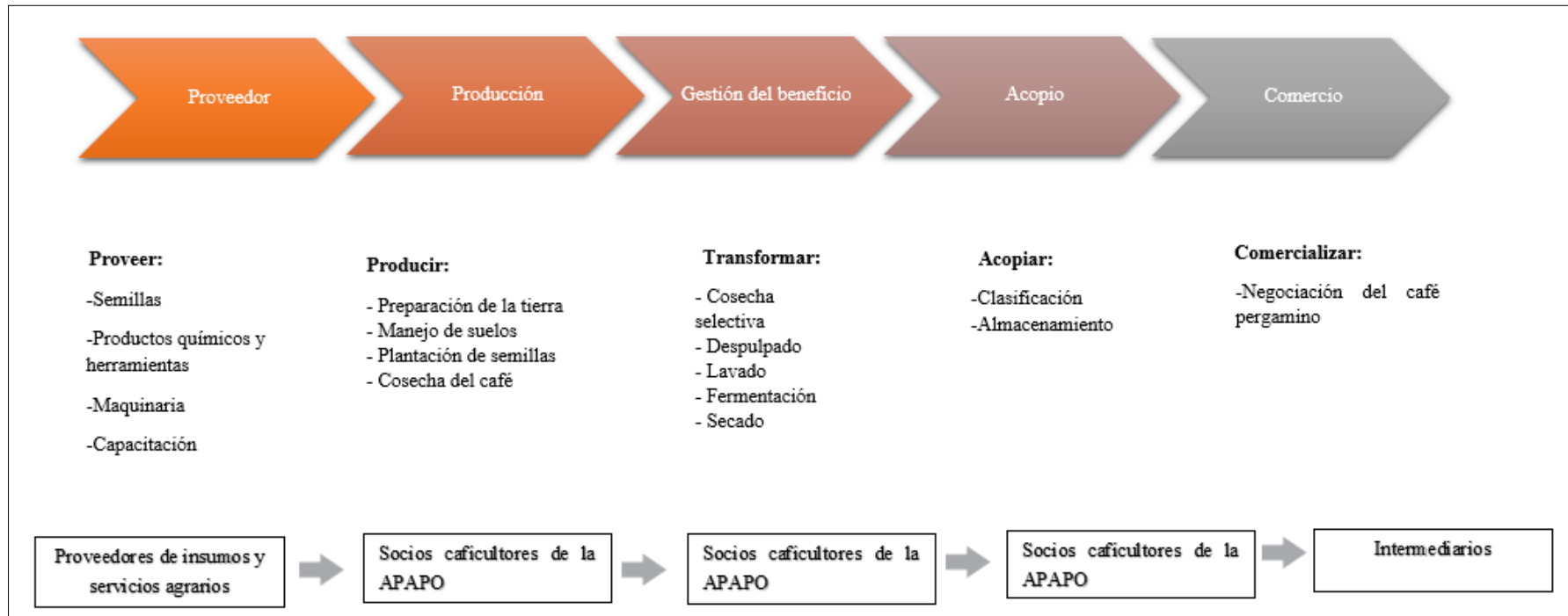
2.2.1. Identificación de Eslabones

a. Provisión

Los insumos utilizados dentro de la cadena estudiada son las semillas, fertilizantes, maquinaria, entre otros; además, otros proveedores de servicios como la asistencia técnica y capacitaciones de las instituciones facilitadoras y las instituciones financieras. A su vez, el ingeniero Samuel Gamboa, comentó que parte de las actividades de la unidad del Proyecto Especial de Pichis Palcazu era brindar semillas de pino para realizar un manejo de sombras adecuado a los socios de la APAPO.

Por otro lado, en la encuesta realizada a diecisiete miembros de la APAPO señalan que su principal proveedor de semillas en esta temporada fue Villa Rica, específicamente en una campaña liderada por Francisco Brack.

Figura 4: Cadena de valor de la APAPO



El presidente de la APAPO indicó que en el año 2016, representantes del INIA llegaron a la planta para brindarles una capacitación acerca de la certificación de semillas para la renovación de cafetales afectados por la Roya Amarilla. Adicionalmente, precisa que en Villa Rica existen alrededor de seis personas aptas para vender semillas de café, pero nadie cuenta con certificación; es decir, solo en este lugar hay semilleros calificados y de confianza para comprar semillas y emplearlas en la renovación de cafetales.

Blas Rodríguez, comentó que él ha comprado semillas a Schuler de la variedad geisha y otras semillas de Itala, le fueron regaladas por Francisco Brack. Mientras que el guano es comprado en las tiendas de Oxapampa como Agro Oxapampa que están en el centro de la ciudad, cerca del terminal de autos para Pusapno.

En el caso de los fertilizantes, los socios encuestados comentaron que el 96% de personas no usan abono o fertilizantes químicos, sino orgánicos tales como compost y guano.

En una entrevista realizada a un vendedor de insumos agrícolas con código 001 considerado uno de los principales locales comerciales de Oxapampa, se pudo conocer los insumos más comprados por los cafetaleros de la zona. Por ejemplo, para cultivar café se aplican herbicidas y la cantidad depende de la aplicación del productor, sirve para limpiar malezas antes de cultivar. Para plantas en producción compran Kabalcafé²³; se emplea en promedio tres sacos por hectárea y el costo de cada saco es S/ 120. Para combatir la Roya, Ojo de Pollo y Arañero, plagas frecuentes en Pusapno, compran Scober²⁴, fungicida que tiene acción curativa e impide que la enfermedad se reproduzca. Se aplica como aerosol cada quince días combinando dos cucharadas por cada veinte litros de agua. El precio de una botella de ¼ es S/ 89. Al mismo tiempo, para la Broca, el vendedor asegura que el producto más efectivo es Lord Man²⁵, polvo que para ser utilizado como remedio debe ser disuelto en una proporción de cuatro cucharas en veinte litros de agua con un costo de S/ 88 el litro. Por último, el vendedor expresa no conocer a la APAPO como organización; en otras palabras, las ventas de insumos agrícolas son realizadas a socios de ésta de manera individual, mas no existe una compra como asociación o de gran volumen (Entrevistado código 001, comunicación personal, 07 de noviembre de 2017).

²³ Fertilizante químico granulado, mezcla compuestos como NPK, Ca, Mg y S. Diseñado para lograr altos rendimientos en cultivos de café. http://www.plmlatina.com.pe/deaq/src/productos/7767_23.htm

²⁴ Fungicida agrícola sistémico y de amplio espectro <https://www.piaggio.com.pe/images/fichas-tecnicas/SCOBER.pdf>

²⁵ Remedio químico para la Broca

Los principales proveedores de abono y fertilizantes están ubicados en Oxapampa en diversas tiendas con precios variables; es decir, no tienen proveedores establecidos, ni fechas establecidas de compra de los insumos.

Por otro lado, en cuanto a proveedores de servicios, el Proyecto Especial Pichis Palcazu inició un proyecto de fortalecimiento de capacidades en el proceso de cosecha desde el 2014 y comprende hasta el 2018; del mismo modo, INCAGRO financió un proyecto de fortalecimiento de capacidades comerciales en el 2009 que se explica a detalle más adelante en la descripción de actores. Por último, las organizaciones con las que se tiene una relación esporádica por capacitaciones o charlas en temas relevantes, de acuerdo a las necesidades de los socios de la APAPO son SENASA, la Municipalidad de Chontabamba y el Gobierno Regional de Pasco.

En cuanto al sistema financiero, Agrobanco ofrece un crédito para la renovación de cafetales afectados por la Roya Amarilla. Según la encuesta realizada, el 71% de los socios de la APAPO cuentan con dicho crédito a una tasa de interés anual de 5%, reestructurada desde Julio de 2017²⁶. Así, por ejemplo, Blas Rodríguez dijo: “Casi todos tenemos crédito con Agrobanco y nuestros títulos de propiedad están retenidos” (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre del 2017), señaló que es la única entidad financiera que otorga préstamos para café.

En la entrevista realizada a la funcionaria de más alto rango de la oficina de Agrobanco en Oxapampa identificada con código 002 se tuvo conocimiento del sistema de préstamos y solicitudes crediticias destinadas al sector cafetalero en los distritos de Chontabamba, Pozuzo, Oxapampa y Huancabamba (Entrevistada código 002, Comunicación personal, 06 de octubre, 2017).

La funcionaria cuenta que antes de la Roya, la atención y la evaluación de los agricultores era como a cualquier productor; después del grave ataque de la Roya Amarilla se reestructuró el financiamiento destinado a los agricultores. Por ello, existen dos tipos de créditos orientados al sector cafetaleros: crédito de campaña y crédito de renovación de cafetales.

El primer tipo de crédito siempre ha existido y las tasas dependen del tarifario de Agrobanco, con tasas de interés efectivas de 21% a 25%. Para los deudores de este tipo de crédito de campaña, Agrobanco destina gestores de negocio que cumplen la función de brindar asistencia técnica. Se debe agregar que el monto de crédito por hectárea va desde S/ 1 500 a S/ 5 000, los cuales son solicitados entre fines de año y cancelados al término de la cosecha (agosto – setiembre).

²⁶ Anteriormente, la tasa de interés para este tipo de préstamo era de 10% anual, pero al darse cuenta que los cafetaleros no podían asumir este monto, Agrobanco decide reestructurar las deudas con un 5% anual.

El segundo tipo, el crédito para renovación de cafetales afectados por la roya amarilla se dio a partir de la Resolución Ministerial N° 0600 con una tasa de interés de 10% anual, la cual se ha ajustado a 5% desde julio de 2017. Estos créditos brindados por Agrobanco desde el 2012 cuentan con la asistencia técnica a cargo de técnicos enviados por el Plan Nacional de Renovación de Cafetos, a través del fondo Agro Perú del Minagri. Los créditos por renovación tienen cuatro años de periodo de gracia y un plazo de siete años para el pago de cuotas anuales. El monto promedio otorgado para este crédito de largo plazo es de S/ 12 800 por hectárea considerando un nivel de tecnología intermedia.

Otra entidad financiera, al alcance de los socios, es la Financiera Confianza. En una entrevista con un agente comercial de esta entidad, identificado con código 003, detalló que la zona a la que más se brinda créditos actualmente es Huancabamba y que aproximadamente, hace tres años no se aprueba un crédito a productores de Pusapno. Así mismo, manifestó conocer a Fermín Salazar (ex presidente de la asociación) y a otro socio de la APAPO, quienes han dejado de ser clientes debido a demoras en el pago de sus cuotas. Por lo que la financiera ha retirado los préstamos a fin de evitar la morosidad (Entrevistado código 003, comunicación personal, 05 de octubre de 2017).

A pesar que la Financiera Confianza no ofrece créditos cafetaleros, se tiene préstamos para campañas a nivel general. El programa se llama “Crédito Agrícola”, la tasa de interés depende del monto otorgado al cliente, en promedio entre 2.6% a 3% mensual.

Los créditos mayormente se brindan para temas de mantenimiento, abono, etc.; durante el primer semestre del año y el periodo de gracia es hasta julio, luego se paga las cuotas hasta setiembre; el monto promedio del préstamo por hectárea es S/ 2 000.

Otro punto que limita al cafetalero para acceder a un crédito, según la comunicación personal con la funcionaria de Agrobanco, es la propiedad sustentada o el predio del cliente. Esto genera un “cuello de botella” porque las divisiones y/ o asignaciones de las tierras entre familiares muchas veces son de manera verbal y es necesario, un documento que sustente la titularidad del predio para acceder al financiamiento. Asimismo, hace referencia a la necesidad de una sucesión intestada para aminorar el problema de las herencias de tierras destinadas a uso agrícola.

Luego de la Roya Amarilla, Agrobanco experimentó diversos cambios; compró deudas de los cafetaleros a otras entidades financieras y otorgó préstamos para la renovación de cafetales. Sin embargo, la situación actual es diferente, muestra una actitud bastante conservadora ya que, consideran a la roya amarilla como una plaga persistente que no permite

asegurar la rentabilidad de las cosechas y por tanto, la devolución del crédito en la mayoría de los casos.

La funcionaria comentó al respecto: “Estamos en un proceso de mitigación de riesgo y (...) debo cuidar los intereses del banco”. Dentro de los cuatro sectores que gestiona esta agencia, el mayor porcentaje de créditos cafetaleros se asignan para Oxapampa, seguido de Pozuzo y Chontabamba y el menor porcentaje de créditos, lo tiene Huancabamba.

Con respecto a la identificación de Pusapno como sector cafetalero, la funcionaria manifestó tener conocimiento de esta zona. Recordó que algunos productores cuentan con préstamos de renovación de cafetales. Sin embargo, no han solicitado un préstamo como asociación; es decir, como APAPO. Al mismo tiempo, hace referencia a otras malas experiencias de préstamos para cooperativas, las cuales obtenían un préstamo como cooperativa y distribuían el monto de manera irregular entre los socios, dejando de lado el análisis crediticio que el banco efectúa por cada productor y que evalúa su capacidad de endeudamiento; de modo que, al solicitar el pago del crédito, los productores no eran capaces de cumplir con las cuotas pactadas.

En caso de que la APAPO tenga interés en solicitar un préstamo como asociación debe presentar documentos de garantía real. Estos consisten en tenencia de una propiedad como asociación, ficha de registro e historial crediticio correcto; ya que la APAPO asumiría el papel de aval de todos los socios.

Una tercera entidad financiera que se encuentra en la zona de Oxapampa es la Caja Municipal de Huancayo. Se logró conversar con una asesora comercial, identificada con código 004, la cual señaló que a la fecha no cuentan con créditos especiales para el sector cafetalero. Asimismo reconoció que muchos de los créditos que brindan son utilizados por los productores para el café. Esto debido a que piden préstamos para otros cultivos que poseen, pero el dinero lo utilizan en el café. La asesora comercial de esta entidad comentó que ellos no otorgan créditos a cafetaleros por el tema de la roya amarilla; observan que los agricultores se encuentran en pérdida y son incapaces de cumplir con los pagos. Ellos no consideran a Oxapampa como una potente zona cafetalera a diferencia de Pichanaki (Entrevistada código 004, comunicación personal, 6 de octubre de 2017).

Según William Medrano, ingeniero de la Dirección Regional Agraria, comentó que el segundo punto crítico en una asociación es la gestión crediticia; ya que, el tiempo de demora en los trámites dura aproximadamente seis meses, un caficultor recurre a otras instituciones financieras con tasas mucho más altas. Además, dice: “actualmente, la gran parte de los socios de la APAPO tienen deudas impagables no solo con Agrobanco, sino con otros bancos, aunque

hayan intentado bajar la tasa, las deudas siguen siendo impagables” (William Medrano, comunicación personal, 06 de octubre de 2017).

b. Producción

Para los socios de la APAPO, el ciclo de producción empieza con la preparación de tierra; ya que, ellos no cuentan con viveros para realizar la germinación, optan por la compra de semillas o en algunos casos utilizan esquejes de las plantas de café. En la entrevista realizada a la ingeniera de SENASA con código 005, ésta comentó que en varias oportunidades, los países restringen la venta de sus propias variedades de semillas porque son creadas según las particularidades de su agricultura y variables ambientales. Sin embargo, el Perú no cuenta con la capacidad para afrontar enfermedades fitosanitarias y por ello, es importante que el país cree su propia variedad con las particularidades de su geografía (Entrevistada código 005, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Paralelamente a la compra de semillas, se realiza la preparación del terreno, según la encuesta, los socios de la APAPO el tiempo que les toma preparar sus terrenos es entre dos semanas a tres meses. De manera seguida, se dedican a abonar sus terrenos, los socios realizan este proceso cada trimestre, mes o quincena.

El ingeniero del PEPP sostuvo que una buena práctica agroforestal que aplican algunos socios es el cultivo del pino y otras plantas para el fortalecimiento de sus tierras y el uso de sus sombras. Un socio comentó que prefiere plantar árboles que sean compatibles con el café; es decir, plantas exóticas y nativas como flor negra, flor amarilla y pacay (Samuel Gamboa, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017). Anteriormente, se usaba solo el pacay que tiene muchos beneficios para el café. Las hojas que se caen, luego de un tiempo, sirven como abono para la tierra; empero, durante estos años esta planta fue afectada por plagas; por ello, fue sustituida con otras especies como el pino y el cedro. Por otro lado, un socio afirma que el pino es letal para el café; ya que, absorbe la mayor cantidad de nutrientes del abono; debido a ello, la plantación del pino con el cafeto debe ser distante y se debe fortalecer la práctica de agroforestería con fertilizantes y una buena prevención de plagas.

Durante el crecimiento de la planta, los socios tienen diversas técnicas de control de plagas y enfermedades que son aplicados de manera interdiaria o mensual. Otro proceso importante es una debida cosecha selectiva, los socios realizan el proceso de manera interdiaria durante una campaña. Por otro lado, la productividad de los socios de la APAPO son los siguientes:

Tabla 12: Productividad de café de los socios de la APAPO

Socio	Ha de café	Producción(quintales)	Socio	Ha de café	Producción (quintales)
1	2	10	9	2	10
2	3	50	10	0.5	10
3	3	22	11	2	8
4	2	20	12	3	20
5	4	26	13	1	15
6	5	10	14	3	15
7	3	20	15	1	9
8	2.5	20	16	0.5	2
			17	2	10

El actual presidente de la APAPO indicó que el nivel promedio de productividad es realmente bajo porque no se está aplicando el abonamiento porque tienen recursos económicos insuficientes para la compra de abono y la contratación de mano de obra necesaria. En este sentido, el precio final obtenido no compensa el costo de producción en el que incurren. Blas Rodríguez comentó que en una charla a cargo de Francisco Brack, representante de Villa Rica, éste les dijo:

Si nosotros para plantar café en Villa Rica ponemos 5 000 kilos de abono, ¿Ustedes cuánto van a poner? (...) Den gracias a Dios que ustedes tienen buen terreno, dijo Brack, a lo que a Villa Rica, la tierra le sirve solamente para que se sostenga la planta y no se caiga porque todo trabaja a base del abono (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

Acercas del manejo de tejidos, el presidente de la APAPO sostiene que él no puede garantizar que todos los socios apliquen técnicas agrícolas como abonamiento y podas, puesto que solo algunos, como él, sí podan. En palabras del mismo: “Si a la planta no le das de comer hoy día, no va a producir, por eso es importante el abonamiento (...) ahorita, yo tengo dos parcelas con abonamiento y veo que no está apareciendo la Roya ahí” abono (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre del 2017).

Por otra parte, en cuanto al tratamiento de aguas mieles, el ingeniero Isaac Gamboa, representante del PEPP ha realizado capacitaciones en el sistema Drench para reducir el efecto de los tóxicos del abono, fertilizantes y fungicidas en el proceso de beneficio de café. En el caso de Blas Rodríguez, durante la última cosecha ha juntado todas las aguas mieles en una poza y vuelve a revertir toda la miel en el abonamiento. Se puede reconocer, gracias a las entrevistas realizadas, que no todos los socios realizan el tratamiento de aguas mieles, pues no cuentan con

un pozo dedicado a este proceso. Por otro lado, durante la última cosecha, los socios han tratado las cáscaras del cerezo en la compostera de la planta de beneficio para utilizarlo como abono orgánico natural.

Para el presidente de la APAPO, esta situación refleja el descuido en cuestiones cafetaleras e indica la poca valoración de las condiciones geográficas del valle de Pusapno de parte de sus socios, especialmente de las bondades del suelo que podría ser mejor aprovechado.

Técnicos de SENASA, PEPP y de la región de Pasco han capacitado a los socios para realizar el abonamiento; sin embargo, solo algunos lo aplican por falta de recursos económicos.

El ingeniero Samuel Gamboa indicó que es importante que el caficultor cuente con variedades de café. Asimismo, el tema agroforestal es primordial porque cuando se realiza una evaluación de enfermedades y plagas, el porcentaje de que las plagas afecten a los cafetos es muy bajo, se deduce que es por la micorriza que tiene el pino. Además, la temperatura dentro de los cafetales es constante por la acción del pino. Adicionalmente, mencionó que lo ideal es no emplear ningún producto químico; dado que, las consecuencias de su utilización no solo afectan a las plantas, sino fundamentalmente deterioran los suelos agrícolas.

Otro tema importante de mencionar es el de la innovación agraria, al respecto William Medrano señaló que en el sector cafetalero existen dos aspectos; por un lado, la tecnología que se encuentra en un nivel óptimo de desarrollo. En Villa Rica, se practica en gran medida la agroforestería con pinos; el cual posee factores muy favorables para el desarrollo del café. Luego de 18 años, la cantidad de pinos disponibles para la venta proyecta una rentabilidad atractiva y para nada marginal; por lo que, emplear este tipo de técnica agrícola puede considerarse un “seguro de jubilación” manteniendo a la par los cultivos de café, vale precisar que cada pino se vende en promedio a \$ 63 en Oxapampa. Esta práctica agroforestal se viene aplicando en Chontabamba y Pusapno.

Otra práctica de innovación es procesar el producto; es decir, vender el café tostado y molido envasado y con una marca distintiva; por ejemplo, el kilo en Lima cuesta aproximadamente S/ 48, el costo de inversión es aproximadamente S/ 13; por lo tanto, la rentabilidad por kilo de café tostado y molido en Lima es S/ 35. Mientras que en Oxapampa, se vende en promedio a S/ 35 soles el kilo y con el mismo costo de inversión obteniendo una rentabilidad de S/ 22.

En el caso de café pergamino, el ingeniero Samuel Gamboa comentó que los precios para producir un kilo de café especial van de S/ 8.50 a S/ 9 con un rendimiento en taza superior

a 80 puntos; sin embargo, el precio de venta se encuentra entre S/ 6 a S/ 7. Esta diferencia entre los costos y el precio de venta afecta directamente al productor.

El alcalde de Chontabamba brindó una apreciación sobre los tipos de café en las tres zonas cafetaleras del distrito y expresó lo siguiente:

Acá tenemos que tomar en cuenta sus actividades culturales. El café de Pusapno está enfocado a una producción convencional. El café de Tsachopen es una producción orgánica, ellos tienen la certificación orgánica, tienen un mercado diferente y exportan, tratan con Cepro Yanasha. Mientras que en Pusapno, si bien es cierto, hay organizaciones (...) en el momento de la comercialización, lo hacen independientemente por sus propias necesidades. Pero la calidad es la misma, buen rendimiento en taza. El sector de San Carlos recién está emergiendo (Óscar Ruffner, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Por otro lado, la ingeniera de SENASA detalló que después del 2013, los cafetaleros sufren una crisis económica debido a la plaga de la roya amarilla y actualmente, no se encuentran con disponibilidad económica para asumir los gastos de los recursos que se requieren para el cuidado de la planta y el desarrollo del proceso de cosecha y post cosecha; por ejemplo, no se realiza la raspa o se han abandonado terrenos por estar afectados por dicha plaga.

c. Gestión del beneficio

En cuanto al proceso del cultivo de café, según la International Coffee Organization, éste se clasifica en dos tipos de procesos o beneficios, el proceso de vía seca o llamado de manera natural y el beneficio húmedo. El primer tipo de beneficio es un proceso antiguo y sencillo que no requiere de tecnología. Consiste en (i) limpieza, en este subproceso, se clasifican las cerezas maduras, dañadas y muy maduras para limpiarlas separando la tierra; también se pueden separar dejando flotar en canales de lavado cerca de la superficie de secado; (ii) secado, es la fase más importante; ya que, afecta la calidad final del café verde; las cerezas se extienden en el sol o en patios; mientras se secan, se rastrillan o se da vuelta cada cereza para que el secado sea igual en todos los lados. Este proceso puede llevar hasta 4 semanas para alcanzar una humedad de 12.5%. Un café que se seca demasiado da por resultado granos quebradizos (defectuosos) y un grano que no se haya secado suficientemente atrae hongos; (iii) descascarillado, en esta fase, se almacenan a granel en silos especiales, se criban, se separan, se clasifican y se colocan en sacos para la venta (International Coffee Organization, 2017). Una desventaja que presenta este método es que no resulta conveniente para zonas lluviosas.

Antes de empezar con la gestión del beneficio del café, se debió realizar una cosecha selectiva del cerezo, la cual significa la recolección del fruto o cerezo del café únicamente

cuando éste se encuentre maduro; es decir, color rojo cerezo o amarillo; solo así se puede asegurar una mayor concentración de azúcares en la almendra (Junta Nacional del Café et al., 2017, pp. 18-19). En la encuesta realizada a los socios de la APAPO se determinó que el 90% de los socios realizan esta práctica de cosecha selectiva.

La segunda forma de beneficio del café es el húmedo y se detalla cada actividad de la gestión de este proceso, teniendo en cuenta el libro “Criterios de calidad para impulsar la cadena de valor de café sostenible” (2017) elaborado por la Junta Nacional del Café et al. (2017).

El proceso de beneficio tradicional húmedo se inicia con el despulpado; en primer lugar, se realiza el flote del café o rebalse para separar los granos vanos, brocados y materias extrañas del café cerezo (Junta Nacional del Café et al., 2017). Luego, mediante una máquina despulpadora, se le quita la cáscara roja. Este procedimiento debe realizarse el mismo día de la cosecha.

Lo siguiente en este proceso de beneficio es el fermentado y el tiempo de duración de esta etapa depende de la altitud del lugar, pudiendo ser de 10 a 18 horas y hasta 24 en zonas altas. Se debe tomar en cuenta que el tanque fermentador y el agua deben estar siempre limpios. Para determinar que la fermentación se encuentre en el estado adecuado, primero se introduce el puño o un palo; segundo, se saca este elemento y como tercer paso se debe observar que el palo o puño deja un hoyo y no debe cerrarse (Junta Nacional del Café et al., 2017). Según la encuesta, los socios realizan el fermentado durante toda una noche (diez horas, doce horas o dieciocho horas), este proceso se realiza en cada parcela de manera artesanal.

En seguida, se pasa a la siguiente etapa que es el lavado de los granos de café. Éste debe efectuarse con agua limpia, con la finalidad de eliminar las sustancias residuales del mucílago que aún se encuentran adheridas al pergamino del café. El lavado se realiza varias veces, todas las que sean necesarias, hasta determinar que los restos del mucílago desprendidos durante la fermentación se hayan eliminado completamente. Este lavado debe realizarse con agua limpia y en movimiento (Junta Nacional del Café et al., 2017).

Finalmente, se realiza el proceso de secado. El café se esparce en el piso del secador con un espesor de 3 a 4 cm. removiendo constantemente y toma un tiempo de 3 a 5 días. Otra forma de secar el café es colocándolo en tarimas y este proceso es el más conveniente; ya que, permite el paso del aire por la capa del grano y que la humedad descienda por las rendijas. El secado puede ser de tres tipos: natural o al sol mediante tendales, en el que se requiere cuidado para evitar cualquier tipo de contaminación; secado con panel solar, con este tipo, el secado es uniforme al fin de 4 o 5 días con una humedad entre 10 a 12%, además evita la contaminación externa, concentra el calor del ambiente y disminuye el costo de mano de obra; finalmente, el

secado artificial o mecánico que se aplica cuando las condiciones climáticas son desfavorables, éste se realiza mediante unas máquinas secadoras, de preferencia, horizontales tipo “Guardiola” (Junta Nacional del Café et al., 2017). Es preciso indicar que solo un socio posee panel solar, el señor Fermín Salazar mientras que en los otros socios, se observó que realizan el secado natural, el café situado al aire libre en tendales de tres a cuatro días; a pesar que, se cuenta con la máquina de secado en la planta de beneficio, muchos de ellos dejan el café expuesto a animales en lozas de cemento, de este modo la humedad se queda impregnada en los granos de café pergamino.

Con el propósito de ejemplificar algunos inconvenientes post-cosecha, el director de la DRA – Oxapampa refirió:

En Pusapno, habrás visto su planta, están padeciendo, no lo ven rentable, al productor le exigen que lleve su café para secar (...) El secado (es) a la deriva, viene una gallina, un perro se duerme encima (...) ahí pierde calidad (Euler Osorio, comunicación personal, 08 de noviembre de 2017).

Por lo tanto, considera que la materia prima de Pusapno es de calidad, pero ésta va disminuyendo por las prácticas post-cosecha. A diferencia de Villa Rica que cuenta con secadoras especiales y son sumamente exigentes en sus actividades post-cosecha con la finalidad de asegurar la calidad de su producto.

Para el alcalde, la idiosincrasia cultural afecta en gran medida la capacidad productiva de los socios de la APAPO.

En Pusapno, la idiosincrasia cultural es muy individualista. Lo que ellos tienen que hacer es juntar su café durante la post-cosecha (...). El precio del café en Pusapno, no depende de la bolsa de valores de Nueva York, depende de ellos mismos y su capacidad de arriesgarse, juntarse y tocar puertas (Óscar Ruffner, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Asimismo, el ingeniero Samuel Gamboa explica que los socios de la APAPO tienen las capacidades técnicas para cosechar café especial; sin embargo, las restricciones económicas de cada socio limitan el acceso a los recursos necesarios para obtener un café de calidad.

Además, explica que para obtener un café de buena calidad es indispensable la nutrición, manejo de la sombra, manejo de la fertilización y del beneficio; todos estos factores permiten tener una buena taza. Si se utiliza la planta de beneficio de manera organizada, se puede obtener un mejor rendimiento; por ejemplo, se podría determinar un día específico para la

recolección de café especial para evitar que se mezcle con un café de menor calidad y así, no se afecte el rendimiento en taza.

William Medrano, responsable de competitividad y agro negocios en la Dirección Regional Agraria de Oxapampa mencionó que la parte más crítica del sector cafetalero es la transformación; es decir, el proceso post-cosecha del café. Desde la transformación del producto hasta la comercialización.

d. Acopio

El acopio de café es el proceso mediante el cual se acumulan los granos de café para su posterior comercialización. En este proceso se deben realizar dos pasos importantes a modo de garantizar la calidad del café para su posterior venta. Por un lado la clasificación y por otro, el almacenamiento.

La clasificación del café se realiza mediante un análisis físico, en el que se evalúa las características físicas y calidad del café. Con este procedimiento se puede establecer si los procesos que se realizaron, si el cultivo y beneficio fueron los adecuados. Los factores a determinar en un análisis físico son la humedad, que debe ser entre 10 y 12%; cuánto de este café verde es exportable y cuánto vale el producto; finalmente, el porcentaje del café que es de segunda calidad, y cuánto es el café de descarte (Junta Nacional del Café et al., 2017). Los socios de la APAPO expresaron que es el intermediario el que hace la revisión o el análisis de los granos de café. En primera instancia lo realiza mediante la observación, y les ofrece un precio de acuerdo a lo que encuentre. Según los intermediarios, con los años han aprendido y ahora son expertos detectando defectos.

El almacenamiento es una etapa muy importante, porque si se realiza bajo estrictos parámetros favorece la conservación y preservación de la calidad del producto por mayor tiempo. Un lugar adecuado para almacenar el café debe ser exclusivo, limpio, ventilado, con aire fresco y no guardar productos de otro tipo, teniendo en cuenta que el café absorbe fácilmente los olores (Junta Nacional del Café et al., 2017).

Los socios de la APAPO realizan el almacenamiento del café pergamino en sacos de plástico; sin embargo, el material adecuado para su conservación es el yute. No obstante, dado que almacenan el café por poco tiempo, el envase de plástico no afecta su conservación. Normalmente, los socios de la APAPO tienen la mayor parte de su café vendido antes que termine la campaña. El resto del café permanece almacenado hasta que consigan un buen precio o hasta que su economía lo permita.

e. Comercio

En base a la información obtenida en las entrevistas realizadas a los socios de la APAPO e intermediarios como Edson Capdevila y otros, el proceso de negociación entre los productores de la APAPO y los acopiadores se da de dos formas. La primera y más común es mediante la visita de los acopiadores de café en cada parcela del caficultor. Ellos ofrecen un precio dependiendo de las características del café, tal como la humedad y el rendimiento físico. Si el caficultor está de acuerdo, entrega su café y el acopiador entrega el dinero inmediatamente. Si fuese una gran cantidad de dinero la que debe pagar el acopiador y no tiene ese monto en ese momento, por su seguridad, el caficultor puede acercarse a Oxapampa a cobrar al día siguiente de la transacción, a la tienda de los acopiadores, ubicadas en la calle Ruffner.

La segunda opción de negociación es aquella en la que el caficultor lleva las muestras de su producto a diferentes agentes que compran y venden café. Estos agentes pueden ser acopiadores, empresas cafetaleras y/o cafeterías en distintas zonas de la selva central. El caficultor según las características de su producto negocia el precio y lo vende en el lugar donde le han ofrecido un precio mayor. En este caso los caficultores son quienes buscan a los compradores de sus productos.

Durante la campaña, los intermediarios visitan con frecuencia interdiaria, las parcelas de cada caficultor o también con frecuencia diaria si es una época de alta producción. Como se mencionó, el pago es contra entrega, o también se ofrecen adelantos a ciertos caficultores para asegurar la compra del café en la siguiente campaña. El precio que se transa depende de las características del café; es decir, la humedad, la presencia de defectos y del rendimiento físico; también, depende del precio de la bolsa de commodities mundial.

Acorde con lo descrito líneas arriba, sobre el intermediario o cliente de la APAPO, Óscar Ruffner señaló que los compradores de café, como Aragón y Capdevila cuentan con negocios y agro ferreterías; es decir, una situación económica favorable a costas de pagarle al pequeño productor un precio mínimo. Mediante adelantos de dinero y facilidad de recojo en cada parcela se crea un sistema monopólico en el cual el mayor beneficiario es el intermediario o “grillo”.

Comentó Eugenio Jara que en un año entró Sierra Exportadora a Pusapno con la finalidad de buscarles mercado y esto tuvo un resultado desagradable. Los representantes de este programa nacional prometieron a los socios de la APAPO conseguirles un comprador adecuado que les pague un buen precio y finalmente, solo los contactaron con un intermediario grande de la zona y éste les ofreció un precio menor que cualquier intermediario pequeño de la región les pudiera haber ofrecido. Para el responsable de estadística de la DRA-Oxapampa, esta

experiencia desagradable desmoraliza mucho más a los pequeños caficultores, quiebra sus esperanzas de obtener un comprador confiable, debilita el poco capital social que poseen para unirse y lograr un volumen para vender como asociación y finalmente, los vuelve dependientes de los pequeños intermediarios de la región.

Por otro lado, el responsable de estadística de la DRA indicó: “El estado puede intervenir en algunas cosas, como asistencia técnica, capacitaciones, pero ya deberían olvidarse que el Estado les va a dar abono, fertilizantes y menos conseguir comprador”. En otras palabras, hace una exhortación a los socios productores para que hagan uso de sus capacidades y salgan a buscar mercado con mejores condiciones, en lugar de seguir confiados en el Estado y en el intermediario informal (Eugenio Jara, comunicación personal 05 de noviembre de 2017).

En la entrevista realizada al presidente de la APAPO se pudo conocer la manera en que se ha comercializado el café de algunos socios durante la última campaña, al respecto Blas Rodríguez sostuvo: “Este año hemos buscado solamente compradores de Oxapampa, está Edson Capdevila, él ha comprado, se le ha vendido 2 600 kilos a S/ 7.30 (...) él ha venido con carro”, explica que llegaron a ese volumen con la ayuda de socios y no socios, continúa:

Esa era la idea de un principio, hacer un volumen de más cantidad y poder salir de Oxapampa, irnos a La Merced o Villa Rica y buscar los grandes compradores, pero (...) algunos socios) le venden a William Aragón (...) él les facilita dinero (como adelantos...) y tienen que darle café (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

La única y última venta como asociación efectuada en la campaña del 2017 durante los meses de julio a setiembre, tiene algunas particularidades. Así, por ejemplo, para obtener el mejor precio, algunos miembros de la directiva compararon los precios de diferentes acopiadores, previa entrega de muestras de café. Con el fin de ejemplificar, se toma en cuenta un extracto de la conversación con el presidente de la APAPO:

Edson Capdevila nos facilita un dinero de S/ 5 000 para yo dar, por ejemplo, a los señores que quieren dinero para derecho de cosecha, uno no más me pidió, el resto nadie... Un día viene Capdevila a Pusapno y me pregunta: Don Blas ¿Has dado algunos adelantos? No, le dije. Me preguntó si tenía la plata y me dijo mejor me la llevo porque allá yo compro diario están trayendo aunque sea por kilo, entonces yo le entregué su plata (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

Pero luego de este incidente, Capdevila acepta comprarles nuevamente. Este convenio se pactó solo verbalmente por un precio de S/ 7.30 café de primera y S/ 5 café de segunda.

Cuenta Blas Rodríguez que el día que Edson Capdevila subió a Pusapno a recoger todo el café, también subió William Aragón quien en su afán de generar suspicacias y discrepancias entre los socios empezó a ofrecer a algunos S/ 7.40 para que le vendan a él y no a Capdevila. Finalmente, Blas Rodríguez cumplió con su parte del trato con Edson Capdevila y la APAPO les vendió la cantidad pactada; sin embargo, situaciones como esta evidencian la cuestionable conducta de un intermediario y su interés por disuadir el esfuerzo realizado por algunos socios para trabajar en conjunto y lograr un volumen considerable para vender.

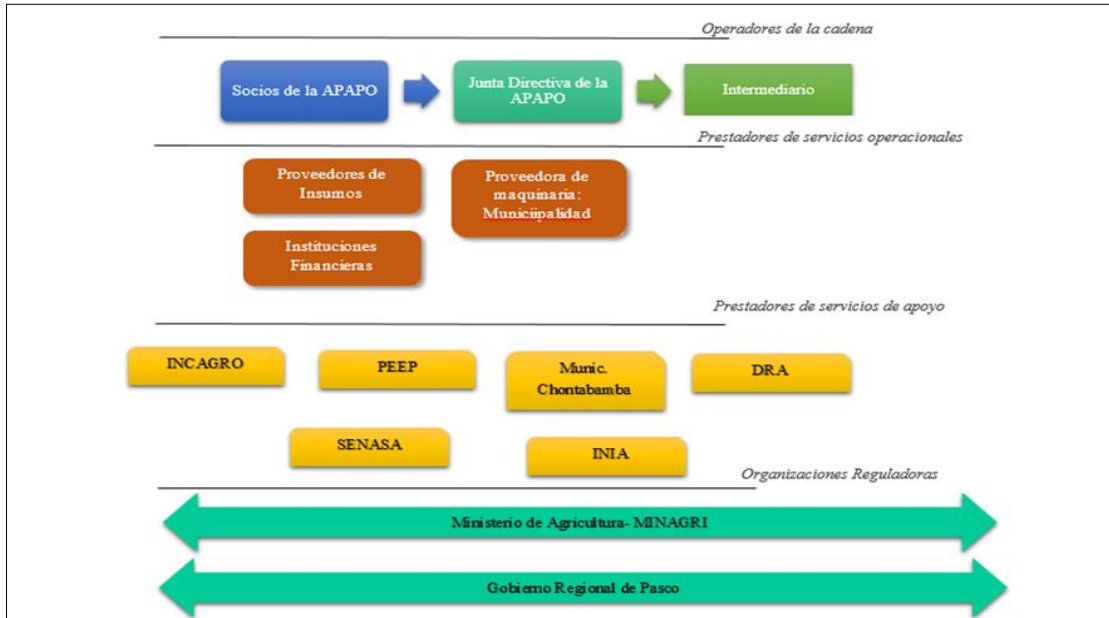
De la misma forma, es relevante comentar algunos fracasos comerciales de la APAPO, al respecto Blas Rodríguez afirmó:

Hace dos o tres años atrás se acopió buena cantidad de café, casi 280 sacos (...) se había conseguido un mercado para venderle a Italia, pero no se hizo el contrato (...) esa vez querían cotizarnos el café a S/ 10 (... al momento de enviar) la muestra, nos rechazan, ya no quieren el café (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

Para concluir, existen muy pocos acopiadores de café que viven en el sector de Pusapno, son a quienes algunos socios les consultan sobre los precios que pagan para realizar una comparación y vender al comprador que paga el precio más alto, esto resulta lógico para cualquier caficultor.

2.3. Identificación y descripción de actores

Figura 5: Mapeo de Actores directos e indirectos de la cadena de valor de la APAPO



a. Actores a Nivel Micro

Son los actores de la cadena cuyas funciones se encuentran totalmente relacionadas al producto o valor final que se produce. Se les denomina también operadores de la cadena, actores compuestos por organizaciones que cumplen un rol básico dentro de la cadena de valor (Acuña, 2009, p. 54). En efecto, son los actores principales y responsables directos en cada proceso de la cadena. A continuación, se procede con la descripción de los actores entorno a la APAPO.

En primer lugar tenemos a los socios de la APAPO. La gran mayoría de ellos provienen de la Cooperativa Villa Rica, la cual al ser liquidada, dejó un terreno en herencia a ciertos pobladores de Pusapno, luego de esto, un grupo de agricultores decidió constituir la APAPO teniendo como principal activo dicho terreno. La asociación fue fundada en el año 2002 considerando el cultivo del café, su actividad principal.

La APAPO ha atravesado diferentes momentos, en un inicio fueron 70 miembros, luego este número se redujo debido al efecto devastador de la Roya. Actualmente, se encuentran registrados alrededor de 33 socios, pero no se sabe a ciencia cierta el número exacto; ya que, en las diferentes comunicaciones tanto con la junta directiva como con los socios indicaron cantidades diferentes que oscilan entre los 30 a 35 socios. Sin embargo, la Municipalidad de Chontabamba y el PEPP tienen un presupuesto destinado a un promedio de 50 miembros.

Como se ha dicho anteriormente con mayor detalle, la mayoría de los miembros son varones y la edad promedio es de 54 años. Adicionalmente, cuentan con una trayectoria cafetalera promedio de 27 años.

Dentro de la cadena de valor, los productores de la APAPO juegan un papel fundamental, ellos son los encargados de la preparación del terreno, el manejo de ecosistema, el manejo productivo, la cosecha y el beneficio del café. Durante estas actividades, ellos mantienen el control sobre sus parcelas, al mismo tiempo que reciben asistencia técnica de diferentes instituciones, que se explicarán a detalle más adelante.

Respecto a la compra de insumos agrícolas, los socios de la APAPO la realizan de manera individual, en pequeñas cantidades, con lo que se desaprovechan las economías de escala que resultan de compras en gran volumen como asociación y de relaciones de largo plazo.

En cuanto a la financiación, tanto para la preparación del terreno y la gestión del beneficio, los socios acuden a las diferentes entidades financieras con el propósito de solicitar préstamos, algunos con altos intereses debido al riesgo que ellos representan; ya que, incumplen la fecha de sus obligaciones de pago. No obstante, los socios atraviesan un momento crítico porque casi todas las facilidades de financiamiento les han sido retiradas.

Los socios de la APAPO comercializan su café en pergamino al menudeo; es decir, la venta puede ser por kilos, por un saco entero o por quintal; esta venta se da mediante visitas de intermediarios o personas particulares a cada parcela. Cabe recalcar que las cantidades que los caficultores venden a estas personas difieren de campaña en campaña; en otras palabras, el poder de negociación del productor es bajo. El precio de venta de café es establecido por los intermediarios, mientras que los productores son ajenos a esta información al no contar con la tecnología suficiente para tener conocimiento del precio en el momento de la transacción.

En segundo lugar tenemos a la Junta Directiva. En un principio la elección de la junta directiva debía realizarse cada dos años; sin embargo, en la asociación, los miembros evitaron asumir cargos de representación durante varios periodos. Lo anteriormente expuesto se evidencia con los cuatro periodos consecutivos de presidencia del señor Fermín Salazar. En marzo de 2016, se convocó nuevamente a elecciones obteniendo la presidencia, el señor Blas Rodríguez. Su periodo comprende de marzo de 2016 a marzo de 2018. En una entrevista a Blas Rodríguez, actual presidente de la asociación, se pudo conocer que los miembros de la directiva

se eligen por votaciones y por un periodo de dos años. La actual junta directiva de la APAPO está conformada por el presidente, Blas Rodríguez; la secretaria, Ana Sobrado; el tesorero, Julio Laguna, dos vocales, Jorge Luis Sánchez y Saturno Vilcas y finalmente, el fiscal, Antonio Chávez (Blas Rodríguez, Comunicación personal 05 de noviembre del 2017).

La junta directiva de la APAPO tiene como función principal la representación de la asociación en diferentes actividades que se realizan en el sector cafetalero; asimismo, son los encargados de buscar mercado, comparar los precios y brindar al socio la mejor opción para la venta de su café. Adicionalmente, son los responsables de mantener informados, convocar a reuniones y comunicar las decisiones a todos los socios. Por último, se encargan de solicitar asistencia técnica y apoyo económico a diferentes instituciones del estado, organizaciones civiles y entidades privadas.

Como último actor del nivel micro tenemos a los intermediarios. Un actor directo de la cadena de valor de la APAPO es el señor Edson Capdevila, intermediario entre los socios de la APAPO y empresas reconocidas que compran café en grandes cantidades para exportación. El señor Capdevila es un comprador de café en la provincia de Oxapampa, los distritos de esta provincia en los que realiza la negociación son Huancabamba, Oxapampa, Pozuzo y Chontabamba (sector de Pusapno). El intermediario en mención contó que no posee hectáreas de café y se dedica a la compra y venta de este producto en presentación pergamino hace 15 años aproximadamente. Además, afirmó que gracias a su experiencia en este rubro puede reconocer el rendimiento físico de un grano de café y así ofertar un precio de acuerdo a la calidad. Por un lado, Edson Capdevila vende su producto a la empresa PERHUSA (Huancaruna); por otro lado, realiza una selección de los mejores granos y con determinada cantidad realiza en su casa el proceso de trillado, tostado y molido de café para su posterior venta en bolsas laminadas y con marca propia. Estas ventas las realiza en pocas cantidades porque la demanda no es muy grande en la zona.

Edson Capdevila menciona que ha logrado diversas transacciones con los socios de la APAPO y otros caficultores de Pusapno. Él realiza visitas en época de campaña; con frecuencia interdiaria entre abril y junio (meses de cosecha en pocas cantidades) y con frecuencia diaria entre agosto y septiembre (meses de mayor producción). Siempre va a las zonas cafetaleras acompañado de ayudantes en camioneta con tolva que facilita el acceso a la zona y el transporte del producto (Edson Capdevila, Comunicación personal 6 de noviembre del 2017).

Otro intermediario de la zona de Oxapampa fue entrevistado e identificado con código 006, dicho actor expresó que se dedica a la compra y venta del café desde los años noventa. Él también se refiere a los socios de la APAPO como caficultores de la zona de Pusapno, lugar

donde realiza el acopio de café. Este intermediario, así como el señor Capdevila, va a las zonas de Huancabamba, Pusapno y Pozuzo para ofrecer un precio determinado por el café de los productores. Él menciona que el precio brindado es en base a datos históricos, al precio de la bolsa de valores y sobre todo, al rendimiento físico y la humedad que presenta el grano de café pergamino, en el momento de la transacción. Los pagos por el intercambio se realizan contra entrega y solo en algunos casos, en los que ya conoce y ha establecido lazos de confianza con el caficultor, le entrega dinero adelantado para asegurar la compra de su producto en la siguiente campaña. Él manifiesta que no hace este tipo de tratos con ningún socio de la APAPO. Por otro lado, a diferencia del otro intermediario mencionado líneas arriba, posee hectáreas de café. Una de sus parcelas se encuentra en Pusapno y además es miembro de la asociación de jóvenes ubicada en esta zona (Entrevistado código 006, comunicación telefónica 29 de noviembre del 2017).

b. Actores a Nivel Meso

Los actores que se encuentran en esta clasificación son aquellos que cumplen con actividades que benefician a los eslabones de la cadena (Jager, 2010, p.9) como organizaciones orientadas al desarrollo agrícola, proveedores de asistencia técnica, entidades financieras, entre otros. Se consideran indirectos; ya que, son los actores conformados por instituciones públicas o privadas que cumplen la función de brindar soporte al trabajo en cada eslabón. Estas organizaciones operan desde el ámbito local hasta ámbitos de incidencia en políticas públicas con relación a la cadena de valor (Jager, 2010).

En cuanto a los actores a nivel meso tenemos en primer lugar a SENASA. Esta organización estatal cuenta con una dirección ejecutiva ubicada en Oxapampa, conformada por tres áreas: Sanidad Vegetal, Sanidad Animal e Inocuidad Alimentaria; cada área cuenta con ocho Unidades Base de Gestión (UBG).

En la entrevista realizada a la ingeniera con código 005, responsable de la UBG “Mi cafeto”, unidad creada en el 2013 en los distritos cafetaleros entre ellos Chontabamba, Tsachopen, Gramazu y la parte baja de Pusapno, explicó que la función de esta UBG es realizar capacitaciones, sensibilizaciones y evaluaciones de plagas y enfermedades (Entrevistada con código 005, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

En Pusapno, se trabaja mediante una (01) Escuela de Campo para el Agricultor (ECA), ubicada en San Francisco, en la cual se desarrolla temas de sanidad vegetal desde hace un año. La ingeniera comentó que en las charlas que se brindan en la ECA no hay restricciones para el ingreso del público en general; se trabaja con la misión de apoyar al caficultor que lo necesite sin pertenecer a una asociación.

En los meses de setiembre y octubre, se realizaron charlas en Pusapno sobre la prevención de la Broca a petición de los pobladores; para ello se solicitó la participación del Proyecto Especial Pichis Palcazu, la Dirección Regional Agraria de Oxapampa y la Municipalidad de Chontabamba. Estas alianzas permiten la participación activa de los socios y de las organizaciones logrando así un acuerdo en el que el SENASA se responsabiliza de entregar moto fumigadoras, la Municipalidad de Chontabamba es responsable del 50% de los costos de los insumos necesarios y el Proyecto Especial Pichis Palcazu brinda la asistencia técnica necesaria.

Por otro lado, la ingeniera considera que los caficultores tienen una imagen paternalista del Estado y de los programas públicos que brindan soporte; ya que, esperan que la inversión para la producción del café sea financiada por el Estado. Tal es el caso de que si una organización les brinda semillas, los caficultores esperan que el Estado les brinde abono, fertilizantes e incluso mano de obra para fumigar las plantas (Entrevistada con código 005, Comunicación personal, 06 de noviembre del 2017).

El Proyecto Especial Pichis Palcazu (PEPP) es el segundo actor de este nivel. Esta es una organización adscrita al Minagri. Está conformada por coordinadores, responsables de sub-proyectos, asistente administrativo y 23 especialistas a cargo de cada sub-proyecto.

Actualmente, se encuentran ejecutando el sub-proyecto “Mejoramiento de la productividad de cafés sostenibles a través de Escuela de Campo para Agricultores (ECA) en las provincias de Chanchamayo, Satipo, Oxapampa, Atalaya- Selva Central” con el código SNIP 185265 que tiene como objetivo fortalecer capacidades en temas técnicos y empresariales mediante una ECA.

En la entrevista realizada al ingeniero Samuel Gamboa, facilitador del proyecto, se pudo conocer que en cada distrito se trabaja con ocho ECA's y en Pusapno, se trabajan con cuatro ECA's ubicadas en San Francisco, Agua Fresca, María Teresa y Machicura. Asimismo, señala que trabajan con la APAPO desde el año 2015 y se continuará hasta el 2018. Además, explica que la ECA es una metodología en la que se desarrolla la capacidad de los productores en toda la cadena productiva, aprendiendo y haciendo, se trata de manera horizontal al agricultor; es decir, sin niveles y sin diferencias (Samuel Gamboa, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Según la FAO, impulsor de esta metodología, señala que una ECA es una forma de enseñanza fundamentada en la educación no formal, en la que familias demostradoras (beneficiarios) y equipos técnicos facilitadores intercambian conocimientos usando la experiencia y experimentación, a través de métodos sencillos utilizando la parcela o el espacio

de algún beneficiario como herramienta de enseñanza de aprendizaje. El objetivo principal es fortalecer las capacidades de mujeres y hombres en la toma de decisiones de la parcela como del hogar, con herramientas técnicas (FAO, 2017b).

El presupuesto de este proyecto iniciado en el año 2015 y destinado al sector de Pusapno era S/ 294 831, con un aporte de la Municipalidad provincial de Oxapampa de S/ 14 400 (14% del presupuesto total para el sector). Las especificaciones del proyecto como los beneficiarios (integrantes de una familia) y los componentes del proyecto están detalladas en los anexos (ver Anexo R).

Por otro lado, el ingeniero mencionó que una escuela de campo tiene una duración de un año; al inicio de cada año se realiza una inauguración y se finaliza con un examen de evaluación donde se mide los conocimientos adquiridos sobre las técnicas de producción. Los socios de la APAPO asisten de manera ocasional a las ECA's instaladas; además comentó que éstos se encuentran aptos para cosechar café especial, tanto por las características geográficas del espacio, como por las capacitaciones constantes desde el 2013.

Los temas se dividen en manejo de plagas, conservación del suelo, fertilidad y mercado, los que dependen de los componentes que se encuentran establecidos en el expediente. El componente final es el fortalecimiento empresarial de la organización, el cual tiene como objetivo formar la “Cooperativa de Chontabamba”. Este componente concluye con el último monto de pago ascendente a S/ 200. El ingeniero enfatizó que los socios de la APAPO requieren una capacitación completa de gestión empresarial y apoyo en la asociatividad; sin embargo, el alcance del proyecto es limitado (Minagri, 2013).

Samuel Gamboa mencionó que una de las dificultades del proyecto es el acceso condicionado a recursos; si bien los socios de la APAPO conocen las técnicas actuales y la manera de aplicarlas, el alcance del proyecto no abastece los recursos necesarios que se requieren para la implementación de las técnicas. A su vez, explicó que un socio de la APAPO, gracias a las capacitaciones desde el 2013 puede obtener un café de la variedad Catimor con un rendimiento en taza de 82 puntos o una variedad Limaní con rendimiento en taza de 85 puntos.

La última actividad que se realizó fue la repartición de semillas de pino. Con lo cual, se espera que al finalizar el año 2017, las parcelas cuenten con pinos y viveros; en definitiva, la mayoría de los socios tiene avanzada estas actividades.

El tercer actor del nivel meso es el Instituto Nacional de Innovación agraria (INIA). La unidad más cercana de esta organización se encuentra en Pichanaki, llamada Sub Estación Experimental Agraria Pichanaki-Junín. Actualmente, la sede se encuentra realizando el proyecto

de investigación “Generación y transferencia de tecnología de manejo integrado del café” desde el 2014 hasta el 2018. Este proyecto está conformado por siete centros pilotos; tres ubicados en Satipo, dos en Villa Rica y dos dentro de la región de Junín.

El alcance de dicho proyecto es realizar investigaciones mediante parcelas demostrativas permanentes. Los temas de investigación son técnicas de control integrado de la Roya y manejo nutricional del café. En una conversación, los asistentes de este proyecto sostuvieron que esta investigación aporta herramientas y prácticas innovadoras desde la siembra del café hasta la post-cosecha; sin embargo, a la fecha, se ha avanzado hasta el tema de cosecha contribuyendo con técnicas de prevención para la Broca y manejo del suelo. Por otro lado, la ingeniera responsable del proyecto, comentó que los únicos caficultores que tienen acceso a las parcelas demostrativas, que se vienen trabajando desde el 2014, son los productores asociados (Entrevistada código 007, comunicación personal, 6 de noviembre de 2017).

Como miembro de una organización es posible solicitar asistencia técnica en temas de innovación agraria, de esta manera, las parcelas demostrativas más cercanas a la APAPO están ubicadas en Villa Rica. Por su parte, Blas Rodríguez mencionó que en el 2016 tuvieron la visita de representantes del INIA en la planta de beneficio con la finalidad de brindarles una charla para la certificación de semillas. Sin embargo, son pocos los socios que han tomado en cuenta las recomendaciones propuestas.

Como cuarto actor de este nivel se identifica a INCAGRO. El programa de Fomento de la Innovación Tecnológica y la Competitividad en la Agricultura del Perú financió el proyecto “Desarrollo de capacidades productivas con principios de agricultura sostenible de la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno-Oxapampa” que tuvo como objetivo incrementar las capacidades competitivas de los productores (código SNIP 105602). Los objetivos específicos eran, adecuada organización gerencial, fortalecer la capacidad para producir un café de calidad exportable y manejo apropiado de técnicas de comercialización para el mercado externo.

El presupuesto del proyecto ascendió a un total de S/ 199 998 y se ejecutó entre los años 2009 y 2010. La metodología que se empleó fue la de “Aprender Haciendo”, enseñanza con un enfoque para capacitaciones y asistencias técnicas de adultos; esta se desarrolló formando cuatro grupos con una parcela demostrativa donde se recogió las experiencias ancestrales integradas con la tecnología propuesta (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017).

En quinto lugar, tenemos a la Dirección Regional Agraria Oxapampa (DRA – Oxapampa). En la entrevista realizada a William Medrano, responsable de la división de competitividad y agronegocios, se pudo conocer que cuenta con una experiencia de más de

treinta años en el sector cafetalero; es productor de café y miembro de la Central Única de Asociaciones Agrarias de Villa Rica (CUNAVIR). El funcionario explicó que, actualmente, en la DRA existen temas de capacitaciones para el mejoramiento de sus procesos, el cual es un problema en todos los cafetaleros; además, junto con la municipalidad de Oxapampa, se está trabajando en un proyecto para implementar un laboratorio de catación y poder conocer la calidad del café. Así, los cafetaleros podrán saber cuáles son las deficiencias y las bondades de su producto (William Medrano, comunicación personal, 06 de octubre de 2017).

Por otro lado, el ingeniero señaló que la oficina realizó un análisis sobre el problema crediticio que los cafetaleros presentan y existió una alternativa financiera con fondos alemanes. Es así que, se propuso al Minagri para que maneje directamente los fondos y la primera respuesta fue que lo más apropiado era manejar este fondo mediante Agrobanco; sin embargo, con esta decisión, los intereses del sistema de financiamiento cafetalero serían iguales con los que se ha venido trabajando.

El ingeniero expresó:

Luego, se propuso a COFIDE para que gestione el fondo, la tasa de interés era 2.8% anual; esto sucedió hace cuatro años, en la época de la plaga de la Roya. Finalmente, el Estado insistió con la gestión del fondo por Agrobanco, Alemania no estuvo de acuerdo con esa decisión y retiró el crédito (William Medrano, comunicación personal, 06 de octubre de 2017).

A partir de la entrevista con el director de la Agencia Agraria de Oxapampa, Euler Osorio se pudo conocer la percepción que tiene dicha entidad gubernamental sobre el desarrollo de la caficultura en esa zona. Para tal efecto, el director asignó una calificación sobre la actividad cafetalera en cada una de sus zonas de acción e indicó lo siguiente: “En tema café, Villa Rica tiene un nivel superior (...) le ponemos 17; Oxapampa, tiene un nivel menos (...) 13; Huancabamba y Chontabamba están más abajo, podemos ponerle 12” (Euler Osorio, comunicación personal, 08 de noviembre de 2017). También mencionó que en caso de exportación, un mercado garantizado busca calidad, cantidad y continuidad.

Recalcó que “en calidad, por el piso, Villa Rica se encuentra en desventaja, pero en tema de post-cosecha ellos se exigen”. El director de la DRA-Oxapampa indicó que en Villa Rica son expertos en el tratamiento y ajustes post-cosecha, cosa que los socios de la APAPO dejan de lado. Sin embargo, Chontabamba y Huancabamba son los lugares ideales geográfica y climáticamente para plantar café; ya que, la altura les permite obtener un grano de calidad, buen rendimiento físico y en taza.

En cuanto a la cantidad, afirmó que Villa Rica tiene gran extensión de tierras dedicadas al café. En palabras de Euler Osorio: “Si acá (Oxapampa) tenemos 9 (hectáreas), allá (Villa Rica) tenemos que agregarle un cero, 90 hectáreas por productor”. Con esto quiso decir que los cafetaleros de Villa Rica tienen suficiente cantidad y garantizan la continuidad de su producto. Adicionalmente, señaló que muchos en Villa Rica ya venden y exportan café tostado y molido, en este tipo de presentación el producto adquiere gran valor agregado; en comparación con otros lugares de la zona, como Oxapampa y Chontabamba, enfocados aún en la venta de café pergamino.

Con respecto a la innovación agrícola cafetalera, se empleó la escala de Likert y de este modo, el director asignó un nivel a cada zona productora de la provincia (ver Anexo S).

Es necesario recalcar que Euler Osorio calificó Chontabamba como distrito poco desarrollado por la diversificación de actividades, sin llegar a un óptimo nivel de especialización; el reducido capital económico y la falta de conocimientos de gestión empresarial. Mientras que Oxapampa fue considerado medianamente desarrollado por la cercanía y contacto frecuente con las instituciones y actores de la cadena de valor, lo cual facilita la comercialización.

Para concluir indicó que como DRA - Oxapampa brindan asistencia técnica frecuente a socios de la APAPO y sugieren tratamiento mecánico, en lugar de químico. Asimismo, se realizan de tres a cuatro actividades al año con la asociación.

La Municipalidad de Chontabamba es el sexto actor de nivel meso. A partir de la entrevista con el alcalde de Chontabamba, Óscar Ruffner se pudo conocer el trabajo que se viene desempeñando en el distrito de nuestro ámbito de estudio. Dentro de los tres proyectos más importantes o de mayor envergadura que se está ejecutando se encuentran: agua y desagüe de Dos de Mayo, defensas ribereñas de las zonas agrícolas (protección de defensas ribereñas del río Chontabamba y Protección de defensas ribereñas de zonas agrícolas del río Chorobamba) y mejoramiento de la carretera (Wharapo-La Suiza y Chontabamba- Pusapno -Yaupi-Paucartambo).

El alcalde señaló: “Nosotros estamos priorizando las vías de comunicación y servicios básicos” (Óscar Ruffner, comunicación personal 06 de noviembre del 2017), los servicios básicos implican carreteras, agua, disposición de excretas y línea telefónica. De este modo, al consultarle por las vías de comunicación en Pusapno afirmó que han realizado en los últimos meses un expediente técnico en coordinación con el Gobierno regional de Pasco para la implementación de una antena telefónica 4G con señal de movistar. Con esto, la posibilidad de que Pusapno tenga acceso telefónico y estén comunicados es cada vez más cercana.

Óscar Ruffner nombra tres zonas agrícolas identificadas por cuencas al interior del distrito de Chontabamba. En primer lugar, la cuenca del río Pusapno. En segundo lugar, la cuenca del río Chontabamba y finalmente, la cuenca del río Chorobamba.

Por otro lado, en cuanto a la representación municipal en el sector de Pusapno se tiene un agente municipal de manera permanente. No obstante, es preciso indicar que el puesto se encuentra vacante dada la renuncia del señor Leguía. El alcalde señaló que si bien él podría designar a alguien para este cargo de confianza, prefiere que se elija democráticamente. En el caso del Juez de Paz de Pusapno, este le rinde cuentas al poder judicial y últimamente, presentó una denuncia contra los encargados municipales por un tema de irregularidad laboral de la carretera hacia Pusapno.

En junio del 2017, la municipalidad de Chontabamba preocupada por la crisis de los cafetaleros en su distrito gestionó un curso taller llamado “Nuevas Alternativas Tecnológicas para el cultivo de café”. Esta actividad se realizó en Pusapno; dado que, este sector fue fuertemente golpeado por la Roya Amarilla. Así pues, en el proceso de indagación de una variedad resistente a esta plaga se contactaron con Francisco Brack reconocido cafetalero de Villa Rica quien presentó “La Itala” como una variedad resistente. Por ello, la municipalidad a través de un plan de contingencia financió la compra de semillas y obsequió medio kilo de esta variedad a cada productor asistente. Durante esta plaga, gran parte del apoyo municipal ha sido en temas técnicos; ya que, el financiamiento lo ha otorgado el Minagri. Con esto el alcalde indicó que se evita una duplicidad de acciones y se especule una malversación de fondos.

Por otra parte, durante la II Feria Internacional de Cafés Especiales del Perú 2017 (FICAFE 2017), la municipalidad brindó apoyo logístico a los cafetaleros que participaron en representación del distrito, incluyendo algunos socios de la APAPO. El apoyo consistió en el establecimiento del stand y el transporte hacia Villa Rica, lugar donde se desarrolló dicho evento.

Finalmente, el alcalde puntualizó los vínculos estratégicos que mantiene con entidades en favor del desarrollo agrícola. En cuanto a la prevención y tratamiento de plagas con SENASA, para diagnóstico de problemas con la DRA, en cuestión de proyectos con el Gobierno Regional de Pasco y con el Proyecto Especial Pichis Palcazu.

En la entrevista realizada a Adrián Santiago, gerente de desarrollo social de Chontabamba, se preguntó acerca del principal problema que afronta su área. Este señaló lo siguiente: “Para mí son dos, uno es el tema de la idiosincrasia cultural; la población no está acostumbrada a comunicarse o expresarse rápido y el otro es el tema de la municipalidad con escasos recursos; el presupuesto es mínimo” (Adrián Santiago, Comunicación personal 06 de

noviembre, 2017). Por lo que las necesidades no son atendidas al 100% y genera insatisfacción de la población.

Asimismo, al consultarle por los proyectos de desarrollo social ejecutados durante la actual gestión edil, el funcionario mencionó lo siguiente: “Por el tema presupuestal, nosotros no creamos proyectos, somos extensionistas de programas del Estado como Pensión 65 y Vaso de Leche”. Aunado a esto, sostuvo que: “En Chontabamba, la gente no está acostumbrada a pagar arbitrios, la municipalidad subsidia los servicios públicos en un 90%” (Adrián Santiago, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017). Dado los escasos recursos con los que cuenta la municipalidad, asumir este gasto en servicios públicos los limita para realizar otras actividades o crear nuevos programas de desarrollo social.

Adrián Santiago percibe a su distrito y a toda la provincia de Oxapampa como una zona cafetalera; ya que, considera que toda la cuenca del valle posee un clima y terreno propicio. En el caso de Chontabamba, especificó que Tsachopen y Pusapno son las mejores zonas cafetaleras.

Sin embargo, también reconoció que existen dos problemas para el desarrollo de la caficultura en su distrito. En primer lugar, el aspecto sociocultural del productor. En este sentido explicó que el productor agrícola por necesidad diversifica sus cultivos y dijo: “Son multifacéticos, no se especializan”. Y en segundo lugar, indicó que: “La municipalidad no fomenta mucho la organización. Sí, tiene proyectos, pero no es de lleno” (Adrián Santiago, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Por otra parte, acerca del apoyo municipal para que la APAPO adquiera una movilidad, el gerente comentó que ha presentado un proyecto llamado “Fortalecimiento y mejoramiento de la capacidad de recolección de residuos sólidos” ante el Ministerio del Ambiente y éste se encuentra en evaluación. Este proyecto comprende la adquisición de dos vehículos motorizados que serán utilizados para acopiar los desechos en Pusapno y tener un sanitario en esta zona. De aprobarse el proyecto, una movilidad podría estar al servicio de la APAPO. Sin embargo, la otra opción podría ser que la APAPO solicite formalmente el apoyo económico para la adquisición de una motocarga adjuntando una memoria de la asociación y según el gerente de desarrollo social, la municipalidad sí cuenta con los recursos para la compra y mediante esto, fortalecer la actividad cafetalera.

En cuanto al costo de mantenimiento por despulpadoras de la planta de beneficio, éste asciende a S/2 000; por ello, el presidente y la secretaria han decidido invertir los recursos que tienen en la tesorería de la asociación y solicitar apoyo a la municipalidad distrital de

Chontabamba para financiar el saldo, la que ha aceptado llegar a un acuerdo; ya que, la maquinaria de la planta de beneficio es propiedad de la entidad gubernamental.

Otra evidencia acerca del trabajo de la municipalidad en favor de la APAPO la brinda Blas Rodríguez, quien indicó que han recibido apoyo de la municipalidad en el tema de la Broca que los afecta hasta ahora. Asimismo, la municipalidad pagó el salario del operador de la planta de beneficio durante la última campaña. Sin embargo, el año pasado no los han apoyado con el 20% que les corresponde por ser pequeños productores y pertenecer a la Federación de Cafetaleros. Por otro lado, la municipalidad provincial de Oxapampa, los ha apoyado otorgándoles cinco bolsas de abono para cada socio, este apoyo fue impulsado por el Minagri a través de una subvención destinada al sector cafetalero.

Los proveedores de insumos agrícolas son el séptimo actor identificado en el nivel meso. En cuanto a los proveedores de los socios de la APAPO, se sabe que se encuentran ubicados en el centro del distrito de Oxapampa y que las compras se realizan de manera individual según la conveniencia de los precios, por ello, se puede afirmar que la asociación no se beneficia de la compra por mayor. Dentro de los insumos agrícolas más relevantes se encuentran las semillas, los fertilizantes, los abonos y los fungicidas.

El octavo actor de nivel meso lo integran los proveedores de servicios financieros. Como se ha mencionado anteriormente, las entidades financieras presentes en la región son Agrobanco, Caja Huancayo, Financiera Confianza y Mi Banco. Las cuales tienen sus agencias en el distrito de Oxapampa. Antes de la Roya Amarilla, estas entidades financieras otorgaban créditos destinados al cultivo de café con cierta facilidad; sin embargo, debido a la persistencia de este hongo y a la situación económica de los caficultores, casi todas han optado por una posición conservadora respecto al otorgamiento de créditos. Esta actitud representa una gran dificultad para los socios de la APAPO, quienes deben buscar otro tipo de financiamiento; es decir, créditos informales o adelantos de los acopiadores.

Es preciso recalcar que Agrobanco compró la deuda de los productores cafetaleros a varios bancos que mantenían créditos vencidos después del ataque de la Roya Amarilla y ha efectuado una reestructuración de la deuda en los créditos de renovación de cafetales afectados por la Roya, basada en la reducción de la tasa de interés con la finalidad de que los caficultores puedan asumir puntualmente con su plan de pagos.

c. Actores a nivel macro

Se describen los actores que dictan las políticas de campo, las cuales cumplen el rol de base y soporte de la cadena de valor.

El Ministerio de Agricultura y Riego es el único actor de nivel macro identificado. El Minagri cumple un rol regulador ante los proyectos y actividades realizadas por SENASA y el Proyecto Especial de Pichis Palcazu (PEPP). Asimismo, se conoció que la DRA-Oxapampa presenta informes sobre sus gestiones ante el Minagri.

2.3.1. Tipos de Relación entre los actores de la cadena

A raíz de las entrevistas con los representantes de cada uno de los actores de la cadena de valor, se puede indicar que el concepto de confianza está inmerso en las transacciones. En primer lugar, con los proveedores de insumos se mantiene una relación esporádica no formal porque los socios compran de manera independiente con intervalos de tiempo irregulares y sin aprovechar las economías de escala.

En segundo lugar, respecto a la relación con la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Chontabamba, esta se caracteriza por ser de integración exclusiva; ya que, se toma en cuenta que el financiamiento para la construcción e implementación de la planta de beneficio fue otorgado una sola vez y en favor exclusivo de los socios de la APAPO. Luego, se puede afirmar que los socios productores de la APAPO tienen una relación esporádica formal con Agrobanco al haber recibido créditos para la renovación de cafetales y campañas de manera irregular solicitando documentos y garantías que avalen el cumplimiento del pago de las cuotas.

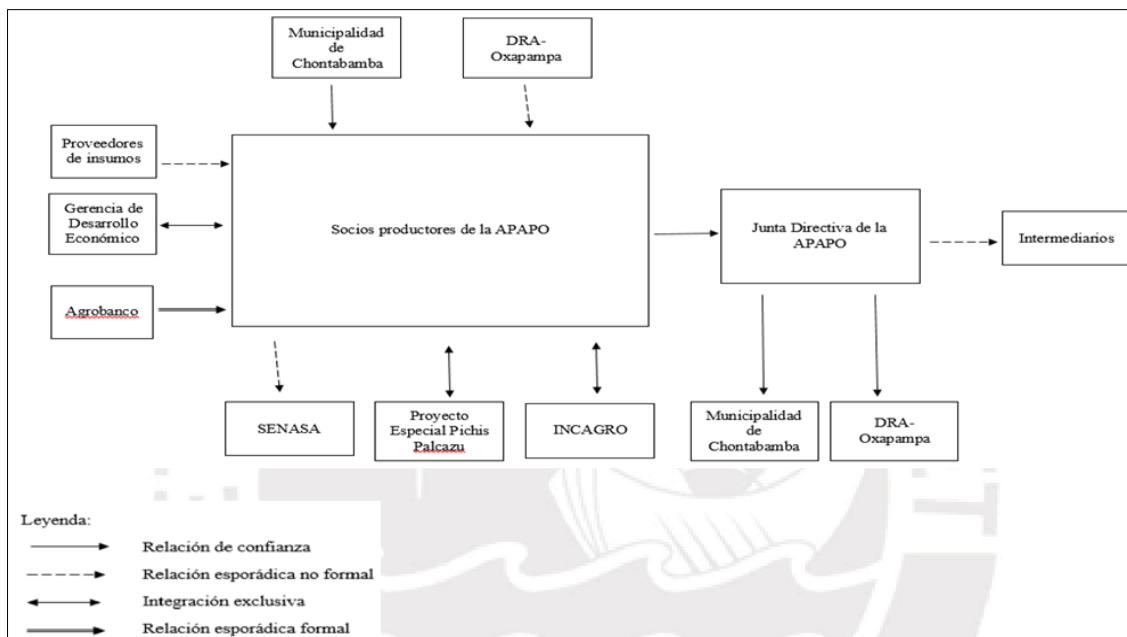
En el caso de la relación de los socios de la APAPO con el SENASA y la DRA-Oxapampa existe una relación esporádica no formal; debido a que estas instituciones se encuentran prestas a cualquier tipo de solicitud de asistencia técnica sin necesidad de formalizar algún requerimiento. Entre los socios de la APAPO y la municipalidad de Chontabamba existe una relación de confianza; ya que, los productores cafetaleros cuentan con libertad para solicitar algún apoyo o asistencia técnica, mientras que la municipalidad se encuentra presta a brindar facilidades a esta zona cafetalera puesto que representa un gran activo agrícola para su jurisdicción. Se debe tener en cuenta que el apoyo que pueda brindar la municipalidad debe estar a su alcance y se debe realizar mediante una solicitud escrita. Seguidamente, el PEPP e INCAGRO (mientras estuvo vigente), mantienen una relación de integración exclusiva con los socios productores de la APAPO, al poseer proyectos y/o programas diseñados y destinados al fortalecimiento de capacidades de la organización en estudio, en un determinado tiempo.

Por otro lado, los socios de la APAPO y su Junta Directiva tienen una relación de confianza; ya que, los mismos socios integran el directorio, se confía en su función de representación y en la búsqueda de las mejores opciones para que la asociación obtenga mayores beneficios. En cuanto a la relación de la Junta Directiva con la municipalidad de Chontabamba por cuestiones de apoyo económico, logístico o de asistencia técnica, los

representantes de ambas instituciones mantienen una relación de confianza, se muestran atentos y serviciales a cualquier solicitud.

Finalmente, la relación entre la Junta Directiva y los intermediarios es esporádica no formal; puesto que el equipo directivo busca en cada campaña la mejor opción de compra; es decir, no cuentan con un comprador fijo y los acuerdos son informales; ya que, no existe contrato que especifique las condiciones de precio y volumen, lo cual da como resultado precios de venta menores a la cotización del mercado.

Figura 6: Diagrama de Relación de actores de la cadena de valor de la APAPO



3. Capacidad Organizativa de la APAPO

A continuación se describe la gestión de la asociación abordando elementos de la organización interna, así como, de la asociatividad y la percepción de los agentes acerca de la capacidad organizativa de la APAPO.

3.1. Tradición organizacional

Como se ha dicho anteriormente, gran parte de los socios de la APAPO fueron parte de la Cooperativa Villa Rica antes de formar la actual asociación. En este sentido, la experiencia en el campo como productores cafetaleros es bastante amplia.

Por ejemplo, Blas Rodríguez afirmó que su padre, Marcial Rodríguez y su tío integraron dicha cooperativa y él se involucró en las tareas del campo desde muy pequeño; es así que, al formarse la APAPO, los tres deciden asociarse.

Los socios como Fermín Salazar y Antonio Chávez comentaron que la mayoría de los miembros de la APAPO tienen experiencia como cafetaleros y una tradición heredada de sus padres y abuelos. Ellos pertenecieron a la Cooperativa Villa Rica, que fue muy exitosa en sus tiempos y donde aprendieron sobre la organización, el trabajo, el comercio y las buenas prácticas agrícolas cafetaleras.

3.2. Estructura organizacional

Los miembros de la directiva se eligen mediante votaciones y por un periodo de dos años. La actual Junta Directiva de la APAPO está conformada por el presidente, Blas Rodríguez; la secretaria, Ana Sobrado; el tesorero, Julio Laguna, dos vocales, Jorge Luis Sánchez y Saturno Vilcas y el fiscal, Antonio Chávez (ver Anexo T).

Como parte de las funciones de la Junta Directiva, el presidente y la secretaria se encargaron durante la última campaña de buscar compradores y negociar los precios. Es así que lograron durante su gestión concretar una venta de 2 300 kilos de café pergamino procesados en la planta de beneficio cuyo precio de venta fue de S/ 7.30 por kilo. El comprador en esta oportunidad fue el señor Edson Capdevila.

Todos los miembros de la Junta Directiva se encargan de informar sobre la convocatoria a una reunión y reparten las citaciones personalmente transportados en moto. También existe la posibilidad de hacer llegar a un representante de cada sector la citación y luego, él se encargará de facilitar la propagación de la misma entre sus vecinos, esto debido a las distancias geográficas que hay entre todos los socios de la APAPO.

3.3. Identidad Organizativa

Para el proceso de formación de la APAPO, hubo diferentes motivaciones para asociarse según las entrevistas realizadas a los socios. En primer lugar, el hecho de no perder el terreno heredado; en segundo lugar, obtener un café uniforme de exportación, pero no se logró concretar; debido a que manejan diferentes procesos post-cosecha y esto disminuye la calidad del café. Otra motivación fue el acceso a asistencia técnica y económica por parte de entidades públicas.

En cuanto a la autodefinición de cada productor, se detalla las respuestas del focus group realizado a ocho socios de la APAPO, conformado por cuatro varones y cuatro mujeres, en el cual se realizó una dinámica que consistió en entregar una cartilla con dos preguntas, sobre el tipo de productor y nivel de desarrollo. Se obtuvo las siguientes respuestas:

Tabla 13: Respuestas de los socios de la APAPO sobre su identidad productiva

Socio	Respuesta
-------	-----------

1	“Me considero un agricultor medianamente desarrollada porque tengo mucho que aprender aún”
2	“Como soy agropecuario, muchas cosas nos ocupamos en ni uno sabemos muy bien, o sea de todo sé, pero no mucho para defenderse; mayormente uso una agricultura orgánica”
3	“Me considero como un productor desarrollado porque atiendo mi café puntual para poder cosechar bien, tengo que abonar y fertilizar; buenos granos para tomar también buenos granos”
4	“Me considero un productor medianamente desarrollado porque recién estoy trabajando el café o aprendiendo lo que los ingenieros nos están enseñando”
5	“Me considero un productor poco desarrollado porque recién tengo el proceso de renovación con el nuevo financiamiento”.
6	“Me considero un productor medianamente desarrollado porque me falta mucho por aprender, me falta capital también”
7	“Me considero una productor desarrollado porque nosotros trabajamos con otros productos, el café no vendemos a buen precio, sembramos cada año más más, también de Oxapampa vienen a ver mi café para podar y todo eso”
8	“Me considero un productor poco desarrollado para decirles en primer lugar no podo, a veces estoy en diversos trabajos”

La mayoría de los socios se considera desarrollados o medianamente desarrollados por los métodos técnicos que usan en la cosecha y post-cosecha del café, por otro lado, se consideran poco desarrollados porque no se especializan en un solo producto. Por otro lado, el participante que se identificó como desarrollado, afirmó que solo se especializa solo en café. Durante la intervención de los dos socios que manifestaron considerarse desarrollados, los socios oyentes emitieron sonidos de burla y sorpresa.

Otra dinámica realizada fue la personificación de la asociación, la cual consistió en darle una representación humana a la APAPO con características físicas, actitudinales y habilidades. Esta dinámica se realizó de manera grupal y los socios reunidos dibujaron al personaje.

La primera característica que se discutió es el género de la persona y el aspecto físico; la mayoría acordó que fuese un varón de cuarenta a cuarenta y cinco años, de rasgos morenos y cabello ondulado. Sobre la contextura de dicha persona refirieron que era regular; ya que, no se sienten consolidados como asociación y comentaron lo siguiente:

Tabla 14: Proyección de los socios acerca de la personificación de la APAPO

“La persona que no sea ni flaco, ni gordo; porque no nos encontramos tan formados”
“Que sea de raza cholo”
“Yo digo que es moreno porque es café, como la asociación está palanqueada, debemos dibujarlo medio flaco”

Adicionalmente, señalaron que esta persona se caracterizaba por ser emprendedora, porque quiere superarse y mejorar la asociación. Se viste con polo manga larga de algodón por los mosquitos y pantalón buzo de trabajo o jean con botas de jebe para cosechar.

La persona lleva consigo herramientas como machete, canasta, balde, costal y gancho para la cosecha del café. Se dibujó a la persona con una canastilla o balde, como en el gráfico (Figura 7).

En cuanto a los valores que identifican a los miembros de esta asociación, se solicitó mencionar tres cualidades positivas y tres aspectos por mejorar, las respuestas de los socios están plasmadas en la Tabla 15.

Figura 7: Personificación de la asociación

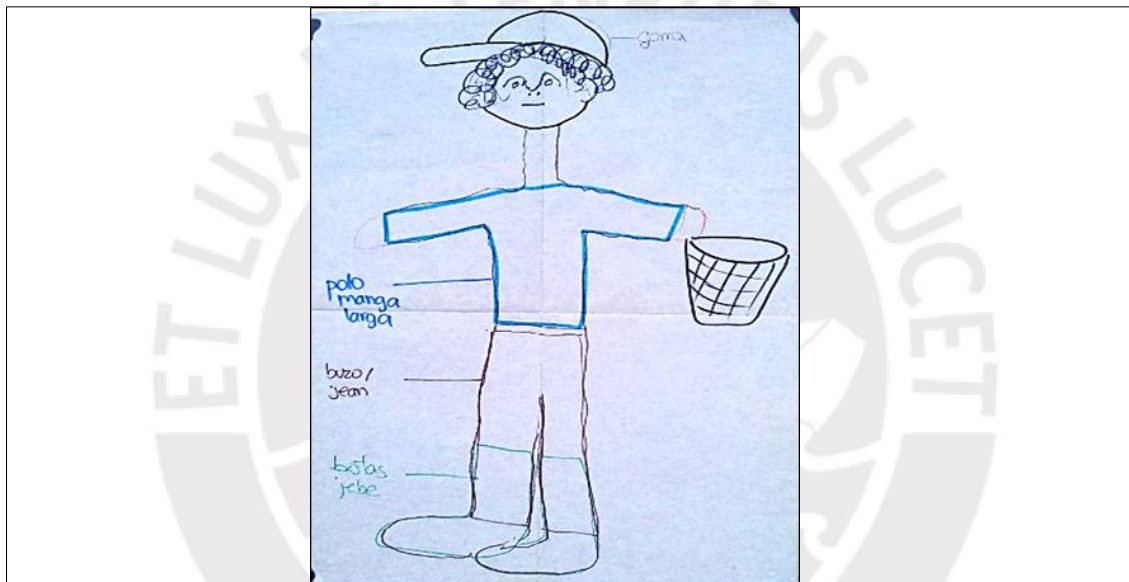


Tabla 15: Aspectos positivos y negativos de la APAPO

Aspectos positivos	Aspectos por mejorar
“Yo diría un hombre decidido”	“No se comunica con los socios”
“Apto para trabajar”	“Falta de reunirse”
“Responsable”	“Desorganizado”
“Alegre”	“Egoísta”
“Sociable”	“Desconfianza”

Otra pregunta que se realizó fue acerca del nombre de la asociación, Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa. Al respecto, los socios respondieron lo siguiente:

Tabla 16: Comentarios de los socios sobre el nombre de la APAPO

Socio	Respuesta
Socio 1	“Los directivos han puesto eso”
Socio 2	“Nuestro colegio se llama Agropecuario, Manuel Scorza”
Socio 3	“Somos agropecuarios sembramos de todo, no solo café”
Socio 4	“Antes éramos asociación productiva no más, pero hemos empezado a sembrar último de todo”

Las respuestas de los socios demuestran que el nombre tiene diferentes posibles orígenes; es decir, no se tiene idea clara en cuanto a la identidad de la asociación y el objetivo final de la creación de la misma.

Por otro lado, la ingeniera de SENASA, con código 005, comentó que la asistencia de los productores a las charlas y capacitaciones es prácticamente cada vez menor; los que asisten de manera constante son los socios que de manera responsable practican lo aprendido; sin embargo, los socios que más necesitan asistencia técnica son los menos interesados en las charlas.

Además, la ingeniera mencionó lo siguiente:

Se trabajó el año anterior en el sector de Machicura y la participación del cafetalero es escasa, solo 3 a 4 cafetaleros asisten de manera constante; por ello, implementar una ECA para la asistencia técnica de la APAPO no es la mejor opción (Entrevistada código 005, Comunicación personal, 06 de noviembre del 2017).

3.4. Gobernanza organizativa

Según el estatuto de la APAPO (ver Anexo U), las reuniones generales deberían realizarse una vez por mes; sin embargo, dado que no es temporada de campaña del café, por ahora solo se reúnen cuando una entidad, como por ejemplo la DRA, les brinda una charla. El presidente de la asociación manifestó su incomodidad de la siguiente manera: “Se han cambiado

las normas del estatuto (...) no se cumplen, inclusive como dice en el estatuto; socio que no asiste una o dos reuniones, será destituido, pero no se cumple” (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

Asimismo, la secretaria y socia de la APAPO afirmó que, actualmente, se reúnen una vez por semana, dependiendo de las charlas, capacitaciones y asistencia técnica. Para la limpieza y la faena como ellos la llaman, deben reunirse al menos una vez al mes, pero concurre una cantidad insuficiente de socios, aproximadamente cinco o seis personas. Esto representa el incumplimiento de las normas de la asociación porque mantener en buen estado las instalaciones comunes como la planta de beneficio es una tarea de todos (Ana María Sobrado, comunicación personal, 5 de noviembre de 2017).

Adicionalmente, el presidente de la APAPO comentó que las normas internas de la organización han sido modificadas según las necesidades actuales de los socios y ello se ha realizado en consenso con los socios activos, los cuales ascienden a 33. Sin embargo, los nuevos lineamientos específicos no se encuentran plasmados en un documento escrito.

Ahora bien, en cuanto al proceso de afiliación de un nuevo productor, el precio de la inscripción es de S/ 150 y la cuota mensual de S/ 3. A pesar de que estos montos pueden parecer mínimos, la gran mayoría de los socios no está al día en sus pagos, muchos mantienen deudas de años anteriores perjudicando el financiamiento de las actividades de representación de los miembros de la junta directiva. No obstante, los directivos han solventado los gastos con sus propios recursos en diferentes ocasiones. El señor Fermín Salazar corroboró esta información y manifestó que la deuda por cuotas de aportación mensual asciende a varios miles de soles.

En el intento por establecer mecanismos de control dentro de la APAPO han surgido diferentes dificultades. Como evidencia de esta situación: “Se había puesto en vigencia una multa (por inasistencia a reuniones) y se han reído, peor” (Blas Rodríguez, Comunicación personal, 05 de noviembre del 2017). Por otro lado, Fermín Salazar indicó los beneficiarios, de capacitaciones técnicas y cualquier tipo de ayuda, tienen que estar agrupados en alguna forma de organización; sin embargo, se sabe que se prescinde este requisito. Un ejemplo de esta situación se da con SENASA, que en un principio estableció por norma que las capacitaciones, los beneficios y las ayudas se darían a personas en asociaciones registradas y organizadas, pero ahora se brindan a cualquier productor independiente. Ante esta situación, se afirma que el intento por establecer mecanismos de control ha fracasado, a lo que puede aunarse la falta de carácter en la toma de decisiones de los miembros directivos.

Por otro lado, la directiva de la APAPO realizó la rendición de cuentas solo en una ocasión, cuando Fermín Salazar llevó el café de los socios a negociar. El actual presidente mencionó al respecto:

Podemos hacer un rendimiento de cuentas, estamos hablando solamente de cinco socios de la APAPO que hemos llevado el café, el que menos sabe cuánto ha llevado, cuánto ha pagado y sobre eso el derecho de proceso y qué tiene que saber el resto (...) si no han traído un grano de café (Fermín Salazar, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

La rendición de cuentas como medio de transparencia y comunicación organizacional no se aplica en la APAPO y esto es un factor crítico para reestablecer los lazos de confianza entre los socios.

4. Asociatividad en la APAPO

Según las entrevistas realizadas a los socios de la APAPO, diferentes problemas afectan sus relaciones interpersonales. Tal como comentó Ana María Sobrado, existe desconfianza debido a percances que tuvieron anteriormente por mal manejo de los recursos económicos. Actualmente, solo algunos socios colaboran y asisten a las reuniones, los demás solo están presentes cuando llega ayuda de entidades del Estado y organismos relacionados a la agricultura. Estos últimos suelen objetar constantemente las decisiones que se toman de manera colectiva y carecen de compromiso. Finalmente, la socia expresó que estos problemas suponen una mala imagen para la directiva y evidencia su bajo nivel de liderazgo; ya que, asumen que solo ellos son los responsables de organizar a la gente y hacer que las cosas funcionen.

Por otro lado, Blas Rodríguez ha conversado con el actual alcalde del distrito, Óscar Ruffner, para conocer los requisitos de la transferencia de la propiedad a la asociación y de esta manera, culminaría la intervención del municipio en la planta de beneficio. Según Blas, esto permitiría identificar a los socios realmente responsables y comprometidos con la APAPO para que mediante la inversión de recursos, es decir, un esfuerzo propio, se pueda hacer funcionar la planta.

En el focus realizado se identificó el tema de la desconfianza entre los socios. Así, por ejemplo, uno de ellos mencionó: “Nos paramos criticando el uno al otro, pero no nos vemos nosotros mismos (...), ahí entonces vamos a caer tirando dedo al otro”.

Otro socio comentó:

Nosotros no podemos reaccionar, estamos ahí (por) culpa de la directiva también. A veces, cuando nos llaman a citación y algunos no quieren venir a la (reunión), se

amargan, se van levantando, entonces no hay unión; empiezan a discutir a sacar una cosa u otra y todo. Nosotros nunca podemos formalizar este grupo (Participante del Focus group, 4 de noviembre de 2017).

Así como la APAPO presenta dificultades en torno a la asociatividad, existen otros grupos organizados presentes en la misma región que han logrado superar con éxito las adversidades de este sector. Se logró entablar contacto con diferentes representantes de asociaciones, cooperativas y empresas cafetaleras de la provincia de Oxapampa con la finalidad de conocer sus experiencias, sus procesos y logros para considerarlos referentes al analizar al objeto de estudio de esta investigación (ver Anexo V).

4.1. Incentivo para asociarse

El actual presidente de la APAPO cuenta que en un inicio, el objetivo de asociarse fue obtener un café de calidad, así expresó lo siguiente:

En un inicio querían mejorar la calidad de café (...) la meta de Pusapno era sacar un café mejorado, uniforme en granos con esa planta que se hizo (...), pero no se está logrando porque existe desconfianza total (entre los socios) (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

Por otro lado, en el focus group realizado se les preguntó el motivo principal para pertenecer a la asociación de la APAPO y algunas respuestas fueron las siguientes:

Tabla 17: Principal motivo para pertenecer a la asociación

¿Por qué pertenecer a la asociación?
“Para mantener la calidad que tenemos”
“Querer mejorar nuestras ventas, mejorar más precio”
“Estos problemas de desunión aprovecha el grillo”

4.2. Situaciones Generadoras de desconfianza interna y externa

Para explicar esta situación, el presidente de la APAPO comentó que algunos socios asumen el papel de intermediarios o “grillos”. Dichos intermediarios trabajan con la empresa Perales Huancaruna u otra empresa compradora final, en algunos casos venden el café de los socios en Villa Rica y La Merced.

El mismo mencionó que hace tres o cuatro años firmaron un acuerdo entre todos los socios para acopiar café en puntos específicos por sector. Se acordó llevar dos sacos por toda la campaña. De este modo, si se consideraban 30 socios podrían juntar 60 sacos de café pergamino seco y buscar alguna oportunidad de mercado con esta cantidad. Sin embargo, un socio de la APAPO tuvo una opinión diferente al respecto cuando llegó el momento del acopio; dicho

productor manifestó su incomodidad y desconfianza al llevar su café porque pensaba que su hermano podría hacer un cambio de sacos, para Blas Rodríguez es posible que esta situación tenga origen en alguna experiencia previa entre estos hermanos socios.

El presidente de la APAPO es consciente de la importancia en la estandarización del proceso productivo entre los miembros de la asociación para asegurar una oferta exportable, en cantidad y calidad. En este sentido, Blas Rodríguez considera que a los socios de la APAPO les hace falta la decisión de trabajar unidos y dice: “Todos echan la culpa a la movilidad, pero yo me pregunto señorita, si yo soy productor de rocoto, granadilla cómo para su rocoto van a buscar movilidad, para su granadilla, igual” (Blas Rodríguez, comunicación personal, 05 de noviembre de 2017).

Con esto, el máximo directivo de la asociación pretende indicar la falta de decisión y compromiso de los socios para trabajar en equipo. Es pertinente mencionar que el rocoto y la granadilla son cultivos transitorios de mercado local y generan un flujo de ingresos semanal; lo que, de algún modo puede incentivar el interés del productor por invertir en la movilidad.

En cuanto a la desconfianza, en el focus group, un socio mencionó lo siguiente:

Nosotros hemos sido engañados por muchos, en primer lugar; un comprador nos ofreció precio y al momento de darle nuestro café, nos dio una (cifra) mucho menor; esa es la desconfianza para mí. Por mi parte, no hay compromiso serio en poder vender nuestro producto; por eso, muchos no quieren traer su producto a la planta; por ejemplo, yo vivo a cinco kilómetros de la planta para llevar mi café, tengo que gastar (Participante del Focus group, 4 de noviembre de 2017).

Existen varios contextos de desconfianza por parte de los socios; por un lado, los precios volátiles; por otro lado, la falta de comunicación entre los socios o responsables de las entidades facilitadoras de capacitación como es el caso del Proyecto Especial Pichis Palcazu. Un ejemplo de ello es que a pesar de que se tiene planeado organizar a los socios y formar la Cooperativa de Chontabamba, este proceso brinda desconfianza, uno de los socios explicó lo siguiente:

El año pasado, nos hemos reunido todos, para poder tener una cooperativa acá, todas las personas aportaron 10 soles cada uno, éramos varios y hasta ahora nada, a su yerno de Fermín lo nombraron tesorero, después no sé cuál de ellos más era su presidente y su secretario, después de eso el tesorero recogió el dinero, cantidad (que) hasta hoy día (...) no miramos, no se sabe nada; por eso yo digo no hay esa plata, hemos regalado, no informan nada (Participante del Focus group, 4 de noviembre de 2017).

Otro de los puntos en la agenda de la nueva directiva de la asociación es lograr que los socios lleven su café a la planta, independientemente de si trabajan con otros intermediarios; sin embargo, Blas Rodríguez afirmó que existe desinterés por parte de los socios y presentan excusas para incumplir el acuerdo, lo que les impide buscar un mercado o comprador como asociación. En palabras de Blas Rodríguez, “su firma, su compromiso, no vale nada”. Adicionalmente, con los pocos socios que llevaron su café a procesar en la planta durante esta última campaña se logró un rendimiento en taza de 79%, resultado que desmotivó a algunos socios puesto que en comparación con un tratamiento de manera independiente en sus casas, logran más del 80%. Esta situación explica la desconfianza para mezclar su café con otros socios bajo el riesgo de disminuir su rendimiento en taza.

Además, William Medrano²⁷ relató una experiencia de comercialización de la APAPO. Detalló que hace unos 5 años, el Estado contrató trabajadores para ver la parte de comercialización del café y prometió que si juntaban cierto volumen de café, el precio de venta sería de S/. 8 soles; sin embargo, luego de 3 meses, no se logró concretar las ventas y el precio de venta cayó a S/. 6.5 soles; por lo tanto, los productores de la APAPO tuvieron que ofertar su producto a un precio menor y a personas particulares u otros (William Medrano, comunicación personal, 5 de octubre de 2017). Así esta anécdota fue una de las primeras y malas experiencias para comercializar su café; como consecuencia de esta transacción fallida, los socios presentan desconfianza ante cualquier acuerdo comercial informal.

Finalmente, el presidente de la APAPO expresó lo siguiente:

Ahorita ya tengo desconfianza (...) viendo la situación de la planta, en vez de ir para adelante, está yendo para atrás, si la municipalidad dice lo recojo, que se lo lleve. Yo ya no, no puedo, ¿Qué hago yo? Si no tengo apoyo (...) nadie dice yo voy a hacer, yo voy a traer (Blas Rodríguez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2017).

Como se ha mencionado anteriormente, el único interés para reunirse es cuando llega un apoyo externo y todos quieren ser beneficiarios. Asimismo, los socios de la APAPO identificaron que algunos compañeros siembran suspicacia entre ellos mismos.

Por otro lado, Adrián Santiago ha escuchado algunos comentarios años atrás sobre situaciones que podrían fomentar la desconfianza en algunas asociaciones cafetaleras del distrito. Al respecto comentó:

²⁷ William Medrano, Gerente de Competitividad y Agronegocios de la Dirección Regional Agrario Oxapampa

Entre los muchos apoyos que se ha dado tanto del Minagri, Senasa, Municipalidad distrital y provincial, (los directivos) no han rendido bien lo que han recibido y eso crea desconfianza entre los beneficiarios (...) por ejemplo que la mayor parte del abono se ha quedado en casa del presidente (...), creo que el personal directivo no está capacitado para rendir cuentas y esto se vuelve un teléfono malogrado. Mucho más en Pusapno es difícil que la gente se comunique rápido, yo creo que este rumor no es cierto, sino que no se ha explicado la situación en el momento adecuado (Adrián Santiago, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Entonces la falta de comunicación y la inoportuna rendición de cuentas confluyen e incentivan la desconfianza entre los socios de una asociación cafetalera; ya que, se asume que priorizan intereses personales y la falta de transparencia.

4.3. Percepción de los problemas de la asociación por parte de los socios

Un tema preocupante entre los socios de la APAPO es el relevo generacional. En concreto Blas Rodríguez mencionó: “No hay ninguno de nuestros hijos que diga que va a seguir en la agricultura (...) todos pensamos en que nuestros hijos sean mejor que yo” (Blas Rodríguez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2017). De este modo, la única solución después de que ya no le queden fuerzas para seguir trabajando es vender la chacra.

El tema del relevo generacional es un problema no sólo en el cultivo del café y que afecta a la APAPO, sino que representa un elemento de continuidad en el sector agrario; ya que, en palabras del representante de la Junta Nacional del Café:

Las políticas públicas están enfocadas en el manejo del producto y no en el actor central. Si vemos que la actividad agrícola no es sostenible para los productores, se mantiene una tendencia de migración incontenible del campo a la ciudad en búsqueda de opciones nuevas y rentables, universidad, acceso a servicios, educación y más oportunidades de empleo (Lorenzo Castillo, comunicación personal, 26 de octubre de 2017).

En cuanto al trabajo en equipo de los socios de la APAPO, el presidente de la asociación señaló lo siguiente: “Solamente se trabaja juntos (como asociación), en cuestión de viveros, en el embolsado (...) en la planta (de beneficio)”. Sin embargo, para participar de ferias locales, muchos de los socios manifestaron que no tienen tiempo y que su café es de bajo rendimiento.

Justamente cuando nosotros (Blas y Fermín) fuimos a Satipo para el FICAFÉ hemos pasado la voz a los socios, les hemos dicho bien claro señores traigan sus cafés para sacar el rendimiento y participemos en esta feria, pero ¿Qué cosa nos han dicho? Para que vamos a llevar nuestro café si nosotros no vamos a ganar (Blas Rodríguez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2017).

Esto refleja las falencias dentro de las actividades del proceso productivo y la mentalidad conformista de los miembros de la APAPO. Tal y como afirma el presidente de la Junta Directiva:

Yo creo que un 50% sí está en condiciones de querer hacerlo, con las pilas y el otro (50%) siempre está con el tema de que si llevo no me va a ir bien o voy a perder (...). (Éstos) son los que trabajan con otras entidades (...) todos los de Agua Fresca que están metidos con Huancaruna (PERHUSA) (Blas Rodríguez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2017).

Añadió el máximo representante de la asociación que estos socios se conforman con los adelantos y unos centavos más por encima del precio del café. Adicionalmente, expresó: “A veces uno se pone a pensar que buscan su conveniencia, cuando hay un regalo que viene, ahí están presentes, pero cuando tienen que dar, ni la cara se asoman” (Blas Rodríguez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2017).

Otra dificultad para lograr trabajar en equipo es la actitud inescrupulosa de unos socios que mienten sobre los precios obtenidos por la venta de su café sin documentos que certifiquen esos “logros”. Esa individualidad y egoísmo, resulta perjudicial y contagioso entre los miembros. Así también, el presidente consideró que la falta de unión y responsabilidad de los socios es un factor limitante para la APAPO, tanto para poner en uso el activo; es decir, la planta de beneficio como para cumplir con los acuerdos establecidos en las reuniones. Al respecto mencionó: “Lo peor (...) es el incumplimiento (...) porque no se llega a cumplir (con) lo que se ha comprometido uno”. Al preguntarle por los factores que limitan el desarrollo y consolidación organizacional, manifestó lo siguiente: “En primer lugar, no hay el volumen. El otro factor, no tener una movilidad disponible para acopiar el café de los socios y transportarlo a la planta” (Blas Rodríguez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2017).

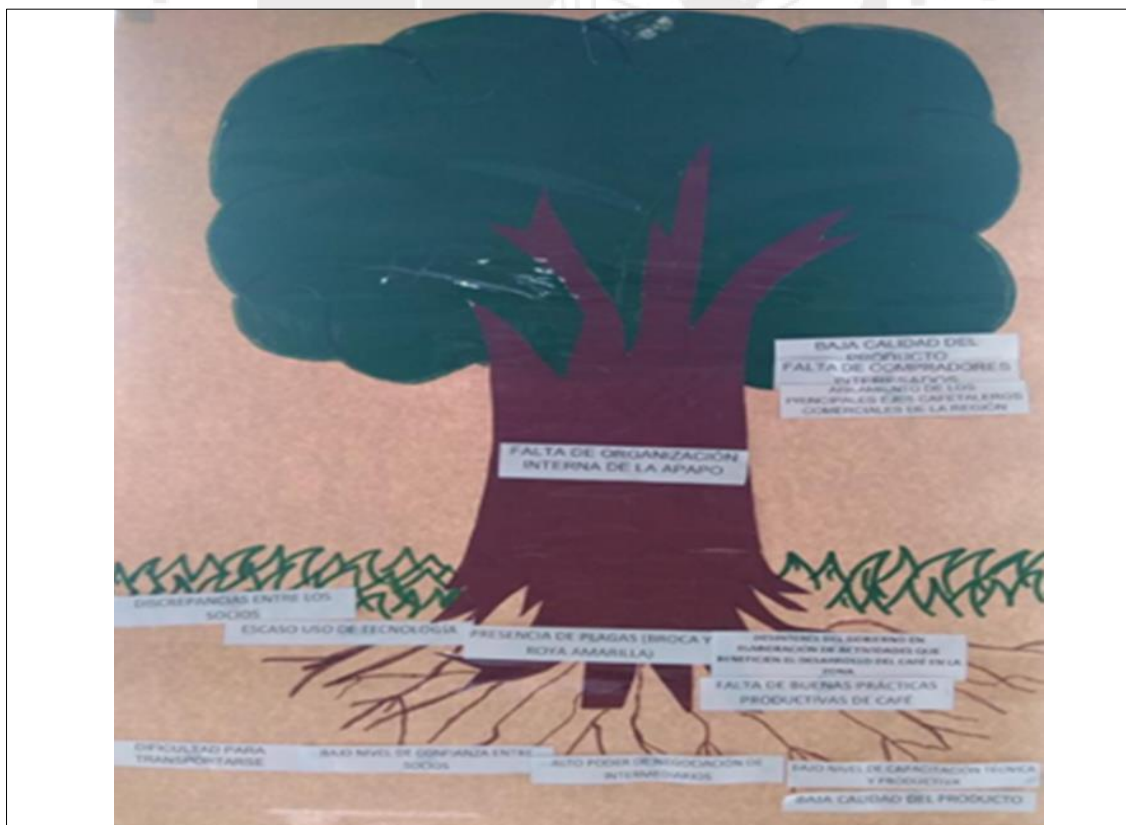
Otra dinámica realizada en el focus group mencionado anteriormente fue la del “Árbol de problemas” (Ver Anexo L). Se entregó cinco tarjetas con diferentes problemas a cada participante y se tenía que elegir el problema principal, según el criterio de cada socio. El tiempo que transcurrió en la elección del problema principal fue aproximadamente de 5 minutos. Así mismo, cuatro personas consideran que el principal problema de la APAPO es la

falta de organización interna, mientras que otros socios consideraron que es el aislamiento de los ejes cafetaleros y la baja calidad del producto. Es preciso mencionar que un socio efectuó una acotación importante: “La falta de organización interna no quiere decir que solo la directiva, sino que todos, muchas veces hay acuerdos, pero no cumplen o no vienen (a las reuniones)” (Participante del Focus Group, 4 de noviembre de 2017).

Siguiendo con la dinámica, se brindaron veinte tarjetas con el fin de identificar cinco causas principales que originan el problema señalado anteriormente; en el primer minuto, uno de los socios mencionó que la causa principal es la discrepancia de los socios y de manera unísona, lo otros participantes aceptaron; luego, en cuatro minutos aproximadamente, se decide las cuatro causas restantes, las cuales son: el escaso uso de tecnología, la presencia de plagas como la broca y la roya amarilla, el desinterés del gobierno y la falta de buenas prácticas productivas.

Del mismo modo, se eligió otras cinco causas secundarias, las cuales son las siguientes: la dificultad para transportarse, el bajo nivel de confianza entre socios, el alto poder de negociación de los intermediarios, el bajo nivel de capacitación técnica y productiva y, la baja calidad del producto.

Figura 8: Árbol de problemas de la APAPO



4.4. Capacidad asociativa según la percepción de los agentes

Una opinión destacada dentro de las entrevistas realizadas, es la del señor Lorenzo Castillo, quien desconoce a la APAPO como una asociación cafetalera; sin embargo, ha escuchado sobre Pusapno y lo calificó como una zona nueva y de poca producción. Él refirió que gran parte de las carencias que podría tener esta organización se relacionan con un problema de Institucionalidad. En palabras de Lorenzo Castillo, este tema es un punto crítico en el Perú y representa un déficit importante; ya que, se debe instaurar bases sólidas de confianza entre entidades públicas y privadas; empero, ellas tienen un divorcio que generan costos muy altos (Lorenzo Castillo, comunicación personal, 26 de octubre de 2017).

Situación similar es la que comentó Selena Contreras, quien ha escuchado poco de Pusapno y no conoce a los caficultores de esta zona, pero ha probado el café y tiene una buena apreciación. De este modo, al hacerle mención sobre APAPO y el mínimo grado de consolidación organizacional que ésta presenta, ella manifestó que el individualismo es el principal problema dentro de las asociaciones. Acerca de esta problemática expresó: “Cada uno vende por su lado, siempre el productor piensa que su café es mejor que el del otro y vende directo. Ahí empiezan a desorganizarse” (Selena Contreras, comunicación personal, 05 de octubre de 2017).

En la entrevista realizada a Anthony Marín, trabajador y fundador de la actual Cooperativa Agraria Cafetalera CEPRO Yanasha, él manifestó que lo más importante en una asociación u organización no es cuánto se vende al inicio o en cuantos años se logre una buena venta, sino lo más importante es formar bases sólidas para la gente, dar confianza, hablar con claridad y no prometer sin saber lo que puede pasar más adelante. Un problema con las personas del campo es que se ilusionan muy rápido y cuando no se cumplen las promesas, la decepción es muy grande y se vuelven renuentes a cualquier acercamiento del exterior, incluso ocasiona conflictos internos que se basan en la desconfianza en el resto de personas. Según las entrevistas a los socios de la APAPO, este problema se ha presentado en la asociación y es por ello que actualmente presentan diversos conflictos básicamente por la desconfianza que causaron gestiones de entidades que no cumplieron con lo prometido. También se debe considerar que no hay bases sólidas en la asociación, lo que ha hecho que se destruyan sus expectativas iniciales. Para Anthony Marín, las bases sólidas se logran formando a la gente, dándoles credibilidad, empoderándolas y todo esto con la verdad. Las personas de las comunidades nativas son vistas por mucha gente como conformistas, ociosos, sin visión, incapaces de exportar; pero si se les brinda una motivación, una misión, objetivos comunes y una visión de empresarios se pueden lograr grandes cosas como las que se están viendo en CEPRO Yanasha. En la actualidad, manifestó el señor Marín que:

No son sólo socios que confían y ven a la cooperativa como una casa, sino (personas que creen) en lo que se está logrando; ya que, no tienen necesidad de girar sus ojos a intermediarios de Villa Rica, porque saben que en su casa pueden dejar su café (Anthony Marín, comunicación personal, 05 de octubre de 2017).

Así mismo, la ingeniera de SENASA, responsable de capacitaciones en el sector de Pusapno comentó que la principal dificultad que se observa es que los socios no disponen de suficientes recursos económicos para implementar y desarrollar cada técnica o tema aprendido en los talleres. Por otro lado, el ingeniero del PEPP indicó que otra dificultad presente en la APAPO es la asociatividad; ya que, no se han aplicado filtros de admisión para la selección de los socios y por este motivo, les resulta complicado llegar a un consenso en la toma de decisiones que favorezcan a toda la asociación. De este modo, para el ingeniero del PEPP, la situación expuesta representa una limitante en las charlas que brinda; ya que, las diferencias entre los socios influyen en la asistencia y la atención en las charlas, un ejemplo de esto es que son interrumpidas por discusiones o críticas de un socio a otro (Samuel Gamboa, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

El subproyecto del PEPP abarca el fortalecimiento de capacidades y el fortalecimiento de la organización teniendo como producto final la formación de una cooperativa. No obstante, el apoyo concluye con la formación de la misma y no en la gestión organizacional o futura administración.

El ingeniero Samuel Gamboa considera que la edad de los socios es un factor limitante, en el sentido de que no se sienten entusiasmados y se encuentran desmotivados a las iniciativas propuestas por el proyecto y a las buenas prácticas de innovación agraria como la agroforestería. Sirva de ejemplo lo que mencionó un socio al respecto: “Para qué voy a sembrar pinos, si ya voy a morir”.

Además, comentó que el cafetalero de APAPO se considera más un recolector que un agricultor tecnificado. Para ilustrar mejor esta idea, Gamboa señaló que el productor se va a la ciudad y regresa en fechas de cosecha para recolectar el fruto del café; es decir, no tiene la costumbre de abonar sus parcelas o aplicarles nutrientes mientras no hay producción, porque consideran que “su café es fuerte”. Los principales logros que los socios de la APAPO obtuvieron desde el año 2015 con el proyecto son: conocer el manejo del proceso de post-cosecha de un café especial y así tomar una decisión en el control y utilización de fertilizantes; sin embargo, la parte técnica solo representa un conocimiento y en pocos casos se implementa, debido a la escasez de recursos económicos. Por ejemplo, se concentran en el abonamiento de

cuatro hectáreas y no tienen el dinero, ni el tiempo, ni la mano de obra necesaria para el abonamiento de otras hectáreas porque ello implica un costo extra.

Otra percepción la brindó William Medrano²⁸, quien mencionó en la entrevista, que fue parte de la creación de la APAPO y conoce al ex y actual presidente de la asociación. Él expresó lo siguiente: “Es una asociación débil, muy débil por las malas experiencias que han vivido” (William Medrano, comunicación personal, 05 de octubre de 2017).

Continuando con la percepción de los agentes sobre la capacidad organizativa de la APAPO, el alcalde del distrito de Chontabamba tiene dos puntos de vista respecto a este tema. En primer lugar, indicó que como asociación han experimentado varias decepciones; ya que, por muchos años no se cumplieron las promesas o acuerdos, incluso de parte de la municipalidad. Es por ello que los socios ya no tienen confianza y las ganas de trabajar en equipo y tienden a desorganizarse. Adicionalmente a esto afirmó que una organización siempre depende de asistencia técnica, logística y operativa, por lo que, si carecen de este tipo de apoyo al iniciar es poco probable que se desarrollen sólidamente.

En segundo lugar, afirmó que percibe en los socios de la APAPO a un grupo ansioso por encontrar un mercado; sin embargo, su grado de organización les impide reunir el volumen suficiente. El alcalde de Chontabamba expresó lo siguiente: “Van con la tendencia a organizarse para poder ofertar un mayor volumen. Para nosotros ha sido loable esta asociación porque es un activo participante en las actividades del distrito como ferias y capacitaciones” (Óscar Ruffner, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Sin embargo, luego hizo una confesión importante para entender la situación de la APAPO y comentó lo siguiente:

Ellos son egoístas, deben dejar de lado eso de que yo sé de una tecnología o sé de algún tipo de planta y es solo mío, lo produzco y consigo mercado. Tienen que homogenizar su producción. Siempre les he dicho eso, homogenicen su producción y van a encontrar un mejor mercado. Pero ellos en la post-cosecha tienen diferente manejo. El mercado se basa en volumen y uniformidad del producto (Óscar Ruffner, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

El punto neurálgico según esta declaración es la estandarización del proceso para conseguir un mercado. Asimismo, comentó el alcalde que tiene un contacto en Corea que está interesado en comprar café de Pusapno, pero es él quien no quiere arriesgarse y garantizar un buen café de exportación.

²⁸ William Medrano, Gerente de competitividad y agronegocios de la Dirección Regional Agrario Oxapampa.

De igual modo, el gerente de Desarrollo Social del distrito de Chontabamba brindó su percepción acerca de los limitantes para el desarrollo organizacional y consolidación de la APAPO y dijo lo siguiente:

Yo creo que cuando uno tiene una visión y quiere hacer algo, contagia a las demás personas y puede lograr sus objetivos. Creo que falta que todos sigan una misma dirección (...) crear una consciencia (...) que tengan un sueño de acá a 10 años, puedan crear una marca como grupo. Pero ellos quieren ganar ahora y por 20 o 50 céntimos venden su café a cualquiera, todos no tienen una visión a largo plazo (Adrián Santiago, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Esto puede asociarse a la figura del líder inspirador, que motive a los socios de la APAPO a planificar colaborativamente (desde la plantación del cafeto hasta la post-cosecha) y dejar de pensar en la inmediatez, para pensar en el largo plazo. Como alternativa ante esta problemática, el gerente indicó que sería ideal que algunos de los socios más confiables se especialicen o que los hijos de éstos puedan llevar cursos o capacitaciones en temas de asociatividad, productividad y negociación para que puedan orientar y transmitir un “mensaje más fresco” a los socios de la APAPO, con la finalidad de que en un año o en la próxima cosecha puedan tener una misma meta.

A partir de la entrevista con el director de la Agencia Agraria de Oxapampa, se pudo conocer el pensar de este funcionario respecto a la capacidad organizativa de la APAPO. Para Euler Osorio, la capacidad organizativa de APAPO es media, la califica como moderada o débil.

Asimismo, mencionó que SENASA, PEPP y el Minagri han ingresado a trabajar con estos productores mediante capacitaciones técnicas. Sin embargo, la APAPO no ha llegado a fortalecerse como organización por tres razones principales.

En primer lugar, afirmó que cada socio productor se dedica a diferentes actividades, no solo al café; entre ellos hay rocoteros y granadilleros, esto debilita a la actividad del café como actividad principal de la asociación. A modo de ejemplificar esta situación sostuvo: “A diferencia que en Villa Rica son 10 socios, pero son netamente cafetaleros, ellos la luchan porque no tienen otra actividad” (Euler Osorio, Comunicación personal, 08 de noviembre, 2017). Los socios de la APAPO no se dedican intensamente al café; a pesar de, conocer y manejar la prevención de plagas. “Les falta más compromiso en sus actividades (...) no hay uniformidad”; por ello, alega que seguirá siendo una asociación debilitada (Euler Osorio, comunicación personal, 08 de noviembre de 2017).

La segunda razón es el precio del café, en el sentido de que las fluctuaciones de éste no les garantizan los presupuestos de sus costos de producción. Al respecto expresó lo siguiente: “Les falta una mentalidad empresarial que (les permita) evaluar sus costos de producción y rentabilidad” (Euler Osorio, comunicación personal, 08 de noviembre de 2017).

Y en tercer lugar, la edad de los socios y el escaso involucramiento de sus hijos por continuar en la actividad agrícola. En este sentido, el relevo generacional y la escasa profesionalización debilitan a la APAPO en su capacidad de gestionar su recurso humano y continuidad como organización. Finalmente, indicó que “Los jóvenes ven más el tema de rentabilidad, en cambio ellos (los socios de la APAPO) lo ven como un tema de supervivencia” (Euler Osorio, comunicación personal, 08 de noviembre de 2017); esto quiere decir, que los jóvenes pueden incorporar nuevas técnicas tanto productivas como de organización que permita a la APAPO desarrollarse.

Como se ha dicho anteriormente, una funcionaria de la agencia de Agrobanco en Oxapampa manifestó tener conocimiento de Pusapno como sector cafetalero. No obstante, con todas las falencias de la APAPO, no representan un atractivo cliente del banco; es decir, no existe un reconocimiento expreso de la asociación para este agente financiero para que sean sujetos de crédito.

Otra percepción sobre la capacidad organizativa del sujeto de estudio de esta investigación, es la del representante de la Asociación de Jóvenes Productores Agropecuarios Forestal- Pusapno identificado con código 007 quien comentó que el principal limitante de la APAPO es el egoísmo porque los socios tienen comentarios negativos ante cualquier tipo de actividad y siempre se encuentran atentos a cualquier situación adversa o en otras palabras, que no resulta beneficiosa para una asociación.

4.5. Expectativas para la APAPO

Acerca de la manera en que se proyecta la APAPO en el mercado cafetalero en los próximos cinco años, el gerente de Desarrollo Social de la Municipalidad de Chontabamba expresó:

Si es que no hay cambios, si no hay una persona capacitada o que dirija bien la finalidad de la asociación, la veo igual. Pero si ahora nace un líder o los líderes cambian su manera de pensar y buscan agrupar, asociar bien a sus beneficiarios pueden llegar a mucho más porque el café de Pusapno es exquisito. Yo desde niño tomo café y sé de café, cuando llego a la casa de la señora Marta (Marta Clímaco - socia de la APAPO) siento ese aroma de café único que no siento en el norte, que no siento en Moyobamba, que no siento en Tocache, que no lo encuentro en las cafeterías finas de Lima. Es un

buen café tiene para llegar a un mercado de exportación (Adrián Santiago, comunicación personal, 06 de noviembre de 2017).

Por otro lado, el presidente de la actual junta directiva de la APAPO espera que sus compañeros tomen consciencia de la infraestructura que poseen; es decir, la planta de beneficio y hagan uso de ella de manera conjunta para que puedan conseguir un mercado.

Luego de haber realizado una descripción detallada de los hallazgos sobre los factores limitantes del desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa, se procede a realizar un análisis en base a las hipótesis iniciales de esta investigación. En síntesis:

Pusapno es un sector del distrito de Chontabamba que fue poblado por descendientes de colonos austro-alemanes, colonos andinos y nativos yaneshas, los cuales fusionaron sus bagajes culturales dando por resultado una población dedicada a la actividad agropecuaria, pero con grandes diferencias e intereses dispersos. Las características territoriales de este sector representan un arma de doble filo para los pequeños productores asentados en la zona, como lo son los socios de la APAPO.

Por un lado, las condiciones ambientales como el clima, la altitud, la estructura de la cuenca y el suelo resultan apropiadas para el desarrollo de la caficultura. Es así que, la conveniente combinación entre clima cálido y una altitud por encima de los 1 500 m.s.n.m. influye en gran medida en la calidad del café que se puede obtener y favorecen la obtención de un grano con buen rendimiento en taza; sin embargo, esto solo constituye la primera parte de la producción pues el resultado final también dependerá de las prácticas post-cosecha. Asimismo, si bien el suelo de Pusapno se caracteriza por contener materia orgánica, tiene un alto nivel de acidez que debe ser tratado de manera previa a la plantación para obtener buenos resultados.

No obstante, su aislamiento y la precariedad de su infraestructura son una severa restricción para su inserción en las cadenas de valor del café. A pesar de contar con cuatro vías para acceder al sector, el transporte público es limitado; existe un horario específico de días y horas, luego de esto solo es posible usar transporte privado que resulta demasiado costoso. Del mismo modo, los servicios básicos de agua y luz son restringidos y carecen de señal telefónica, lo cual agudiza la limitada comunicación. Estas características sobre su ubicación y acceso, dificultan la competitividad de los socios productores de la APAPO.

Los actores más relevantes en la articulación de la producción cafetalera están ubicados en distritos como La Merced, Pichanaki, Villa Rica y Oxapampa. La APAPO es una asociación que se encuentra alejada del núcleo cafetalero de la Selva Central, es preciso recalcar que

Pusapno es una zona marginal en términos de producción cafetalera, con un movimiento lento, poco eficiente y limitado respecto al eslabón productivo de la cadena con una oferta poco significativa en volumen.

Los principales actores que han trabajado con la APAPO son los siguientes: proveedores de insumos, son las tiendas agrícolas ubicadas cerca al paradero del terminal. En este caso, los socios buscan sus proveedores de manera independiente sin considerar una planificación colaborativa para establecer una relación comercial a largo plazo y obtener mejores precios. En el caso de proveedores de servicio como las instituciones financieras, actualmente, se tiene un perfil financiero negativo por morosidad de algunos socios.

Por otro lado, la APAPO ha trabajado con varios proveedores de asistencia técnica de organismos públicos a lo largo de su trayectoria para producir café especial; sin embargo, existe poca evidencia de interés o no se dispone de los recursos para aplicar lo aprendido. Además, los socios de la APAPO cumplen el rol de productores, almacenadores y comercializadores de café de manera independiente. Entre los socios de la APAPO existe una tendencia a comercializar su café con intermediarios, personas particulares que venden este producto en las mismas condiciones de recepción o con valor agregado a empresas comercializadoras de café.

Gran parte de los socios de la APAPO se consideran productores de café orgánico, en el sentido de que evitan el uso fertilizantes y abonos químicos para su producción. Sin embargo, tienen un concepto parcial de este término atentando contra su nivel de productividad; ya que, ser orgánico no significa dejar de usar fertilizantes o abono; sobre todo en el caso de Pusapno, en el cual es necesario la aplicación de estos productos para actuar preventivamente o en contra de enfermedades fitosanitarias como la Roya Amarilla y la Broca.

Si bien es cierto, la mayoría de los miembros de la asociación tienen una formación cafetalera heredada de sus padres y conocen acerca del adecuado procedimiento para realizar todas las actividades del proceso productivo, conforme pasan los años se desarrollan nuevas formas y tecnología que se implementan en distintos sectores, y el agrícola no es la excepción. Es por ello que la capacitación en técnicas y procesos, así como, la innovación agraria son fundamentales no solo a modo de prevención, sino también para mejorar la productividad. A pesar de que los socios de la APAPO están capacitados en los temas mencionados, no aplican estos conocimientos en sus parcelas.

En los talleres y/o capacitaciones, en los cuales los socios de la APAPO fueron beneficiarios se han expuesto métodos y procedimientos innovadores; sin embargo, pocos son los socios que han seguido esta línea de innovación. Esto, debido a que muchos de ellos afirman que no cuentan con los recursos necesarios para la compra de insumos y contratación de mano

de obra que se requieren para estas nuevas prácticas. Toda asociación cafetalera que aspire ser competitiva, debe adaptarse a los cambios, las tendencias y las nuevas necesidades del mercado.

Finalmente, en la APAPO existe convergencia en el hecho de mantener la posesión del terreno, en el cual se encuentra la planta de beneficio y ser beneficiarios de apoyo de cualquier índole por parte de entidades externas. Sin embargo, la APAPO necesita de la convergencia de sus socios para actividades en las cuales se tenga que asumir compromiso o responsabilidad, asimismo para el abastecimiento de insumos y la comercialización de su producto; por ello no pueden armar una oferta atractiva para el mercado cafetalero. La idea que tiene la mayoría de socios es lograr una venta a un precio alto, sin pensar en que deben fortalecerse primero como individuos y como asociación.

Presentan desavenencias culturales y rechazo a ciertos tipos de liderazgo. Las principales características mencionadas por los agentes son el egoísmo y la desconfianza; esta última se da porque no se respetan los acuerdos, ni los procedimientos pactados en asambleas generales. Además, los socios de la APAPO muestran una actitud quejosa y poco alentadora, lo cual afecta las nuevas propuestas y la toma de decisiones.

A pesar de ser productores hace más de 20 años, se han planteado formas de cooperación de manera tardía, las cuales resultan débiles y poco efectivas; ya que, estratégicamente, carecen de misión y visión compartida. Los objetivos individuales prevalecen sobre los comunes, los últimos no están dirigidos al desarrollo organizacional para el bien colectivo, por el contrario solo forman parte de esta asociación para beneficiarse. Los socios poseen ideas tradicionales, paternalistas, y están concientizados que solo con la ayuda del gobierno pueden mantener en pie su asociación.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

1. Asociatividad en la pequeña agricultura

- En las zonas rurales, la actividad económica predominante es la pequeña agricultura familiar, la cual continúa siendo sinónimo de pobreza. Los cambios en cultivos y crianzas, las mejoras en rendimientos y una mayor inserción al mercado, han incidido en modo insuficiente en mejorar las condiciones de vida de esta población.
- Un importante número de acciones orientadas a corregir esta situación por parte de los diversos niveles del Estado como de organizaciones de promoción privadas y con apoyo de la cooperación internacional, han alcanzado resultados hasta el momento insatisfactorios debido en parte, a la dificultad para distinguir segmentos, características y motivaciones particulares de este sector poblacional y productivo.
- La asociatividad en el sector rural fue postulada como modelo organizativo con el fin de potenciar el accionar de los pequeños productores empeñados en mejorar, pero que enfrentan como una restricción, su tamaño para enfrentar el mercado. La asociatividad era el camino para alcanzar economías de escala que les permitiera aumentar su poder de negociación frente a sus proveedores como ante sus intermediarios o clientes finales.
- Sin embargo, para que la asociatividad funcione es importante que cada socio haya definido cuáles son sus prioridades, haya armonizado sus intereses con los de otros y confíe en que puede obtener mejores resultados compartiendo antes que actuando individualmente. Este camino, que, como todo esfuerzo organizativo, demanda continuidad y compromiso, es afectado cuando el móvil para asociarse o continuar asociados, está dominado por un estímulo externo; es decir, recibir capacitaciones y beneficios de actores indirectos antes que por el propio capital social

2. Sector cafetalero

- El café es un producto de reconocimiento mundial que ha dado lugar a una sólida cultura en su consumo. En el Perú, el café es el principal cultivo por la extensión que ocupa y el valor de su exportación. Pero es además, un cultivo plebeyo pues la mayoría de productores cafetaleros son pequeñas unidades familiares que presentan dificultades económicas.
- El sector cafetalero peruano posee un gran dinamismo y es el más organizado. Cuenta con el mayor número de asociaciones y cooperativas como de asociados, generando una gran cantidad de empleos directos e indirectos. Dado que este producto es un

commodity, su precio de venta se fija en la Bolsa de Nueva York, muchas veces sin compensar el esfuerzo y trabajo de los caficultores y actores de la cadena de valor.

- La competitividad de una organización cafetalera depende de la calidad del café que entregan sus asociados como productores, como de su fidelidad para asegurar un volumen de venta. Para destacar, una organización demanda un buen café en taza y este proceso comienza en la chacra con buenas prácticas agrícolas, adecuado tratamiento post-cosecha e innovación constante. Las organizaciones con medios propios o recurriendo a cooperación gubernamental o privada, invierten en esas mejoras y en certificar la calidad del café.
- No obstante, un buen productor es tentado por acopiadores que actúan por encargo o atienden a las grandes empresas exportadoras y dan la espalda a su organización. La continuidad de la asociación es una lucha constante por renovar la fidelidad del socio con su organización. Los beneficios esperados de ésta deben ir más allá de ser exclusivamente los precios del momento, sino que deben sostenerse en otros atributos y valores de largo plazo.

3. Territorialidad de la APAPO

- En la Selva Central, hay zonas de importante y destacada producción cafetalera como Villa Rica, Pichanaki, La Merced y en menor medida, el distrito de Oxapampa. Sin embargo, hay otras zonas como Pusapno que se encuentran en los márgenes de este circuito competitivo cafetalero de la región. Una explicación parcial, es su aislamiento físico en términos de distancia respecto a los ejes comerciales. A esto se suma, el bajo nivel de consolidación de una identidad en sentido local y una cultura organizacional débil que dificulta su posicionamiento en la cadena del café de la Selva Central con un perfil propio.
- El distrito de Chontabamba donde se encuentra el sector Pusapno, es el resultado de una extensión de las corrientes migratorias a Selva Central que han portado la tradición cafetalera de las primeras zonas de ocupación. En el sector existen escasos y débiles elementos de cohesión, los cuales aportan en mínimo grado, a la integración social y productiva.
- La APAPO se encuentra en Pusapno, la cual es una zona propicia para el cultivo del café; puesto que, posee adecuadas condiciones ambientales, climatológicas y ecológicas que favorecen su desarrollo. Sin embargo, su desconexión física de los ejes cafetaleros, aunado a la precariedad de su infraestructura limita sus oportunidades de desarrollo

organizacional. Si bien, el espacio territorial condiciona la vocación productiva y proporciona oportunidades a los asociados a la APAPO, los aspectos negativos constituyen una importante restricción.

4. Cadena de Valor de la APAPO

- Hasta el momento, la APAPO ha realizado insuficientes esfuerzos para construir una cadena de valor favorable y coherente con las condiciones en que opera. Los socios cuentan con experiencia y conocimientos necesarios para realizar las actividades del proceso productivo y la gestión del beneficio del café, pero las realizan de manera individual según su disponibilidad de tiempo y recursos. El hecho de prescindir de una planificación colaborativa en sus actividades les impide estandarizar su producción y naufragan en el intento de componer una oferta atractiva con adecuadas condiciones comerciales.
- Los proveedores de insumos y de servicios de los socios de la APAPO, se encuentran en Oxapampa, alejados de la zona de acción de los productores. Asimismo, las actividades de aprovisionamiento; se realizan de manera individual, la asistencia técnica carece de fechas establecidas y la relación entre los socios y los proveedores o clientes, es esporádica y sin un sentido de continuidad e integración.
- Los socios de la APAPO recurren como canal de venta al intermediario informal, lo cual socava el retorno esperado tanto para los socios, la asociación como la localidad. Asimismo, se confirma la gran dispersión en el accionar de los actores de la cadena, cada vez que actúan independientemente, sin aunar esfuerzos. Se evidencia entonces, una actual cadena productiva con escaso valor y poco articulada a la gran red cafetalera regional.

5. Capacidad técnica y productiva de la APAPO

- Los caficultores de la APAPO tienen un adecuado conocimiento sobre el proceso productivo del café, debido a la formación cafetalera heredada de sus padres. La capacidad técnica de los miembros de esta asociación se ve reforzada por las capacitaciones y talleres relacionados a temas de prevención y métodos innovadores para fortalecer sus plantaciones y atacar problemas fitosanitarios, como la Roya amarilla y la Broca.
- En algunos casos, el apoyo económico y técnico de las instituciones facilitadoras ha dado por resultado la inclusión de buenas prácticas como la agroforestería, la poda y la raspa. Sin embargo, en la mayoría de socios, se observa despreocupación y falta de

compromiso para la implementación de estos nuevos procedimientos y técnicas aprendidas. Los socios alegan carecer de los recursos económicos y de la mano de obra para desarrollarlos. Algunas recomendaciones efectuadas por la asistencia técnica que brindan entidades públicas son realizadas sin tomar en cuenta las condiciones particulares de los pequeños productores. Los limitados y lentos cambios inciden en que los rendimientos se mantengan bajos.

- La capacidad productiva de un caficultor de la APAPO es fuertemente influida por factores externos como son el precio de los insumos, el costo de mano de obra, el precio de venta del café, las oportunidades de financiamiento y apoyo de entidades externas (instituciones facilitadoras y gobierno local). La opción por diversificar los cultivos reduce el área destinada al café, se pierde especialización y ocasiona un desprolijo tratamiento post-cosecha con caída de la productividad.

6. Asociatividad en la APAPO

- Como punto de partida, los caficultores tuvieron diferentes motivaciones para asociarse; es decir, la formación de la asociación careció de una visión común que rigiera las acciones de la asociación. Visto desde la perspectiva de sus objetivos organizacionales, el desempeño de los directivos de la APAPO ha sido infructuoso, ineficaz y con escasa proyección a largo plazo. En sus orígenes, la APAPO careció de un planeamiento estratégico que permitiera unificar los intereses para dirigirlos con un objetivo claro.
- Desde sus inicios, la APAPO ha tenido muchas carencias en su gestión. Si bien, hay convergencia en la búsqueda y obtención de ayudas de agentes externos, ésta resulta insuficiente para confiar a la asociación el papel de representarlos comercialmente, que es, a fin de cuentas, su objetivo primario. Continúa prevaleciendo el accionar individual y los compromisos por fuera de la organización que confirma el débil capital social en que se asienta la asociación.
- El liderazgo ha estado enfocado en conseguir asistencia de entidades externas, dejando escaso lugar al fortalecimiento de la parte interna y a cultivar el compromiso de los asociados. Si bien es cierto, los elementos externos o estímulos públicos han sido aprovechados por la APAPO, éstos son insuficientes para asegurar la fidelidad de los miembros. Es evidente la falta de compromiso de los socios, el bajo poder de convocatoria del consejo directivo y los débiles elementos de cohesión.
- La desconfianza entre los socios de la APAPO puede explicarse por cuestiones personales, por experiencias desacertadas de trabajo en conjunto, por malos manejos

administrativos, por temor a perder calidad al mezclar su café con los otros socios, entre otros. Es decir, por la ausencia de una base razonable de cooperación.

- Las experiencias comerciales fallidas de APAPO, las desfavorables condiciones de ventas pasadas y la suspicacia originada por algunos intermediarios han socavado el interés de la asociación por vender unificadamente y salir al mercado a buscar un comprador adecuado. Esto provocado por la inexistencia de acuerdos y documentos formales que respalden las condiciones y las transacciones. De esta manera, persiste la desconfianza tanto al interior de la APAPO como con los actores externos.



REFERENCIAS

- Acuña, Z. (2009) *Guía Metodológica de facilitación en cadenas de valor*. Lima: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ. Recuperado de https://censalud.ues.edu.sv/CDOC-Deployment/documentos/Guia_metodologica_de_facilitacion_en_cadenas_de_valor.pdf
- Ayala, E., Bernabé, E., Montoya, M., Pinedo, A. (2016) Planteamiento estratégico del café. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Albuquerque, F. (2015). *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial: los aprendizajes desde ConectaDEL*. Recuperado de http://www.otu.opp.gub.uy/sites/default/files/docsBiblioteca/Conectadel_web_150final.pdf
- Amézaga, C & Artieda, L. (2008). *Hacia un crecimiento con inclusión: la asociatividad como estrategia de desarrollo para las micro y pequeñas empresas agropecuarias en el Perú*. Lima: APOMIPE.
- Araoz, M., Carillo, C., & Ginhoven, S. (2002). *Indicadores de competitividad para los países andinos: El caso del Perú*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Bacon, C. (2006). *Estudio de costos y propuesta de precios para sostener el café, las familias de productores, y organizaciones certificadas por Comercio Justo en América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Christopher_Bacon/publication/228357806_Estudio_de_costos_y_propuesta_de_precios_para_sostener_el_cafe_las_familias_de_productores_y_organizaciones_certificadas_por_Comercio_Justo_en_America/links/0f31752e561c3d4aa7000000/Estudio-de-costos-y-propuesta-de-precios-para-sostener-el-cafe-las-familias-de-productores-y-organizaciones-certificadas-por-Comercio-Justo-en-America.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2001). *Competitividad: el motor del crecimiento. Informe 2001*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1657098>
- Banco Mundial (2016) *Agricultura: panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>
- Barrantes, R., La Rosa, M., Glave, M., Borasino, E., Ramos, A. & Vergara, K. (2016). El rol de la asociatividad en la sostenibilidad del cultivo de palma aceitera a pequeña escala en el Bajo Huallaga: el caso de JARPAL. En *Perú: el problema agrario en debate. SEPIA XVI*. (pp. 295 - 326). Lima: SEPIA.
- Becerra, K. (2010). *Café de las nubes del Perú*. Lima : USMP, 2010.
- Bernard, T., Collion, M., Janvry, A., Rondot, P. & Sadoulet, E. (2008). *Do village organizations make a difference in african rural development? En A study for Senegal and Burkina faso* (2188-2204.). World Development 36 (11).
- Bonfiglio, G & Agreda, V. (2014). *Lecciones aprendidas sobre asociatividad agraria en el Perú*. Lima: Instituto del Perú- USMP.

- Cafés Siboney (2017). *Especies: Arábica vs Robusta*. Recuperado de <https://www.cafesiboney.com/loesencial/arabicavsrobusta/>
- Castro, P., Contreras, Y., Laca, D., & Nakamatsu, K. (2004). Café de especialidad: alternativa para el sector cafetalero peruano. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 9 (17), p. 61-84. Recuperado de jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/166/157
- Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. (CICDA). (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Lima: Línea Andina S.A.C. Recuperado de http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/guia_analisis_cadenas_productivas.pdf
- Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. (CICDA) (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. (2ª ed.). Quito: RURALTER. Recuperado de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/09/guia_metodologica_analisis_cadenas_productivas_2006.jpg
- Chávez, J. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2013b/1345/index.htm>
- Claverías Huerse, R (2008). *Desarrollo Territorial y nueva Ruralidad en el Perú. Experiencias propuestas del CIED de 1990-2007*. CIED. Lima, Perú.
- Claverías, R (2013). *Enfoques y estrategias para un plan de desarrollo territorial* Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4204772B74533874052580420058DB44/\\$FILE/ENFOQUES_Y ESTRATEGIAS_PARA_UN_PLAN_DE_DESARROLLO_TERRITORIAL.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4204772B74533874052580420058DB44/$FILE/ENFOQUES_Y ESTRATEGIAS_PARA_UN_PLAN_DE_DESARROLLO_TERRITORIAL.pdf)
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120.
- Ley N°28846. Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados. Congreso de la República (2006). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BF493D191DC7571005257A1000610568/\\$FILE/1_Per%C3%BA_Ley_para_el_Fortalecimiento_de_las_Cadenas_Productivas_y_Conglomerados._Ley_N_28846.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BF493D191DC7571005257A1000610568/$FILE/1_Per%C3%BA_Ley_para_el_Fortalecimiento_de_las_Cadenas_Productivas_y_Conglomerados._Ley_N_28846.pdf)
- Dirección Regional de Agricultura San Martín (DRA-SAM) (2016). *Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo de café*. Recuperado de <http://www.drasmam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO%20DE%20LA%20CADENA%20DE%20CAF%C3%89.pdf>
- Dirección Regional de Agricultura Pasco (DRA-PASCO) (2017). *Síntesis Agrario, mayo 2017*. Recuperado de http://www.agropasco.gob.pe/sites/default/files/archivos_boletines/Sintesis%20Agrario%20VBPA%20Mayo%202017.pdf
- Duhalde, M. (2007). La Ventaja Competitiva por Michael Porter. *Harvard Business Review*, noviembre 2007, (48- 68). Recuperado de <https://www.scribd.com/document/367327402/PORTER-La-ventaja-competitiva-de-las-naciones>

- Escamilla, M. (2017). *Panorama Internacional café* Coordinación general de administración de riesgos de precios. Agencia de servicio a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios. México. Recuperado de https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2017/09/Panorama_Internaciona_Caf%C3%A9_2017.pdf
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad Sistémica*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- FAO (2017a) *Portal de los suelos de la FAO*. Recuperado de: <http://www.fao.org/soils-portal/soil-management/manejo-de-suelos-problematicos/suelos-acidos/es/>
- FAO (2017b). *Escuela de Campos para Agricultores*. Manual para capacitación de trabajadores de extensión y agricultores. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/005/Y1806S/y1806s05.htm>
- Gallicchio, E., & Winchester, L. (2003). *Territorio Local y Desarrollo*. CLAEH. Recuperado de http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0122/territorio_local_y_desarrollo.pdf
- García, R. & Olaya, É. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. *Cuadernos de administración*, 19(31), 197-217.
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del Desarrollo*, 32 (135), 9-37. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/pde/article/view/7389/6884>
- Gómez, J. (1997). *Estrategias para la competitividad de las PYME*. Mc Graw- Hill/ Interamericana de España S.A.
- Gómez, A., & Cadena, O. (2016). Técnicas y tecnologías en campesinos caso de estudio: caficultores cocaleros en Miranda, Cauca, Colombia. *Revista Ingenierías Universidad De Medellín*, 15(28), 13-33. Recuperado de <http://revistas.udem.edu.co/index.php/ingenierias/article/view/1875>
- Grupo de Análisis para el Desarrollo [GRADE] (2015). *Agricultura peruana: nuevas miradas desde el Censo Agropecuario*. Lima: GRADE,
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed). México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] (2010). *Denominación de Origen de café Villa Rica*. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/noticias/-/asset_publisher/E4hIS8IHZWs9/content/indecopi-otorgo-denominacion-de-origen-cafe-villa-rica?inheritRedirect=false
- InfoRegión (2012). *Sierra Exportadora fomenta asociatividad entre productores cafetaleros*. abril 26, 2018, de InfoRegión - Agencia de Prensa Ambiental Sitio web: <http://www.inforegion.pe/143914/sierra-exportadora-fomenta-asociatividad-entre-productores-cafetaleros/>
- International Coffee Organization (2017). *Procesamiento de Campo*. Recuperado de http://www.ico.org/ES/field_processingc.asp

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2007) *Censo Nacional 2007: XI De Población Y VI De Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016.a). *Evolución de la pobreza monetaria en el Perú, 2015*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016.b). *ENCUESTA NACIONAL AGROPECUARIA (ENA) 2015. Principales resultados de las pequeñas, medianas y grandes unidades agropecuarias*.
- Instituto Interamericano de Cooperación Agrario (2000a). *Cuaderno Técnico N° 14: Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*.
https://books.google.com.pe/books?id=aofpz3l8awyc&pg=pa2&dq=iica+competitividad+rojas+y+sepulveda+n.+14&hl=es&sa=x&redir_esc=y#v=onepage&q=iica%20competitividad%20rojas%20y%20sepulveda%20n.%2014&f=false
- Instituto Interamericano de Cooperación Agrario (2000b). *Cuaderno Técnico N° 8: El reto de la competitividad en la agricultura*. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0245e/B0245e.pdf>
- Ivancevich, J. , Lorenzi, P., Skinner, S. & Crosby, P. (1996). *Gestión. Calidad y Competitividad*. Madrid, Irwin.
- Inurritegui, M. (2006). El rol del capital social en la pequeña agricultura comercial de Piura. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú) Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/75>
- Jager , M. (2010). *Proyecto Rescate y Promoción de Ajies Nativos en su centro de origen*. Presentado en Foro Biocomercio.
- Jansen, H. & Torero, M. (2006). *El impacto de cafetaleros en cadenas de valor agropecuarias de pequeños productores en cinco países centroamericanos*. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033684.pdf>
- Junta Nacional del Café. (2015). Promueven acceso a cafetaleros a sistemas de protección social. *El Cafetalero*, 13 (52), pp. 26-27.
- Junta Nacional del Café, Veco Andino & Instituto Nacional de Calidad (2017). *Criterios de calidad para impulsar la cadena de valor de café sostenible*. Lima: BID- FOMIN. Recuperado de https://issuu.com/mariamercedesmedinamunoz/docs/criterios_de_callidad_para_la_cv_c
a
- Key, N., Sadoulet, E. & Janvry, A. (2000). Transactions costs and agricultural household supply response. *American Agricultural Economics Association*, 82, 245-259. 2017, Recuperado de <https://are.berkeley.edu/courses/ARE251/2003/papers/Key.pdf>
- Koo, W. (2017). *Café Grano Perú Exportación 2017 Abril*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/05/cafe-grano-peru-exportacion-2017-abril.html>

- Labarca, N. (2008). *La competitividad en las empresas proveedoras de servicios del sector metalmecánico de la región Zuliana*. *Tendencias*, IX, 128-146.
- Libélula (2011). *Diagnóstico de la Agricultura en el Perú. Informe Final*. Recuperado de http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagno_stico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf
- Linares, X., Segredo Pérez, A., & Perdomo Victoria, C. I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana De Educación Medica Superior*, 27(3), 288-295. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014
- Maldonado, G. (2014). Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN 2005-2010. En *Experiencias de innovación para el desarrollo sostenible en el agro del norte peruano: innovación, cadenas productivas y asociatividad*, Tostes, M. (eds) (pp.67-156). Lima: Roble Rojo Grupo de Negocios S.A.C.
- Markelova, H., Meinzen-Dick, J. & Dohrm, S. (2009). Collective action for smallholder market access. En *Food Policy* 34 (1), 1-7.
- Maximixe (2015). *Caser: Riesgos de mercado*. Lima.
- McCook, S. (2009). La roya del café en Costa Rica: Epidemias, innovación y medio ambiente, 1950-1995. *Revista De Historia*, (59/60), 99-117.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2017). *Ficha de Registro- Banco de Proyectos. Desarrollo de capacidades productivas con principios de agricultura sostenible de la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno-Oxapampa*. Recuperado de <http://ofi4.mef.gob.pe/bp/ConsultarPIP/frmConsultarPIP.asp?accion=consultar&txtCodigo=105602>
- Ministerio de agricultura y riego [Minagri] (2012) *Productores de Apurímac y Ayacucho concretan primera venta de 80 toneladas de papa al Brasil*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/asociatividad/8464-agroideas-asigno-casi-50-millones-de-soles-planos-negocios-pequenos-agricultores>
- Ministerio de agricultura y riego [Minagri] (2013). *Expediente Técnico. Proyecto: Mejoramiento de los sistemas de producción de cafés sostenibles a través de las escuelas de campo en las provincias de Chanchamayo, Satipo, Oxapampa y Atalaya*. PEEP. Lima. Perú.
- Ministerio de agricultura y riego [Minagri] (2016). *Se aprueba estrategia de desarrollo del sector cafetalero 2016-2018*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-antteriores/notas-2016/15706-se-aprueba-estrategia-de-desarrollo-del-sector-cafetalero-2016-2018>
- Ministerio de agricultura y riego [Minagri] (2017). *Se busca incrementar el consumo y conquistar nuevos mercado para el café*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-antteriores/notas-2017/20143-minagri-se-busca-incrementar-el-consumo-y-conquistar-nuevos-mercados-para-el-cafe>
- Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en

la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>

- Municipalidad Provincial de Oxapampa (2010) *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Oxapampa 2009-2021*. Oxapampa: Oficina de Planeamiento y presupuesto. Recuperado de siar.minam.gob.pe/sialoxapampa/download/file/fid/60519
- Narváez, L., Ramírez, C., A., Oliveros, C., & Álvarez, F. (2003). Manejo de las mieles generadas en la tecnología BECOLSUB para eliminar el impacto ambiental ocasionado por los lixiviados de café. *Revista Facultad Nacional De Agronomía*, 56 (2), 1969-1981. Recuperado de https://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo552910-manejo-mieles-generadas-tecnologia-becolsub-eliminar-impacto-ambiental-ocasionado-lixiviados-cafe/Bibliography?lng=en
- Olaya, M., & Olaya, J. (2005). *Agroexportando valores*. Lima. Asamblea Nacional de Rectores.
- Olmedo, F. & Plazaola, N. (2002). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine*, 19, 3. Recuperado de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor>
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). *Guía De investigación - Gestión*. Lima: PUCP.
- Peña, Y., Nieto, P. & Díaz, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Revista Equidad y Desarrollo*, 9: 77-85. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/279/213>
- Piñones, S., Acosta, L. & Tartanac, F. (2006). *Alianzas productivas en agrocadenas: Experiencias de la FAO en América Latina*. Santiago, Chile: FAO. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/Business_partnerships_es.pdf
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. (PNUD) (2000). *Informe Desarrollo Humano. Más Sociedad para Gobernar el Futuro*. Santiago: PNUD. Recuperado de <http://desarrollohumano.cl/idh/download/2000.pdf>
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. (PNUD). (2002). *Informe sobre desarrollo humano: Aprovechando las potencialidades*. Lima: PNUD.
- PROYECTO ESPECIAL PICHIS PALCAZÚ (2013) *Expediente Técnico- Proyecto: Mejoramiento de los sistemas de producción de cafés sostenibles a través de escuelas de campo en las provincias de Chanchamayo, Satipo, Oxapampa y Atalaya*. La Merced: MINAGRI.
- Porter, M. (1985). *Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. (5ª ed.). México: CECSA.
- Portes, A. (1999). Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna. En *De Igual a Igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales* (pp.243-266). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

- PromPerú (2015). *Desarrollo del comercio exterior agroexportador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20AGROEXPORTADOR%202015%20compressed.pdf>
- Comisión de Promoción de la pequeña y Microempresa [Prompyme] (2005). *Estudio sobre clúster y asociatividad*. Recuperado de <http://www.infortambo.com/admin/upload/arch/estudiodec.pdf>
- Putnam, R., Leonardi, R. & Nanetti, R. (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Rammohan, S. (2010). *The Shea Value Chain Reinforcement Initiative in Ghana*. *Stanford Global Supply Chain Management Forum*. Recuperado de <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/non-teaching-case-study-shea-value-chain-reinforcement-ghana.pdf>
- Remy, M. (2007). *Cafetaleros empresarios: dinamismo asociativo para el desarrollo del Perú*. IEP & Oxfam Internacional.
- Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). *El reto de la competitividad en la agricultura*. IICA.
- Rojas, P. & Sepúlveda, S. (1999). *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*. IICA.
- Santa Cruz, F. (2005). *Competitividad en el sector agropecuario. Una visión integradora*. En *Mesa Especial. Competitividad y desarrollo humano en el sector agropecuario*. SEPIA XI (9-72). Lima: PNUD-Perú.
- Seminario Permanente de Investigación Agraria (SEPIA) (2006). *Competitividad y desarrollo humano en el sector cafetalero en Perú: problema agrario en debate*, SEPIA XI.
- Urrutia, J. & Diez, A. (2016). *Organizaciones y Asociatividad: Hacia las lógicas de gobernanza del espacio rural*. En Perú: el problema agrario en debate SEPIA XVI (231-294). Lima: SEPIA.
- Sierra Exportadora (2017). *El gobierno impulsa el consumo interno de café como una acción de apoyo a los productores cafetaleros del país*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2017/10/18/el-gobierno-impulsa-el-consumo-interno-de-cafe-como-una-accion-de-apoyo-a-los-productores-cafetaleros-del-pais/>
- Singulano, M. (2016). Um mercado controlado por intermediários: padrões de qualidade e formas de coordenação das transações em uma região produtora de café em Minas Gerais. *Política & Sociedade: Revista De Sociologia Política*, 15 (33), 11-45. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/download/2175-7984.2016v15n33p11/32906>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.[SIICEX] (2017). *Página web institucional*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2050%20&pnomproducto=%20Caf%E9
- Soto, F.; Rodríguez, M. & Falconi, C. (2007). *Políticas para la agricultura familiar en América*

Latina y el Caribe. Santiago de Chile: FAO. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/politicafresu.pdf.

Stake. (1995). *The art of case study research*. London

Tello, M. (2005). *Los factores de competitividad en el Perú*. Colección Gerencia al día. CENTRUM.

Tello, M. (2006). *Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad, PUCP*. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/06/Aspectosteoricoscapitalsocial.pdf>

United States Department of Agriculture (USDA). (2017). *Coffee: World Markets and Trade*. Recuperado de <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/coffee.pdf>

Valencia, F. (2002). *Estudio sobre el impacto de la intervención del PRA en la cadena de negocios del café en Tingo María, corredor Huánuco*. Recuperado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadt788.pdf

Valenzuela, E. & Cousiño, C. (2000). Sociabilidad y asociatividad. Un ensayo de sociología comparada. *Estudios Públicos*, 77, pp.321-339. Recuperado de https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303183844/rev77_valen_cousi.pdf

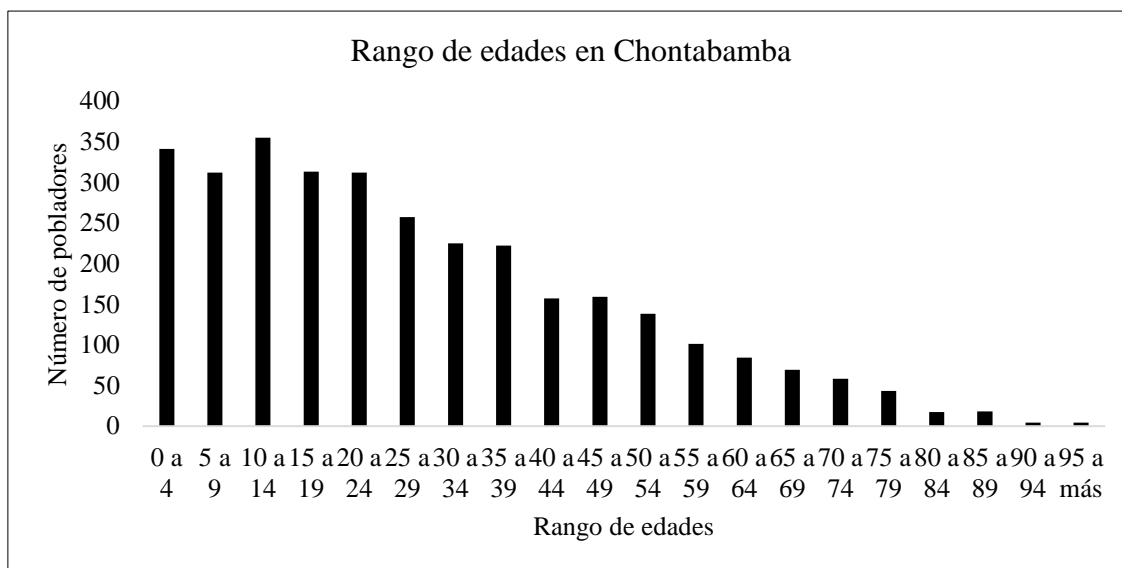
World Coffee Research, USAID & PROMECAFE. (2016). *Las variedades de Café de Mesoamérica y el Caribe*. Recuperado de <https://varieties.worldcoffeeresearch.org/content/3-releases/20170407-base-catalog/las-variedades-cafe-de-mesoamerica-y-el-caribe-20170407.pdf>

Zambrano, M. (2015). *Estrategias de asociatividad para el sector cafetalero de la federación regional de asociaciones de pequeños cafetaleros ecológicos del sur (FAPECAFES) de la ciudad de Loja*. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10527/1/CD-6227.pdf>

Zapata, S. (2006). Análisis de la cadena de valor y competitividad de cafés especiales en el Perú. *Agro Enfoque*, 21(152), 16-23. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e319e521-8b48-4a0c-9fc1-40a7199f39c3%40sessionmgr4010>

ANEXO A: Edad de la población de Chontabamba (en años)

Figura A1: Edad de la población de Chontabamba (en años)

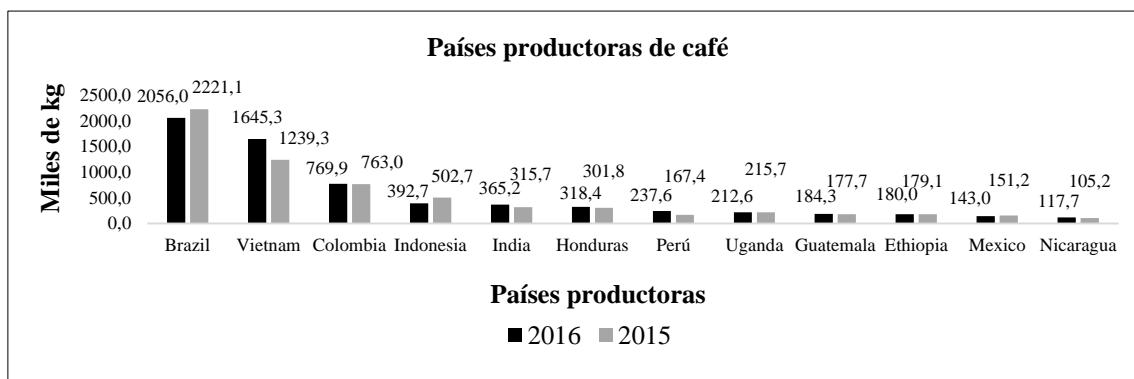


Adaptado de: INEI (2007)



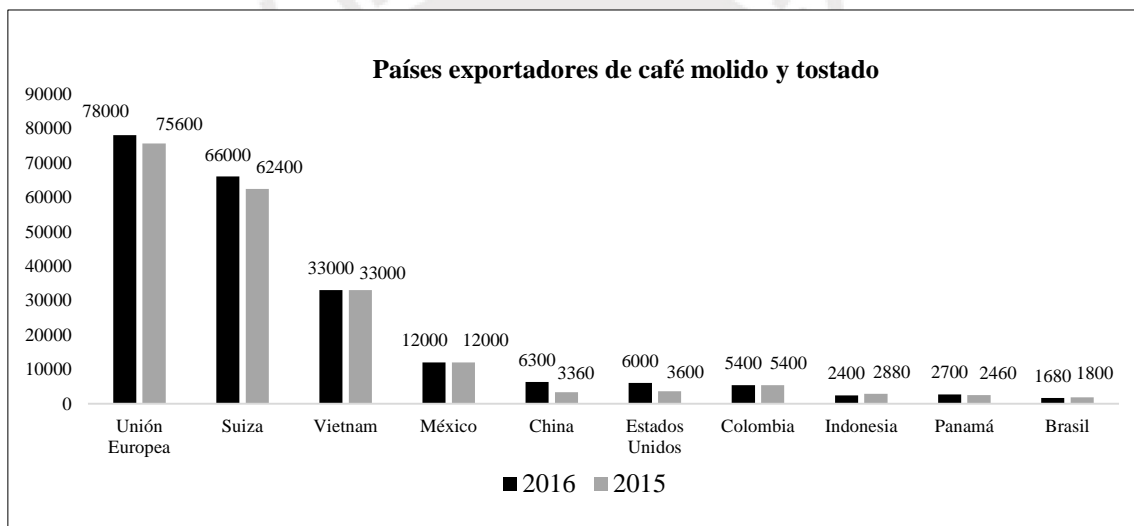
ANEXO B: Datos estadísticos del sector cafetalero

Figura B1: Países productoras de café



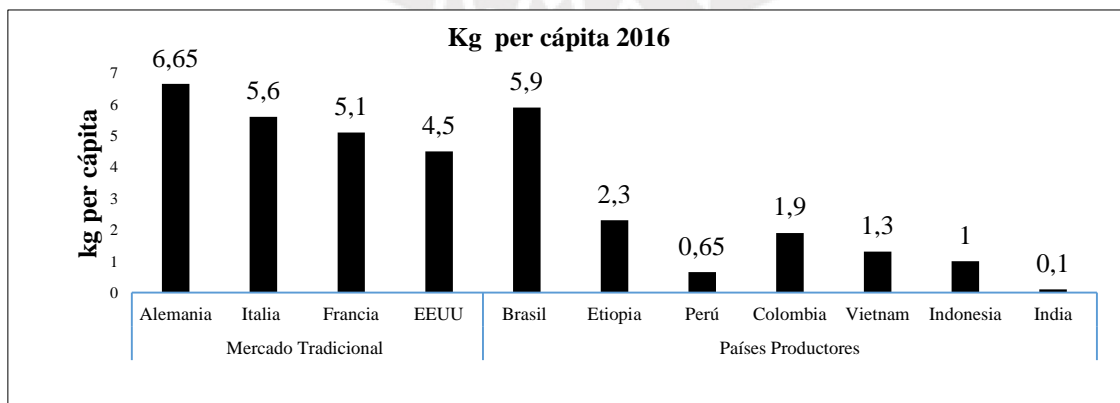
Adaptado de: International Coffee Organization (2017)

Figura B2: Países exportadores de café molido y tostado



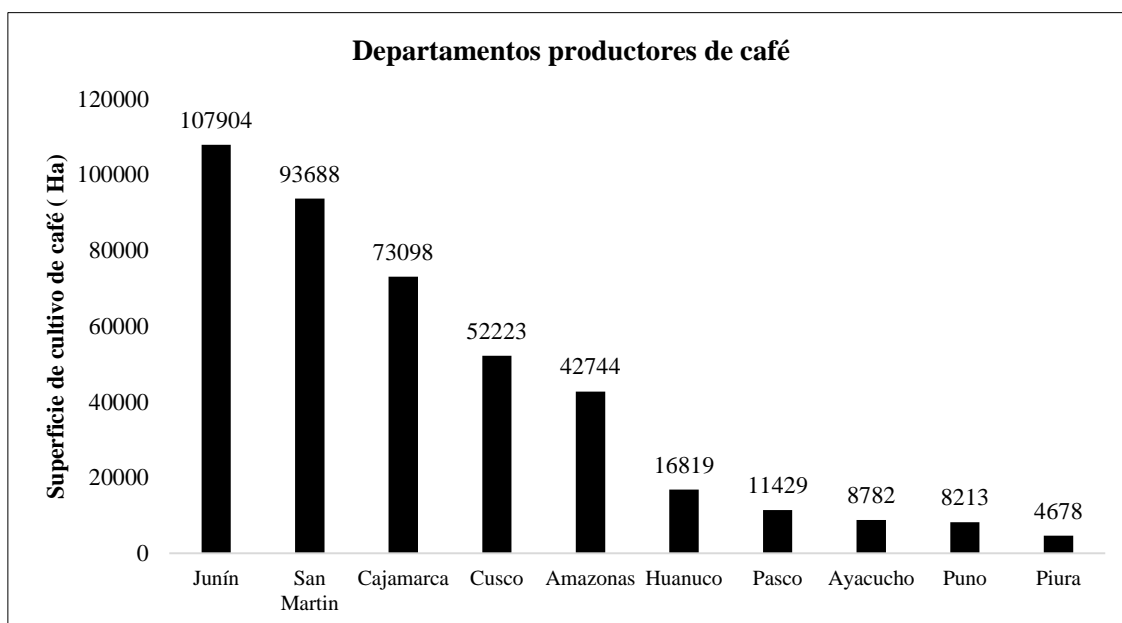
Adaptado de: United States Department of Agriculture [USDA] (2017)

Figura B3: Kg per cápita 2016



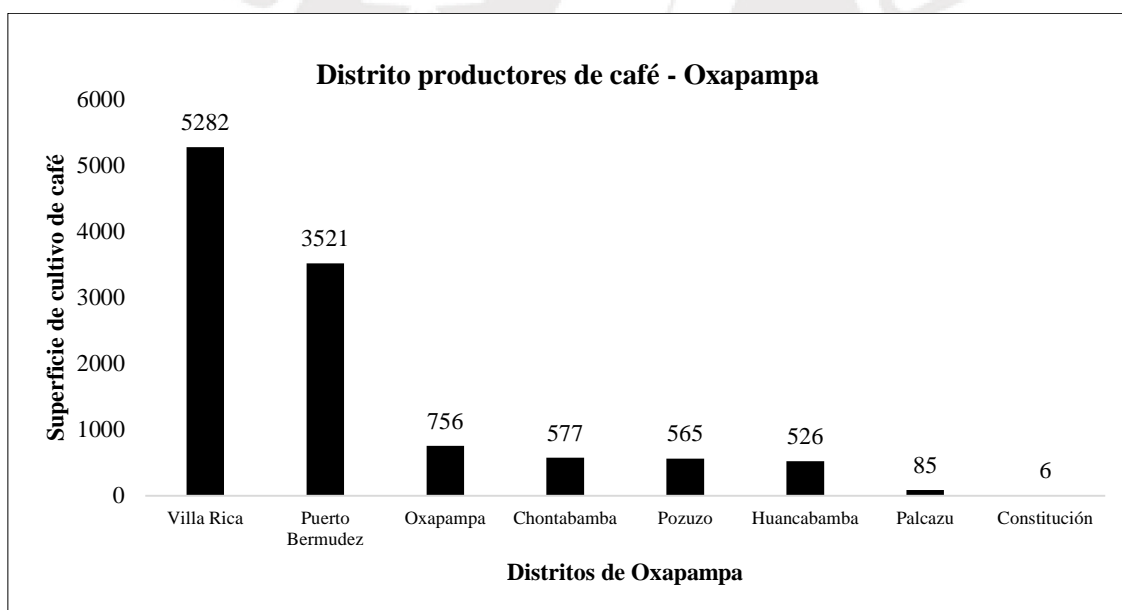
Adaptado de: Escamilla (2017) y Sierra Exportadora (2017)

Figura B4: Departamentos productores de café



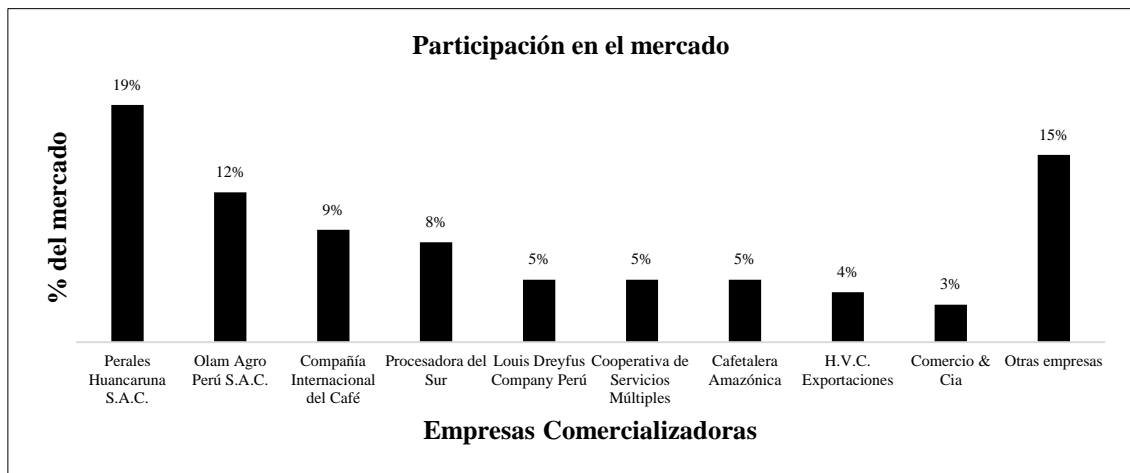
Adaptado de: INEI (2012)

Figura B5: Distrito productores de café - Oxapampa



Adaptado de: INEI (2012)

Figura B6: Participación en el mercado



Adaptado de: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.[SIICEX] (2017).



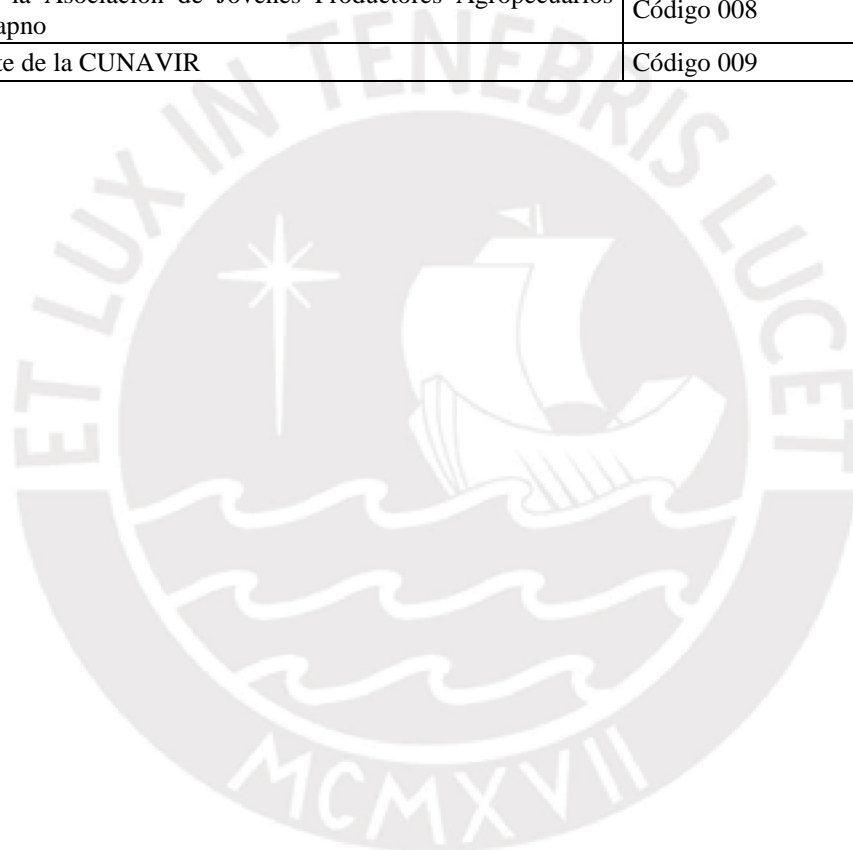
ANEXO C: Detalles de entrevistas, focus group y encuesta

Tabla C1: Detalles de entrevistas, focus group y encuesta

<i>Entrevistas – 28 guías</i>	
Nombre	Nro. Entrevistas
Expertos en el sector cafetalero	
Lorenzo Castillo - Gerente de la Junta Nacional del Café	1
Actores de la cadena de valor de la APAPO	
Representante del programa “Mi Cafeto” - SENASA	1
Samuel Gamboa - Ingeniero facilitador de Proyecto Especial Pichis Palcazu	1
Óscar Ruffner - Alcalde de la Municipalidad Distrital de Chontabamba	1
Adrián Santiago - Gerente de Desarrollo Social y Servicios Públicos	1
Euler Osorio - Director - DRA Oxapampa	1
Eugenio Jara - Responsable de Estadística Agraria - DRA Oxapampa	1
Funcionaria de Agrobanco	1
Funcionaria de Caja Huancayo	1
Funcionaria de Financiera Confianza	1
William Medrano - Responsable de competitividad y negocios agropecuarios del DRA Oxapampa	1
Edson Capdevila- Intermediario/Acopiador	1
Intermediario/Acopiador	1
Transportista - Terminal Pusapno	1
Anthony Marín - Representante de CAC CEPRO Yanasha, Villa Rica	1
Tesorero de la Asociación de Jóvenes Productores Agropecuarios Forestal Pusapno, Chontabamba	1
Selena Contreras - Finca Santa Rosa, Villa Rica	1
Caso de Estudio: APAPO	
Blas Rodríguez - Presidente de la Junta Directiva	3
Ana María Sobrado - Secretaria de la Junta Directiva	2
Antonio Chávez - Fiscal de la Junta Directiva	1
Fermín Salazar - Ex presidente de la Junta Directiva y socio caficultor	3
Ángel Díaz - socio caficultor	1
Edgardo Travi - socio caficultor	1
Focus Group - 7 socios	
Martha Clímaco	
Héctor Casimiro	
Marianela Trinidad	
Martina Cuaresma	
Saturno Huilcas	
Juan Paucar	
Richard Rodríguez	

Tabla C1: Detalles de entrevistas, focus group y encuesta (continuación)

Códigos de entrevistados sin consentimiento informado	
Proveedor de insumos agrícolas de Oxapampa	Código 001
Administradora de la agencia de Agrobanco – Oxapampa	Código 002
Asesor comercial de Financiera Confianza	Código 003
Asesora comercial de la Caja Municipal de Huancayo	Código 004
Ingeniera de SENASA	Código 005
Intermediario de Oxapampa	Código 006
Representante de la Sub Estación Experimental Agraria Pichanaki-Junín	Código 007
Tesorero de la Asociación de Jóvenes Productores Agropecuarios Forestal Pusapno	Código 008
Representante de la CUNAVIR	Código 009



ANEXO D: Guías de entrevistas

Figura D1: Guía de entrevista para los socios de la APAPO

Guía de entrevista para los socios de la APAPO

Buenas días/tardes, mi nombre es: _____, y estoy realizando una investigación sobre la asociación. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada solo para fines de esta investigación, además ningún otro miembro de la asociación puede ver la información.

1. ¿Cuál es su nombre y cuál es su cargo dentro de la asociación?
2. ¿Hace cuánto tiempo vive en este sector? ¿Conoce acerca de la formación de este sector? ¿Desde qué año empezaron a migrar las personas? ¿De qué zonas provenían? ¿A qué actividades se dedicaban al inicio?
3. ¿Desde cuándo pertenece a la asociación? ¿Nos puede comentar la historia de la asociación? ¿Cuándo se formó? ¿Hay alguna historia o experiencia previa a su formación? ¿Quién o quiénes son los socios fundadores de la asociación? ¿Qué los motivó a formar la asociación? ¿Comparten otro tipo de intereses en común? (educativos, clubes deportivos, religiosos, fines políticos) (historia, antecedentes, identidad cultural).
4. ¿Cómo nació el nombre de la APAPO? ¿Por qué en el nombre de la asociación se identifican como productores agropecuarios y no como cafetaleros? ¿Cuál es la actividad principal de los socios de la APAPO? ¿Qué representa el café para ustedes? ¿Comenzaron con el café desde el inicio? ¿Por qué decidieron por el café?
5. ¿Con qué objetivos nació la APAPO? ¿Qué planes tenían durante los primeros años? ¿Cada cuánto tiempo se reúnen? ¿De cuánto es la cuota anual para pertenecer a la asociación?
6. ¿Cuántos miembros poseen? ¿Dónde se encuentran ubicados la mayoría de los socios? ¿Cuál es el promedio de Ha. que poseen? ¿Qué variedades son las predominantes en sus cultivos? ¿Cuál es la edad promedio de los miembros de la asociación? ¿Qué tipo de formación tiene (educación superior o técnica)?
7. ¿Cómo entró a la Asociación? ¿Quién lo contactó? ¿Conocía a los demás socios de la asociación desde antes de su participación?
8. ¿Qué actividades realizan juntos? ¿Cómo describiría la relación actual que tiene con los demás productores/socios de la asociación?
9. ¿Cómo se organiza el trabajo en la asociación? ¿Quién se encarga de hacer los contactos, quien organiza las reuniones, quien se encarga de contactar a los socios o informar sobre decisiones, cómo se comunican, quién se encarga de la representación en las relaciones de comercialización, de participación en feria, quien hace los contactos con compradores?
10. ¿Participa de la toma de decisiones en la asociación? ¿Durante el proceso se recogen las opiniones de los socios? ¿Se siente representado por la junta directiva? ¿Se comunican las

- actividades/decisiones con los socios de la asociación? ¿Confía en los demás socios de la asociación? ¿Confía en las decisiones de la junta directiva de la asociación?
11. ¿Existen normas dentro de la asociación? ¿Cuáles? ¿Se cumplen todas? ¿Cuáles sí? ¿Cuáles no? ¿Son fáciles o difíciles de cumplirlas? ¿Por qué? ¿Quiénes cumplen? ¿Quiénes no cumplen? ¿Qué mecanismo de control emplean para cumplir los acuerdos dentro de la asociación?
 12. ¿Nos podrías comentar algún problema o inconveniente de gran magnitud que hayan experimentado como asociación y cómo los han solucionado?
 13. Conjuntamente, ¿Qué acciones han tomado para vender su producción los primeros años? ¿Alguna vez han vendido su producto como asociación? ¿Por qué cree que no se ha dado alguna venta en conjunto? ¿Qué les hace falta en la asociación para vender como tal?
 14. ¿En qué presentaciones venden sus productos (pergamino, oro verde, tostado y molido) ¿A quiénes les venden? ¿Quiénes son los principales compradores del café producido por cada socio? ¿Quiénes son los acopiadores? ¿Cómo se contactan los acopiadores con los productores (o viceversa)? ¿Cómo se dan las negociaciones?
 15. Ustedes cuentan con una planta de beneficio, ¿la han usado conjuntamente? ¿Por qué no? ¿Qué les hace falta para usarla todos?
 16. Por otro lado, ¿cuál es el origen de los recursos para financiar sus actividades productivas, comercialización y administración? (financiamiento de algún fondo, otra asociación)
 17. ¿Quiénes son sus proveedores (semillas, fertilizantes, proveedores de servicios como trillado, molino)?
 18. ¿Desde cuándo se dedica a la agricultura? ¿Qué tanto sabe sobre los manejos del cultivo, se considera un caficultor experto? ¿Sabía cómo producir café antes de pertenecer a la APAPO? ¿Quién le enseñó? ¿Sabía cómo se realiza la producción orgánica? ¿Cómo le fue los primeros años? ¿En qué tuvo mayores inconvenientes?
 19. ¿Han recibido algún tipo de asistencia técnica o capacitación por parte de alguna institución? ¿Para qué temas? ¿Conoce sobre técnicas importantes para el cultivo de café? ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitaciones sobre tecnificación? ¿Qué prácticas agrícolas referente al cultivo de café realizan para poder tener una mejor y mayor producción? ¿Que podría hacer usted para aumentar su productividad?
 20. ¿Cómo se realiza el manejo o tratamiento de aguas mieles en la asociación?
 21. ¿Qué medidas o estrategias está tomando la asociación para el tema de relevo generacional?
 22. ¿Ha participado en alguna asociación anteriormente? ¿Qué aprendió en esa experiencia previa? ¿Ha podido contribuir con su experiencia en su actual asociación? ¿De qué manera? ¿Conoce el trabajo que realizan otras asociaciones en la zona? ¿Qué sabe de ellos?
 23. ¿Cuáles serían los aspectos positivos de pertenecer a la asociación y cuáles los aspectos negativos? ¿Considera que asociarse fue una buena o mala decisión? ¿Por qué?
 24. ¿Han considerado en algún momento pertenecer a alguna cooperativa? ¿Por qué no lo hicieron?
 25. ¿Qué espera que la APAPO (como conjunto) logre hacer en el futuro? ¿Por qué? ¿Cómo cree que

será la situación de la APAPO en los próximos años? ¿Qué medidas cree que se deban tomar para la reactivación de la asociación?

26. En el proceso de formación como asociación, ¿Cuál fue el punto crítico para su desarrollo? ¿Qué elementos son claves para el éxito y consolidación de una asociación cafetalera? ¿Cuáles son los principales factores limitantes del desarrollo y consolidación organizacional de la APAPO?



Figura D2: Guía de entrevista para intermediarios cafetaleros

Guía de entrevista para intermediarios cafetaleros

Buenas días/tardes, mi nombre es: _____, alumna de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y estoy realizando junto a dos compañeras una investigación sobre asociaciones cafetaleras en la zona de Pusapno. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada solo para fines de esta investigación.

1. ¿Cuál es su nombre y el cargo que ocupa en la empresa? ¿Es una empresa propia?
2. ¿Hace cuánto tiempo se dedica a la compra y venta de café?
3. ¿Quiénes son sus principales compradores del café que acopia? ¿A quiénes les compra?
4. ¿En qué zonas? ¿En la zona de Chontabamba, qué lugares visitan? ¿Cada cuánto tiempo va a estas zonas? ¿Cómo realiza la transacción? ¿Usted va a las parcelas o los productores se acercan a sus tiendas a dejar muestras? ¿El pago por el café que compran es contra-entrega o lo paga días antes o después?
5. ¿Cuál es el rango de precios que ofrece normalmente por el café que le compran a los cafetaleros? ¿Qué características son importantes o relevantes para hacer la compra de café? ¿Qué características observa en el café que compra? ¿Cómo sabe si el café es bueno o no? ¿Solicita algún tipo de certificación? Actualmente, ¿Encuentra mucho café con problemas de plagas, por ejemplo la broca?
6. ¿Cuáles son las zonas que considera que tienen mejor café? ¿A quiénes, dentro de estas zonas, puede reconocer como buen productor? ¿En la zona de Pusapno?
7. En una campaña, ¿Cuántos quintales compra de café? ¿Considera que es bastante rentable la comercialización de café?
8. ¿Cómo almacena el café después de acopiarlo? ¿Ya tienen un comprador seguro después del acopio?
9. ¿Con quién trabaja en su tienda comercial? ¿Con quién va a la zona de producción para acopiar el café? ¿Contrata personal?
10. ¿En qué presentación vende el café? ¿Realiza el proceso de tostado, molido y envasado para luego venderlo?
11. ¿Pertenece a alguna asociación? ¿A cuál? ¿Hace cuánto tiempo? ¿Cuál es su cargo en esta asociación?
12. ¿Asiste a ferias? ¿Con qué productos se presenta en las ferias?
13. ¿Conoce a la asociación de la APAPO? ¿Ha realizado alguna transacción con algún socio de la APAPO?

¡Muchas gracias por su tiempo!

Figura D3: Guía de entrevista para el Gerente General de la Junta Nacional del Café - Lorenzo Castillo

Guía de entrevista para el Gerente General de la Junta Nacional del Café - Lorenzo Castillo

Buenas noches, somos alumnas de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación sobre una asociación cafetalera en el distrito de Chontabamba. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos de esta investigación.

1. ¿Cómo inició su vínculo dirigenal en la Junta Nacional del Café?
2. ¿Cómo describiría la situación actual del sector cafetalero en el Perú? ¿Qué efecto ha dejado la roya amarilla? ¿Qué recomendaciones propone para la estructura financiera dirigida al sector cafetalero?
3. ¿Por qué el gobierno debería incentivar el desarrollo del sector cafetalero?
4. ¿Cuáles son los beneficios emblemáticos del consumo de café?
5. ¿Cómo nace la JNC? ¿Buscan convertir asociaciones en cooperativas? ¿Cuáles son las metas en el corto y largo plazo? ¿Qué requisitos son necesarios para integrar la JNC?
6. ¿Qué tipos de mercado existe en el sector cafetalero? ¿Cuáles son las regiones más productivas en el mercado cafetalero? ¿De qué regiones proviene el mejor café del Perú?
7. ¿Cuál fue el proceso para participar en el Expo café?
8. ¿Qué principales limitaciones se encuentran dentro de las asociaciones cafetaleras? Desde su experiencia en el sector, ¿Cuál es el principal o principales problemas que enfrentan los caficultores dentro de las asociaciones? ¿Qué solución o recomendación podría proponer a esta problemática?
9. ¿Qué determina la productividad en una asociación cafetalera? ¿Cuál considera la mejor forma en que un pequeño productor pueda ganar mercado?
10. ¿Qué proyectos está desarrollando la JNC? ¿En qué consisten? ¿Alguno de ellos se ejecuta en la zona de Oxapampa? ¿Cuáles son los requisitos para participar del proyecto? ¿Cuáles son las asociaciones o cooperativas de mayor representatividad e importancia en la zona de Oxapampa?
11. ¿Ha oído hablar del sector de Pusapno en el distrito de Chontabamba provincia de Oxapampa? ¿Conoce a la APAPO o ha tenido la oportunidad de conocer a algún socio de esta asociación? ¿Cuál es su percepción respecto a Pusapno / a la APAPO?
12. ¿Qué determina la competitividad de una asociación cafetalera? ¿Qué estrategias de corto y mediano plazo deberían implementarse para impulsar la innovación de una asociación cafetalera?
13. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el sector para ser más competitivo sin el paternalismo del Estado?
14. ¿Cuál es el presupuesto estimado que le costaría a un caficultor, la renovación de su cafeto por hectárea?
15. ¿Cuánto poder de negociación tiene los caficultores frente a los intermediarios-empresas y

proveedores?

16. ¿Cómo podría definir la asociatividad en el sector cafetalero y qué componentes deberían tenerse en cuenta para lograrla? ¿Qué hace que una asociación cafetalera se trunque? ¿Cuál es el elemento que determina el éxito de una asociación en este sector?

17. En síntesis, ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el sector cafetalero peruano? ¿Qué retos tienen como parte del entorno institucional del café para los próximos años?

18. ¿Cuál es el mejor ejemplo de asociación cafetalera a nivel nacional? ¿Por qué?

¡Muchas gracias por su tiempo!



Figura D4: Guía de entrevista para el alcalde distrital de Chontabamba - Óscar Ruffner Cárdenas

Guía de entrevista para el alcalde distrital de Chontabamba - Óscar Ruffner Cárdenas

Buenas noches, somos alumnas de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación sobre la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno Oxapampa. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos de esta investigación.

1. Desde que empezó su gestión en octubre del 2014, ¿Cuáles son los 3 proyectos más importantes que ha realizado junto con su equipo?
2. ¿Cuál considera el mayor problema o dificultad que ha enfrentado o enfrenta esta gestión municipal?
3. Actualmente, ¿Cuál es su prioridad como alcalde de Chontabamba? ¿Cuál es el tema más agobiante y cómo lo está gestionando?
4. ¿Nos puede contar cómo se formó esta zona? ¿De dónde vienen los pobladores? ¿Existe migración de otros lugares? ¿De dónde? Y ¿Cómo se formó Pusapno?
5. Tenemos entendido que el sector de Pusapno se encuentra dentro del dominio territorial municipal de Chontabamba, ¿Cómo ejerce la municipalidad su representación en el sector de Pusapno?
6. ¿Cuáles son las vías de acceso que nos permiten llegar hasta el lugar?
7. Conocemos que el terreno es bastante accidentado, ¿Se tiene pensado gestionar la construcción de una carretera? ¿Qué factores limitan la realización de una mejor vía de acceso hacia Pusapno?
8. ¿Cómo podría describir climática y geográficamente a este sector?
9. ¿Se ha gestionado en años anteriores (al 2017) la implementación de servicios básicos para Pusapno?
10. ¿Qué tipo de alianza estratégica se mantiene con el juez de paz de este sector?
11. ¿Cada cuánto tiempo un representante de la municipalidad se acerca al sector en mención para mantenerse informado de su situación?
12. ¿Cuál es la intervención o el rol activo de la municipalidad en referencia al sector de Pusapno?
13. En octubre del 2017, se indicó que inició el mantenimiento mecanizado de la vía 107 (7 millones 300 mil soles) a través del programa “Camino departamentales” ¿Cuál es la situación de este mantenimiento? ¿en qué medida considera que esto beneficia a los productores de esta región? ¿Qué otras actividades se vienen gestionando para mejorar el acceso a esta zona (Pusapno)?
14. Se tiene conocimiento que la Municipalidad de Chontabamba a través de los aliados estratégicos como son SENASA y la Agencia Agraria, dictó el curso taller “Nuevas alternativas tecnológicas para el cultivo de café” a cargo del expositor Dr. Francisco Brack Egg. ¿Podría comentarme cómo surgió la idea y se gestionó este taller, desde la convocatoria hasta la ejecución final?
15. ¿Existen otros proyectos o actividades orientadas al tema cafetalero para los productores de este

- distrito, tanto de capacitación técnica- productiva como de empoderamiento empresarial?
16. Como órgano municipal, ¿Se ha brindado algún tipo de ayuda para el financiamiento de las cosechas de café o renovación de cafetos? ¿Puede identificar de qué sector provienen los beneficiados (son de Pusapno)?
 17. ¿Qué tipo de apoyo gestionó la municipalidad para promover la participación de los productores cafetaleros de Chontabamba en el FICAFE 2017?
 18. ¿En qué consistió el apoyo logístico que brindó a los productores de café de la zona?
 19. ¿Cuáles fueron las instituciones con las cuales se tendieron alianzas para la participación en el FICAFE? ¿Tiene conocimiento de algún productor cafetalero de Chontabamba que haya logrado concretar un vínculo comercial durante este festival?
 20. Dentro de Chontabamba, se puede tener en cuenta a 3 sectores cafetaleros: Pusapno, Gramazú y San Carlos.
 21. ¿Existe algún tipo de proyecto o campaña que tenga como finalidad el desarrollo de esta actividad agrícola en estos sectores? Si existe, ¿Podrías explicarme brevemente en qué consiste?
 22. ¿Tiene usted conocimiento de las asociaciones productivas que existen en el sector de Pusapno?
 23. ¿Ha oído hablar de Pusapno? Pusapno es un sector del distrito de Chontabamba perteneciente a la provincia de Oxapampa. En este sector hay actividad agrícola cafetalera desde hace varios años y existen algunas asociaciones, una de ellas es la APAPO creada en el 2002 (15 años) ¿Conoce a la APAPO o algún socio? ¿Han realizado alguna actividad o proyecto con ellos? ¿Cuál es su percepción respecto a la APAPO?
 24. ¿Usted como autoridad distrital podría considerar a Pusapno un distrito con identidad cafetalera? ¿Qué elementos considera necesarios para fortalecer la productividad en este valle?
 25. Finalmente, ¿Cuáles considera las principales limitaciones para que la APAPO pueda desarrollarse como asociación cafetalera competitiva?

¡Muchas gracias por su tiempo

Figura D5: Guía de entrevista para el gerente de desarrollo social del distrito de Chontabamba – Adrián Santiago

Guía de entrevista para el gerente de desarrollo social del distrito de Chontabamba – Adrián Santiago

Buenas noches, somos alumnas de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación sobre la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno Oxapampa. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos de esta investigación.

1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la municipalidad de Chontabamba? ¿Desde cuándo trabaja en este cargo?
2. ¿Cuál es el principal problema que afrontan como área (servicio social) en este momento?
3. ¿Cuáles son las actividades más importantes que se están desarrollando desde su área?
4. ¿Considera a Chontabamba un distrito cafetalero? ¿En qué zonas específicamente?
5. ¿Cuál cree que son los principales problemas de los productores cafetaleros en su distrito?
6. Desde su área, ¿Se ha realizado alguna actividad que impulse el desarrollo comercial de los productores agrícolas del distrito? ¿Con qué instituciones mantienen vínculos estratégicos para la ejecución de sus proyectos?
7. ¿Ha oído hablar de Pusapno? Pusapno es un sector del distrito de Chontabamba perteneciente a la provincia de Oxapampa. En este sector hay actividad agrícola cafetalera desde hace varios años y existen algunas asociaciones, una de ellas es la APAPO creada en el 2002 (15 años) ¿Conoce a la APAPO o algún socio? ¿Han realizado alguna actividad o proyecto con ellos?
8. ¿Cuál fue su primera impresión en temas de capacidad organizativa y productiva de la APAPO?
9. ¿Qué oportunidades y amenazas identifica para la asociación mencionada?
10. ¿Cómo describe la zona de Pusapno? (física, geográfica, social y climáticamente)
11. ¿Nos puede contar cómo se formó esta zona? ¿De dónde vienen los pobladores? ¿Existe migración de otros lugares? ¿De dónde?
12. ¿Qué tipo de servicios sociales se han implementado para el distrito y para Pusapno a lo largo de esta gestión edil?
13. De acuerdo a su experiencia y cercanía con diversos productores de café, ¿Cuál es o cuáles son las principales limitantes del desarrollo organizacional de una asociación cafetalera?
14. ¿Qué hace que una asociación cafetalera no pueda despegar, no pueda ser exitosa?
15. ¿Desde su área se ha brindado algún tipo de ayuda a los cafetaleros afectados por la roya amarilla?
16. ¿Cuáles son sus expectativas para el desarrollo de la caficultura en el distrito de Pusapno? ¿Cómo ve el mercado cafetalero del distrito en los próximos 5 años?
17. Para terminar, ¿Cuáles son los principales factores limitantes del desarrollo organizacional de la APAPO?

¡Muchas gracias por su tiempo!

Figura D6: Guía de entrevista para la administradora de la Finca Santa Rosa – Margarita Selena Contreras Obregón

Guía de entrevista para la administradora de la Finca Santa Rosa – Margarita Selena Contreras Obregón

Buenas noches, somos alumnas de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación sobre una asociación cafetalera en la zona de Oxapampa. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos de esta investigación.

1. ¿Cómo empezó su historia con el café?
2. ¿Qué actividades realiza en su finca?
3. ¿Cuáles son los elementos claves que determinan el éxito de su modelo de negocio?
4. ¿Cómo describiría la situación actual de Villa Rica en el sector cafetalero? ¿Cuáles son las asociaciones y/o cooperativas cafetaleras emblemáticas de la zona?
5. ¿Podría mencionar tres valores que asocia con los productores del valle de Villa Rica?
6. ¿Qué característica debe tener un productor cafetalero para competir en el mercado?
7. ¿Ha pertenecido o pertenece a alguna asociación o cooperativa cafetalera? ¿Nos podría comentar su experiencia dentro de esta? ¿A qué problemas frecuentemente se enfrentaron o se enfrentan?
8. ¿Cuáles considera son los pasos a seguir para que una organización asociativa sea exitosa?
9. ¿Cómo calificaría el proceso productivo en su finca comparado con otros productores?
10. ¿Cuántas ha de café posee?
11. ¿De dónde proviene el agua para las plantas? (Lluvia, Río, Pozo, Reservorio, Otro)
12. ¿Qué variedades de café cultiva?
13. ¿Qué rendimientos obtiene por cada variedad? ¿Cuántos quintales de café produce por ha?
14. Leímos un artículo en el que usted mencionó que su productividad llegaba a 35 quintales por hectárea, es algo rescatable en un caficultor ¿Cómo lo ha logrado? ¿Nos podría dar su receta de éxito?
15. ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus principales compradores? ¿A qué mercados se dirige? ¿Maneja algún tipo de acuerdo formal con sus clientes? ¿En qué presentación comercializa su café?
16. ¿Qué efectos tuvo la roya amarilla sobre sus plantaciones de café?
17. Desde su experiencia en el sector, ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones que enfrentan las asociaciones cafetaleras?
18. ¿Cuáles son los principales factores de éxito o fracaso de una asociación cafetalera en Villa Rica?
19. ¿Qué programas o proyectos impulsados por el gobierno o alguna ONG considera valiosos para el desarrollo de los cafetaleros de esta región?
20. ¿Dónde obtuvo las herramientas o conocimientos para lograr tener un negocio exitoso?
21. ¿Cuáles son los planes a futuro para su finca? ¿Qué expectativas tiene en el corto y largo plazo para los cafetaleros de Villa Rica?

¡Muchas gracias por su tiempo!

Figura D7: Guía de entrevista para funcionarios de la Dirección Regional Agraria de Oxapampa – William Medrano y Euler Osorio

Guía de entrevista para funcionarios de la Dirección Regional Agraria de Oxapampa – William Medrano y Euler Osorio

Buenas noches, somos alumnas de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación sobre la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno Oxapampa. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos de esta investigación.

1. ¿Desde hace cuántos años asume la dirección de la agencia agraria de Oxapampa?
2. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña? ¿Cómo fue elegido para ejercer este cargo?
3. ¿Cuál es la prioridad o el tema más importante por resolver en estos momentos? ¿Cómo lo está gestionando?
4. ¿Cuáles considera usted son los factores que favorecen/desfavorecen la caficultura en Pusapno? ¿Conoce usted sobre la historia de Pusapno? ¿Cuál es su percepción sobre la APAPO? Cuáles considera son las principales dificultades que enfrentan?
5. ¿Qué proyectos se están gestionando en beneficio de la caficultura por parte de la agencia agraria?
6. ¿Qué tipo de apoyo se le brinda a las asociaciones como la APAPO? ¿Los socios de la APAPO asisten regularmente a la agencia agraria para solicitar algún tipo de apoyo?
7. ¿En qué consiste la innovación en el sector cafetalero? ¿Cuáles son las técnicas más modernas en temas cafetaleros?
8. ¿Cuál es la mejor forma de prevenir los efectos devastadores de la roya amarilla u otras plagas? En qué consiste?
9. ¿En los últimos dos años, se ha realizado alguna capacitación técnica a la APAPO?
10. ¿Qué prácticas productivas son esenciales para calificar a un productor como buen caficultor?
11. ¿Qué técnicas cafetaleras aseguran un café de calidad? ¿Qué tipo de tecnología se usa o recomienda usar en los cafetos? ¿Cuál es la desventaja de usar agroquímicos en los cafetos?
12. ¿Qué buenas prácticas existen en temas de recursos hídricos en los productores cafetaleros?
13. ¿Qué buenas prácticas ambientalmente amigable realizan los pequeños productores cafetaleros en Chontabamba?
14. ¿Cómo califica o percibe el proceso de innovación agraria? En: Oxapampa - Chontabamba - Pusapno
15. ¿Qué tan importante es la asociatividad para participar en el mercado cafetalero? ¿Considera que los productores trabajan como asociación la parte técnica y productiva el café?
16. ¿Considera importante alguna certificación para ser rentable en el mercado cafetalero?
17. . Según la escala de Likert, cómo calificaría el grado de innovación tecnológica en el tema cafetalero en los siguientes lugares (muy desarrollado, desarrollado, medianamente desarrollado, poco desarrollado o nada desarrollado) y ¿Por qué? -Villa Rica -Puerto Bermudez –Chontabamba –Oxapampa
18. Finalmente, ¿Cuáles considera las principales limitaciones para que la APAPO pueda desarrollarse como asociación cafetalera competitiva?

¡Muchas gracias por su tiempo!

Figura D8: Guía de entrevista para la administradora de la agencia de Agrobanco de Oxapampa

Guía de entrevista para la administradora de la agencia de Agrobanco de Oxapampa

Buen día, somos alumnas de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación sobre una asociación cafetalera de la zona de Chontabamba. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos de esta investigación.

1. ¿Cómo se ha desarrollado, en los últimos 5 años, los préstamos en el sector cafetalero?
2. ¿Qué tipos de créditos tienen orientados al sector cafetalero?
3. ¿Cuáles son los principales requisitos para tener un crédito en el sector cafetalero si soy un pequeño productor?
4. ¿Ha realizado algún préstamo a productores cafetaleros ubicados en Pusapno-Chontabamba? ¿Ha escuchado acerca de la APAPO?
5. El café es uno de los contextos más rentables, ¿De qué manera se ha ido desarrollando a nivel crediticio.
6. ¿Cuál es el interés promedio que se da a pequeños o medianos productores? ¿Qué interés se está ofreciendo actualmente en Chontabamba-Pusapno?
7. ¿Qué sistemas se está tomando para los 18.000 productores, 60% de la selva central, que enfrentan problemas para cumplir con los créditos por la roya amarilla?
8. ¿Cuáles cree que son los principales limitantes de un productor cafetalero pequeño para participar en el mercado de manera sostenible?
9. ¿Actualmente, qué zonas o sectores tienen más crédito con Agrobanco en Pasco?
10. ¿Qué planes tienen para el sector cafetalero en los próximos 3 años?
11. ¿Cuál es su percepción acerca de los socios de la APAPO?

¡Muchas gracias por su tiempo!

Figura D9: Guía de entrevista para representante de SENASA

Guía de entrevista para representante de SENASA

Buenas tardes, somos alumnas de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación sobre la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno Oxapampa. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos de esta investigación.

1. ¿Cuál es el nombre? ¿Cuál es el rol que desempeña en la institución?
2. ¿Quiénes integran la organización en Oxapampa? ¿Cuál es el ámbito de acción? (organigrama)
3. Tenemos conocimiento que los primeros días de octubre, hubo una reunión con el director Orlando Leiva para solicitar un terreno en el distrito de Chontabamba con la finalidad de construir una sede de la dirección ejecutiva de Pasco. ¿Cuál es la situación actual de esa gestión?
4. De lograrse la cesión del terreno en Chontabamba, ¿Cuáles son sus principales objetivos y planes?
5. ¿Cuál es la labor principal de SENASA en el sector cafetalero?
6. ¿Cómo podría describir la situación actual del sector cafetalero en temas técnicos y fitosanitarios? ¿Qué proyectos se ejecutan actualmente?
7. ¿Qué hallazgos importantes derivaron de sus proyectos en el sector cafetalero?
8. Tengo entendido que ustedes han trabajado con la APAPO anteriormente, una asociación con 12 años trabajando ¿Qué proyectos se han desarrollado en Pusapno, APAPO o Chontabamba?
9. ¿De qué forma se asociación con otras instituciones o expertos para desarrollar actividades?
10. ¿Con qué otras instituciones realizan los proyectos?
11. ¿Qué recursos son importantes para la ejecución de proyectos?
12. ¿De qué forma se desarrolla la metodología “Escuela de Campos de Agricultores” en Oxapampa? (Chontabamba y/o Pusapno) ¿Qué logros se han obtenido?
13. ¿Quiénes son los participantes de las “Escuelas de Campos de Agricultores”?
14. ¿Cuáles son los requisitos para crear una “Escuela de Campos de Agricultores”?
15. ¿De qué forma se ha ido desarrollando las capacitaciones en el distrito de Chontabamba?
16. ¿Qué dificultades se han observado en la ejecución del proyecto en el distrito de Chontabamba?
17. ¿Qué fortalezas y oportunidades se observan en el sector cafetalero en Pusapno? ¿Qué carencia presenta Pusapno en sus prácticas agrícolas orientadas al café? ¿Qué técnicas agrícolas permitiría a la APAPO obtener un café de calidad? ¿Cómo se puede desarrollar la innovación en temas técnicos para una asociación cafetalera como la APAPO?
18. Desde su punto de vista, ¿Cómo la APAPO puede desarrollar una base para incentivar la cultura de innovación en sus socios?
19. ¿Cuál es el rol del estado para el desarrollo de la innovación en el sector cafetalero?
20. ¿Cuál fue su primera impresión en temas de capacidad organizativa de la APAPO?
21. ¿Qué fortalezas de gestión encuentra en la APAPO? ¿Qué oportunidades?
22. ¿Ha identificado algunos líderes dentro de esta asociación?

23. ¿Conoce alguna asociación en PUSAPNO con buenas prácticas de gestión organizacional?
24. ¿De qué forma considera que las instituciones pueden apoyar a fortalecer la asociatividad en el sector agrario en Pusapno?
25. Finalmente, ¿Cuáles son los principales factores limitantes del desarrollo organizacional de la APAPO?

¡Muchas gracias por su tiempo!



Figura D10: Guía de entrevista para representante de PEEP

Guía de entrevista para representante de PEEP

Buen día, somos alumnas de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación sobre la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno Oxapampa. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos de esta investigación.

1. ¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es el rol que desempeña en la institución?
2. ¿Cómo nació Proyecto Especial Pichis Palcazú?
3. ¿Cómo está organizado el proyecto especial? ¿Cuál es el ámbito de acción?
4. ¿Cuál es la labor de Proyecto Especial Pichis Palcazú en el sector cafetalero?
5. ¿Cuántos años vienen trabajando con el proyecto? ¿Cómo se ha ido desarrollando durante este tiempo?
6. Tenemos conocimiento que en las últimas semanas que ustedes han contribuido con el mantenimiento de las carreteras del sector Alto San Francisco, esto es una vía agrícola que tiene cultivos como granadilla, rocoto, maíz y zapallos ¿Cómo se gestionó este proyecto?
7. ¿Cuáles son los principales indicadores para definir un proyecto como exitoso?
8. ¿Cómo podría describir la situación actual del sector cafetalero en temas técnicos y de comercialización?
9. ¿Cuántos proyectos actualmente se encuentran en la etapa de inversión en el sector cafetalero? ¿Post inversión? ¿En qué consisten? ¿Qué hallazgos importantes, se encontraron en la etapa post inversión?
10. ¿Como resultado de la auditoría realizada en el 2016, tuvo inconvenientes en el presupuesto de los proyectos?
11. ¿Cuál fue la motivación para desarrollar un proyecto en Pusapno- Chontabamba sobre temas del café?
12. ¿Qué otras instituciones realizan los proyectos con ustedes de manera conjunta? ¿De qué forma se organizan?
13. ¿Cuál es el rol de la coordinación de Oxapampa en los proyectos agrarios?
14. ¿Qué dificultades geográficas y climáticas se han encontrado en la ejecución del proyecto?
15. ¿Cómo se ha ido desarrollando las capacitaciones en el distrito de Chontabamba?
16. ¿Qué dificultades se han observado en la ejecución del proyecto en el distrito de Chontabamba?
17. ¿Qué fortalezas y oportunidades se observan en el sector cafetalero en Pusapno?
18. ¿De qué forma ha ido desarrollando los temas técnicos en Pusapno?
19. ¿Qué carencia presenta Pusapno en sus prácticas agrícolas orientadas al café?
20. ¿Qué técnicas agrícolas permitiría a la APAPO obtener un café de calidad?
21. ¿Cómo se puede desarrollar la innovación en temas técnicos para una asociación cafetalera como la APAPO?
22. ¿Cuál es el rol del estado para el desarrollo de la innovación en el sector cafetalero?

23. ¿Cuál fue su primera impresión en temas de capacidad organizativa de la APAPO?
24. ¿Qué características de la APAPO encuentra resaltante mencionar para su éxito comercial?
25. ¿Qué fortalezas encuentra a la APAPO? ¿Qué oportunidades?
26. ¿Conoce alguna asociación en Pusapno con buenas prácticas de gestión organizacional?
27. Finalmente, ¿Cuáles son los principales factores limitantes del desarrollo organizacional de la APAPO?

¡Muchas gracias por su tiempo!



Figura D11: Guía de entrevista para socio de la Asociación de Jóvenes Productores Agropecuario – Forestal Pusapno Chontabamba

Guía de entrevista para socio de la Asociación de Jóvenes Productores Agropecuario – Forestal Pusapno Chontabamba

Buenas noches, somos alumnas de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación sobre la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno Oxapampa. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos de esta investigación.

1. ¿Cuál es su nombre y qué cargo ocupa en la asociación?
2. Nos puede comentar la historia de la asociación ¿Cuándo se formó esta asociación? ¿Quién o quiénes son los socios fundadores de la asociación? ¿Cómo fue el proceso de formación de la asociación? ¿Hay alguna historia o experiencia previa a su formación? ¿Qué los motivó a formar la asociación? Comparten otro tipo de intereses en común (educativos, clubes deportivos, religiosos, fines políticos) (historia, antecedentes, identidad cultural)
3. ¿Cuál es su actividad principal? ¿Por qué en el nombre de la asociación se identifican como productores agropecuarios y no como cafetaleros? (identidad productiva) ¿Cuántos miembros posee?
4. ¿Qué variedades son las predominantes en sus cultivos? ¿Cuál es la edad promedio de los miembros de la asociación? ¿Cuál es la edad del actual presidente? ¿Qué tipo de formación tiene (educación superior o técnica)?
5. ¿Desde cuándo usted pertenece a la asociación? ¿Cómo entró a la Asociación?
6. ¿Cómo se organiza el trabajo en la asociación? (¿quién se encarga de hacer los contactos, quien organiza las reuniones, quien se encarga de contactar a los socios o informar sobre decisiones, cómo se comunican, quién se encarga de la representación en las relaciones de comercialización, de participación en feria, quien hace los contactos con compradores?)
7. ¿Participa de la toma de decisiones en la asociación? ¿Durante el proceso se recogen las opiniones de los socios? ¿Se siente representado por la junta directiva? ¿Se comunican las actividades/decisiones con los socios de la asociación? ¿Confía en los demás socios de la asociación? ¿Confía en las decisiones de la junta directiva de la asociación?
8. ¿Existen normas dentro de la asociación? ¿Cuáles? ¿Se cumplen todas? ¿Cuáles sí? ¿Cuáles no? ¿Son fácil o difícil de cumplirlas? ¿Por qué? ¿Quiénes cumplen? ¿Quiénes no cumplen? ¿Qué mecanismo de control emplean para cumplir los acuerdos dentro de la asociación?
9. ¿Han logrado vender como asociación? en qué presentaciones venden sus productos (pergamino, oro verde, tostado y molido) ¿A quiénes les venden? ¿Quiénes son los principales compradores del café producido por la asociación?
10. ¿Qué decisiones han sido necesarias tomar para comenzar a vender su producto? ¿Se aliaron con alguien interno o externo a la asociación? ¿Qué tipo de negociaciones y pactos se realizaron para poner en el mercado su producción? ¿Estas negociaciones fueron exitosas? ¿Por qué? ¿Quiénes

- estuvieron involucrados en este proceso? ¿De qué manera les ayudó a vender su producción?
11. Por otro lado, ¿cuál es el origen de los recursos para financiar sus actividades productivas, comercialización y administración? (financiamiento de algún fondo, otra asociación)
 12. ¿Quiénes son sus proveedores (semillas, fertilizantes, proveedores de servicios como trillado, molino)?
 13. ¿Han recibido algún tipo de asistencia técnica o capacitación por parte de alguna institución? ¿Para qué temas?
 14. ¿Qué medidas o estrategias está tomando la asociación para el tema de relevo generacional?
 15. ¿Desde cuándo se dedica a la agricultura? ¿Qué tanto sabe sobre los manejos del cultivo?
 16. ¿Sabía cómo producir café antes de pertenecer a esta asociación? ¿Quién le enseñó?
 17. ¿Sabía cómo se realiza la producción orgánica? ¿Cómo le fue los primeros años? ¿En qué tuvo mayores inconvenientes?
 18. En este sector existe una asociación llamada APAPO que fue creada en el 2002, dedicados a la actividad cafetalera, ¿Cuál es su primera impresión respecto a la capacidad organizativa de la APAPO? ¿Qué fortalezas de gestión, técnicas, productivas encuentra en esta asociación?
 19. ¿Qué asociación tienen como referente?
 20. Ahora quisiéramos hacer unas preguntas como productor independiente
 21. ¿Por qué decidió asociarse? ¿Qué lo motivó? ¿Cuáles serían los aspectos positivos de pertenecer a la asociación y cuáles los aspectos negativos? ¿Cuál ha sido la mayor dificultad que ha encontrado al participar de la asociación? ¿Considera que asociarse fue una buena o mal decisión? ¿Por qué?
 22. ¿Ha sido una ventaja o una dificultad producir café? ¿Hubiera preferido que la asociación produzca otro producto? ¿Por qué?
 23. ¿Ha logrado generar beneficios para la economía familiar con la asociación? ¿Solo con la venta del café? ¿De qué otras formas? ¿Ahora, como lo hacen?
 24. ¿Cuál es el nivel de ejecución que ganaron en AGROIDEAS? ¿Cómo ha influenciado el desarrollo de este proyecto en la asociación?
 25. ¿Cree que ha habido cambios positivos o negativos en sus ingresos al pertenecer a la asociación? ¿Cómo cree que será la situación de la asociación en los próximos años? ¿Qué cosas se deberían realizar para la reactivación de la asociación? (si no estuviera activa)
 26. ¿Por qué si están enfocados en la producción de café, no unieron esfuerzos con una asociación vecina como la APAPO? ¿Qué los diferencia? ¿Cuál es su enfoque? (problemas, edad, inversión, tipo de consolidación, contactos)
 27. ¿Qué elementos son claves para el éxito y consolidación de una asociación cafetalera?
 28. Finalmente, ¿Cuáles son los principales factores limitantes del desarrollo organizacional de la APAPO?

¡Muchas gracias por su tiempo!

Figura D12: Guía de entrevista para representante de CAC CEPRO Yanasha – CUNAVIR

Guía de entrevista para representante de CAC CEPRO Yanasha – CUNAVIR

Buen día, somos alumnas de la Universidad Católica y estamos realizando una investigación sobre asociaciones cafetaleras en Oxapampa. Por tal motivo, me gustaría poder realizarle algunas preguntas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos de esta investigación.

1. ¿Cómo se creó o formó su asociación? ¿Cómo se contactaron a los productores (socios o miembros)?
2. ¿Cuáles fueron las primeras actividades que realizó la asociación?
3. ¿Cuáles son los objetivos actuales que tiene la A/C?
4. ¿La asociación brinda algún tipo de servicios a los productores? ¿En qué consisten estos servicios? ¿Cuentan con una planta de beneficio?
5. ¿Considera que la asociación los beneficia como productores? ¿En qué aspectos?
6. ¿En qué presentación venden el café? ¿Cómo comercializan el café? ¿De manera colectiva o individual? ¿A quiénes se les vende? ¿Cómo asociación tienen algún protagonismo en el establecimiento del precio del café? ¿Existen acuerdos de comercialización? ¿Existen propuestas de comercialización para el futuro? ¿De qué están compuestas las ganancias de la asociación? ¿Cómo son distribuidas estas ganancias?
7. ¿Cómo y quiénes eligen a los miembros de este comité? ¿Cada cuánto tiempo se reúnen?
8. ¿Cómo perciben al presidente de la asociación? ¿Lo consideran un líder? ¿Consideran que hay confianza entre los miembros de la asociación?
9. ¿Podría contarnos alguna experiencia respecto a algún problema que haya surgido en su asociación? ¿Cómo lo solucionaron? ¿Hay algún aspecto en el que estén fallando? ¿Qué alternativas de solución han pensado? ¿Cuáles consideran que son las mejores prácticas de la asociación? Menciona 3 valores que relacionas con tu asociación.
10. ¿Conoce la APAPO? ¿Ha escuchado de algún socio que pertenezca a la asociación?

¡Muchas gracias por su tiempo!

ANEXO E: Fotos del primer viaje

1. Finca Rosario de Fermín Salazar, socio de la APAPO

Figura E1: Hoja de cafeto afectada por la Roya Amarilla



Figura E2: Cerezos de café recién cosechados



Figura E3: Despulpadora manual de café



Figura E4: Algunos granos de café afectados por la Broca



Figura E5: Secado de café en lozas



Figura E6: Secado de café en panel solar



Figura E7: Café pergamino listo para la venta



2. Planta de beneficio de los socios de la APAPO

Figura E8: Balanza de control para la recepción de café de los socios



Figura E9: Despulpadora automática



Figura E10: Maquinaria para el proceso de lavado y despulpado



Figura E11: Café secado en lozas al interior de la planta de beneficio de la APAPO



Figura E12: Compostera de abono orgánico



Figura E13: Secadora de café tipo “Guardiola”



Figura E14: Tostadora de café



Figura E15: Moledora de café

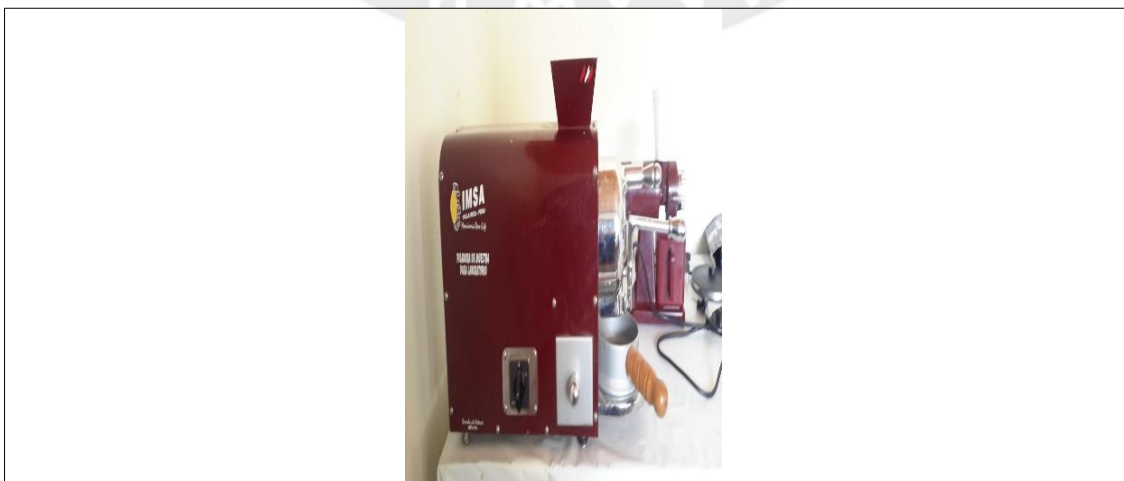


Figura 16: Central Unitaria de Asociaciones Agrarias de Villa Rica



Figura 17: Laboratorios de café “Moali”, Villa Rica



Figura 18: Equipo de trabajo en el primer viaje a Pusapno



ANEXO F: Agenda y fotos de la asamblea general

Tabla F1: Agenda para 1ra Asamblea con la APAPO

Duración	Actividad	Responsable
10 minutos	Bienvenida	Blas Rodríguez
5 minutos	Presentación del equipo y personal	Todas
10 minutos	Presentación de socios asistentes	Francesca Adams (moderadora)
	Presentación de la investigación	
	*Contextualizar el trabajo de tesis	
	*Presentar el problema de investigación	
20 minutos	*Exponer conceptos claves de competitividad, asociatividad y cadena de valor	Geraldine Yangua
10 minutos	Consultas o preguntas de los socios de la APAPO	Todas
10 minutos	Coffee break	Francesca Adams
20 minutos	Explicar y solicitar la colaboración de los socios para la aplicación de encuestas a la totalidad de asistentes	Julia Campos
15 minutos	Dinámica de árbol de problemas	Todas
5 minutos	Agradecimiento y explicación de las siguientes actividades	Francesca Adams

Figura F1: Presentación de la propuesta de investigación a los socios en la planta de beneficio de la APAPO



Figura F2: Asamblea general con los socios de la APAPO



ANEXO G: Guía de encuesta

Figura G1: Guía de encuesta

A. Perfil			
A.1. Nombre Completo			
A.2. Género			
A.3. Edad:			
A.4. Ocupación principal:			
A.5. Dirección de parcelas:			
A.6. Centro poblado de parcelas:			
A.7. Dirección de vivienda:			
A.8. Centro poblado de vivienda:			
A.9. ¿Cuántas personas viven en su hogar?			
A.10. ¿Cuántas participan en el proceso productivo de café?			
B. Experiencia en la agricultura			
B.1. Tiempo dedicándose a la agricultura (años)			
B.2. Tiempo dedicándose al cultivo del café (años)			
B.3. ¿Por qué motivos siembra café? (Marcar con X)			
Por costumbre	Es rentable	No consume mucha agua	
Se adapta al clima de la zona	Alta demanda del mercado	Fácil agronómico	manejo
Requiere poco capital	Otros:		
B.4. ¿Realiza otra actividad aparte de la cosecha del café?		Sí	No
Si realiza otra cosecha, mencione ¿Cuál?			
C. Explotación agrícola			
C.1. ¿Cuántas Hectáreas posee?			
C.2. ¿Cuántas Hectáreas son dedicadas al café?			
C.3. ¿Qué tipo de tenencia posee? (Marcar con X)			
Propia	Arrendada	Herencia	Otro:

Figura G1: Guía de encuesta (continuación)

C.4. ¿De dónde proviene el agua de riego? (Marcar con X)			
Lluvia	Río	Pozo	Reservorio
Otro-Técnica moderna:			
C.5. ¿Cuál es el rendimiento en taza de su cosecha?			
Variedades	Campaña Pasada	Campaña Actual	
D. Siembra del cultivo			
	Campaña pasada	Campaña actual	
D.1. Superficie sembrada (Ha) de café			
D.2. ¿Recibió asistencia técnica? Responder Sí/No			
D.3. ¿De quién recibió asistencia técnica?			
D.4. Financiamiento de la campaña. Indicar el monto			
Recursos propios			
Préstamo programa competitividad			
Préstamos de bancos			
Préstamos de acopiadores			
Otros:			
D.5. Proceso productivo			
Actividad	Tiempo de duración de la actividad	Contratación de trabajadores	
Preparación de Terreno		Sí	No
Arado del terreno		Sí	No
Abonamiento		Sí	No
Siembra		Sí	No
Riego		Sí	No
Fertilización		Sí	No
Control de plagas		Sí	No
Despunte		Sí	No
Cosecha selectiva		Sí	No
Fermentación		Sí	No
Secado		Sí	No

Figura G1: Guía de encuesta (continuación)

D.6. Indique qué insumos utiliza			
Abono	Urea	Pesticidas	Fungicidas
Fertilizantes			
D.7.. ¿Utiliza la planta de beneficio?		Sí	No
D.8. ¿Cuenta con panel solar?		Sí	No
D.9. ¿En qué ocasiones utiliza el panel? (Describir)			
D.10. ¿Qué plagas ha afectado su cultivo (Marcar con X)			
Broca	Pie Negro	Ojo de Pollo	Roya Amarilla
D.11. ¿Utiliza técnicas modernas contra plagas?		Sí	No
Si es sí, mencionar ¿Cuáles?			
E. Producción y Comercialización			
		Campaña pasada	Campaña actual
E.1. Cantidad Producida (quintales)			
E.2. Kg de merma (bola) por quintal			
E.3. Precio de venta (Por quintal - 1° Calidad)			
E.4. ¿A quién vende el café producido? (mencionar)		Campaña pasada	Campaña actual
Persona particular			
Acopiadores			
Empresa cafetalera			
Otras asociaciones			
Exportadores			
Otro:			
E.5. ¿Considera que pertenecer a la APAPO le facilite mejorar sus ventas?		Sí	No
E.6. ¿Cómo califica el comportamiento del intermediario en una venta/negociación?			
Muy malo	o	Mal	ular
		Reg	Bueno
			Bueno
			Muy Bueno

Figura G1: Guía de encuesta (continuación)

E.7. ¿Con qué entidades bancarias trabaja? (Mencionar nombres de Instituciones)		Tiempo de relación
Bancos:		
Cajas rurales:		
Cajas Financieras:		
Ninguno	Si es ninguno, pasar a la pregunta E.8	

E.8. ¿Razón por la que no solicitó un crédito? (Marcar con X)					
No necesitó	Trámites engorrosos	Intereses elevados	No hay instituciones habilitadoras	Falta de Garantía	Por tener deudas pendientes
Otros:					

E.9. ¿Razón por la que no le han dado un crédito? (Marcar con X)			
Falta de Garantía	Incumplimiento por falta de créditos anteriores	Por no tener título de propiedades de la tierra	Otros:

E.10. ¿Tiene algún pago/cuota atrasado?	Sí	No
---	----	----

E.11. ¿Con qué proveedores trabaja? (Mencionar)

E.12. ¿Con que intermediarios trabaja?			
La Florida	Higland coffee	Huancaruna	Ecologic's Chanchamayo

E.13. ¿Da boleta cuando vende café?	Sí	No
E.14. ¿Actualmente, tiene algún acuerdo con algún intermediario para la venta de su producción?	Sí	No

E.15. ¿A cuántas ferias ha asistido este año?	
---	--

Figura G1: Guía de encuesta (continuación)

F. Sobre la APAPO				
F.1. ¿Conoce a los miembros de la actual junta directiva?		Sí	No	
F.2. ¿Conoce a los miembros socios de la APAPO? (Marcar con X)				
Más del 50%		Al 50%		Menos del 50%
F.3. ¿Cómo te informas de las últimas decisiones de la APAPO? (Marcar con X)				
Boletín informativo		Comunicación verbal		Asamblea/ reuniones
F.4. ¿Qué valores caracteriza a la APAPO? (Marcar con X)				
Con fianza	Reciprocidad	Representatividad	Desconfianza	Desorganización
F.5. ¿Participa en la toma de decisiones de la APAPO?		Sí	No	
F.6. ¿Considera que la APAPO ayuda en la venta de su producto?		Sí	No	
F.7. ¿Se reúne con otros socios para realizar compras por mayor?				
Una vez al mes	Una vez cada 3 meses	Una vez cada 6 meses	Una vez al año	Una vez a Nunc
F.8. ¿En qué aspectos la asociación mejora la producción y venta del café? Mencionar Sí/No				
Reduciendo costos de producción				
Haciendo un mayor control de plagas				
Usando insumos adecuados para el cultivo				
Brindando capacitaciones para los agricultores				
Conociendo las fechas óptimas para sembrar				
Contactos compradores				
Estableciendo precios más justos				
Vender de manera directa sin intermediarios				
Mejora la cantidad de Producción				
Apertura a nuevos mercados				
Mayor financiamiento				
¡Gracias!				

ANEXO H: Matriz de consistencia

Tabla H1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Pregunta Central	Hipótesis Principal
Identificar los principales factores limitantes del desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa.	¿Cuáles son los principales factores que limitan el desarrollo organizacional de la APAPO?	Los factores que más han influido en el limitado desarrollo organizacional de la APAPO son la insuficiente capacidad organizativa, los débiles elementos de convergencia y la falta de unidad asociativa.



Tabla H2: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específico 1	Pregunta Específica	Hipótesis Secundaria	Variables	Indicadores	Instrumentos
Entender cómo las características del territorio, moldeado por la ocupación humana, han influido en el desarrollo de la caficultura entre los socios de la APAPO.	¿Cómo el territorio entendido como ecosistema, relación ambiente-población, han influido en el desarrollo de la caficultura en Pusapno y en particular, de los socios de la APAPO?	Pusapno presenta condiciones ambientales apropiadas para el desarrollo de la caficultura, pero su aislamiento y la precariedad de la infraestructura son una severa restricción al desarrollo de esta actividad.	Aislamiento del territorio	Tiempo entre Pusapno y Chontabamba Tiempo entre Pusapno y Oxapampa Cantidad de accesos viales a Pusapno Cantidad de centros poblados en el sector	
			Factores geográficos	Altitud de Pusapno Temperatura promedio de Pusapno Acidez del suelo de Pusapno	
			Políticas	Cantidad de políticas públicas territoriales Cantidad de proyectos públicos para el mejoramiento de accesos a servicios básicos (Luz, agua, carreteras y comunicación)	
			Transporte	Cantidad de proyectos públicos para el mejoramiento de carreteras y vías de acceso para Pusapno Cantidad de transporte público que llega a Pusapno Frecuencia semanal de transporte público hacia Pusapno Tipos de transporte propio de cada socio	
			Comunicación	Cantidad de proyectos públicos para el mejoramiento de las redes de comunicación Canales de comunicación entre los socios Tipo de comunicación entre los socios de la APAPO y los actores de la cadena de valor.	
			Historia de Pusapno - APAPO	Nivel de conocimiento de los socios respecto a la formación del sector Cantidad de versiones sobre la historia de la APAPO	
			Actitud de las personas respecto a la asociación	Grado de aceptación de la APAPO en el sector Cantidad de personas con iniciativas en favor de la asociación	
			Elementos socioculturales	Cantidad de elementos socioculturales vigentes Tipos de actividades de cohesión entre los socios	
			Acceso a servicios básicos	Nivel de implementación de servicios básicos en Pusapno Cantidad de socios con servicios básicos	
			Recursos energéticos (combustible)	Cantidad de establecimientos que venden combustible en Pusapno Tipos de ofertas de combustible (venta directa y reventa)	

Tabla H2: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específico 2	Pregunta Específica	Hipótesis Secundaria	Variables	Indicadores	Instrumentos
Levantar el mapa de actores locales, la cadena de valor de la caficultura y el papel de los socios de la APAPO.	¿Cuáles son los actores que participan de la cadena de valor cafetalera en Pusapno, y qué papel cumplen los socios de la APAPO?	La APAPO tiene una cadena de valor poco articulada y se aprecia una gran dispersión en el accionar de sus principales actores.	Otras asociaciones (competidores)	Cantidad de asociaciones en la zona de Pusapno	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a expertos del sector cafetalero - Entrevistas a intermediarios - Entrevista a representantes de entidades financieras en el distrito de Oxapampa (AGROBANCO, Financiera Confianza, Caja Municipal de Huancayo) - Entrevista a competidores caficultores: CUNAVIR, CAC CEPRO Yanasha, C.C.N.N. Tsachopen, Asociación de Jóvenes Productores Agropecuarios Forestal - Pusapno - Entrevista a Euler Osorio Ruiz (Director de la Agencia Agraria Oxapampa) - Entrevista a representantes de SENASA, PEPP e INIA - Entrevista a proveedores Casas comerciales en la zona de Oxapampa/ Chontabamba - Entrevista a Blas Rodríguez (presidente de la APAPO) - Entrevista a Fermín Salazar (ex-presidente de la APAPO) - Entrevista a Óscar Ruffner Chávez (alcalde de Chontabamba) - 1 focus group con socios de la APAPO (7 caficultores)
				Tipo de actividad principal de otras asociaciones del sector	
			Proveedores de insumos	Nivel de poder de negociación de proveedores (alto, medio, bajo)	
				Tiempo de relación comercial	
				Nivel de formalización de acuerdos comerciales	
			Gobierno distrital	Cantidad de políticas públicas distritales a favor del desarrollo de la APAPO	
				Tipos de actividades con el objetivo de fortalecer la capacidad técnica de la APAPO	
			Clientes (actividad comercial)	Tiempo de relación comercial	
				Tipos de clientes	
				Nivel de formalización de acuerdos comerciales	
				Nivel de poder de negociación (alto, medio o bajo)	
			Proveedores de servicios financieros	Nivel de conocimiento de la APAPO (bajo/medio/alto)	
				Tipos de créditos financieros a cafetaleros	
				Tiempo de relación comercial	
				Cantidad de garantías por parte de los socios para acceder a créditos	
			Instituciones facilitadoras	Nivel de reconocimiento de la APAPO (alto, medio o bajo)	
				Tiempo de relación con los socios de la APAPO	
				Tipo de relación con los socios de la APAPO	
				Cantidad de proyectos o actividades	
				Nivel de implementación de las técnicas brindadas	
Tipos de asistencia					

Tabla H2: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específico 3	Pregunta Específica	Hipótesis Secundaria	Variables	Indicadores	Instrumentos
Conocer la capacidad técnica y productiva en la caficultura de los socios de la APAPO.	¿Cuál ha sido la trayectoria y experiencia de los caficultores de Pusapno y en particular, de los socios de la APAPO?	Las tecnologías aplicadas por los caficultores de la APAPO son tradicionales, con muy bajos rendimientos y restringida innovación.	Productividad	Número de quintales de café por hectárea por socio	- Entrevista a expertos en temas técnicos (tecnificación, beneficio del café, tratamiento de aguas mieles, variedades de café) - Entrevista a expertos del sector cafetalero en temas de productividad: Lorenzo Castillo (Gerente General de Junta Nacional de Café), Selena Contreras (Administradora de la Finca Santa Rosa) y Anthony Marín (Coordinador de CAC CEPRO Yanasha) - Entrevista a experto en agricultura Euler Osorio Ruiz (Director de la Agencia Agraria Oxapampa) - Entrevista a Oscar Ruffner Chavez (alcalde de Chontabamba) - Entrevista a Adrián Santiago (Gerente de Desarrollo Social del distrito de Chontabamba) - Entrevista a Blas Rodríguez (presidente de la APAPO) - Entrevista a Fermín Salazar (ex-presidente de la APAPO) - Encuesta a 17 socios de la APAPO - 1 focus group con socios de la APAPO (7 caficultores)
				Nivel de merma por quintal de café	
				Cantidad de mano de obra contratada	
				Nivel de inversión para el mejoramiento de la productividad	
			Práctica de procesos productivos	Porcentaje de socios que realizan una cosecha selectiva	
				Nivel de estandarización de tiempos para la fermentación y el secado del café	
			Experiencia técnica en el sector	Cantidad de años de experiencia en el cultivo del café	
				Nivel de conocimiento del proceso productivo y la post cosecha	
				Nivel de especialización en temas cafetaleros	
			Capacitaciones técnica y productiva	Cantidad de charlas o capacitaciones recibidas	
				Asistencia de socios a charlas y capacitaciones ofrecidas a la APAPO	
			Prácticas medio ambientales	Porcentaje de caficultores que realizan el desecho correcto de sus residuos agrícolas	
				Nivel de conscientización ambiental	
				Tipo de tratamiento de aguas mieles	
				Cantidad de socios que realizan su propio abono orgánico	
			Uso de tecnologías	Tipos de sistemas tecnológicos usados por los socios	
				Porcentaje de caficultores que emplean técnicas modernas de riego y técnicas contra plagas	
Porcentaje de caficultores que emplean técnicas modernas en el proceso productivo					
Nivel de apertura de los socios respecto a la tecnología					
Porcentaje de caficultores que hacen uso de la planta de beneficio					
Cantidad de maquinaria disponible en la planta de beneficio					
Estado de conservación de la maquinaria de la APAPO					

Tabla H2: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Especifico 4	Pregunta Especifica	Hipótesis Secundaria	Variables	Indicadores	Instrumentos
Comprender la dinámica organizativa y la gestión de la APAPO	¿Cuál es la historia organizacional y experiencia de gestión en la APAPO?	La APAPO carece de tradición asociativa, los liderazgos productivos y locales son insuficientes y débiles, las estructuras organizativas levantadas tienen escasa representatividad y una gestión deficiente.	Tradición organizacional	Cantidad de socios que cuentan con experiencia en otras asociaciones Tipos de colectivos formados Cantidad de socios que poseen experiencia en gestión Cantidad de años en la APAPO	-Entrevista a expertos en temas de gestión organizacional y asociatividad -Entrevista a Blas Rodríguez (presidente de la APAPO) -Entrevista a Fermín Salazar (ex-presidente de la APAPO) -Entrevista a socios fundadores de la APAPO -Entrevista a miembro de la Junta Directiva de la Asociación de Jóvenes Productores Agropecuarios Forestal - Pusapno -Entrevista a experto en temas cafetaleros Villa Rica, Oxapampa y Pichanaki -Encuesta a 17 socios de la APAPO -1 focus group con socios de la APAPO (7 caficultores)
			Estructura organizacional	Nivel de institucionalidad dentro de la APAPO Nivel de implementación de mecanismo de control Nivel de conocimiento en temas de gestión organizacional Nivel de implementación de herramientas de gestión en la APAPO Tipo de estructura organizacional de la APAPO	
			Confianza	Nivel de confianza de los socios respecto a la APAPO como medio de desarrollo comercial Nivel de confianza entre los socios para lograr la calidad máxima del café Cantidad de situaciones generadoras de desconfianza al interior de la APAPO	
			Liderazgo	Nivel de liderazgo de la Junta Directiva percibido por los socios Cantidad de socios percibidos como líderes Nivel de aceptación de propuestas de la Junta Directiva Nivel de poder de convocatoria de la Junta Directiva	
				Porcentaje de socios que realizan compras de insumos de manera conjunta Nivel de realización de acciones colectivas Nivel de formalización del capital social de la APAPO Tipos de elementos de cohesión que impulsan la asociatividad Cantidad de socios que confían en la asociatividad	
			Identidad Organizativa	Cantidad de socios que se identifican como cafetaleros Cantidad de motivaciones para asociarse Tipos de cultivos de los socios de la APAPO Nivel de interés en gestión organizacional de la APAPO.	
			Incentivos organizacionales	Nivel de satisfacción de expectativas Cantidad de socios que están de acuerdo con las decisiones de la APAPO Nivel de aceptación de las propuestas de la directiva	

ANEXO I: Fotos del segundo viaje

1. Viviendas de los socios de la APAPO

Figura I1: Café secando en el techo de la vivienda



Figura I2: Vivienda de socio en el centro poblado de “Palmeras”



Figura I3: Equipo de trabajo en el segundo viaje



ANEXO J: Fotos del tercer viaje

1. Finca Santa Rosa, Villa Rica

Figura J1: Selena Contreras mostrando el área de secado con panel solar en su finca



Figura J2: Matas de café en la finca “Santa Rosa”



Figura J3: Premio AVPA París 2017 – Concurso Internacional de Cafés Tostados



2. Cooperativa Agraria Cafetalera CEPRO Yanasha

Figura J4: Catadores de café, parte del equipo técnico de CAC CEPRO Yanasha



Figura J5: Sacos de café pergamino listos para exportar



Figura J6: Área de secado con panel solar en CAC CEPRO Yanasha

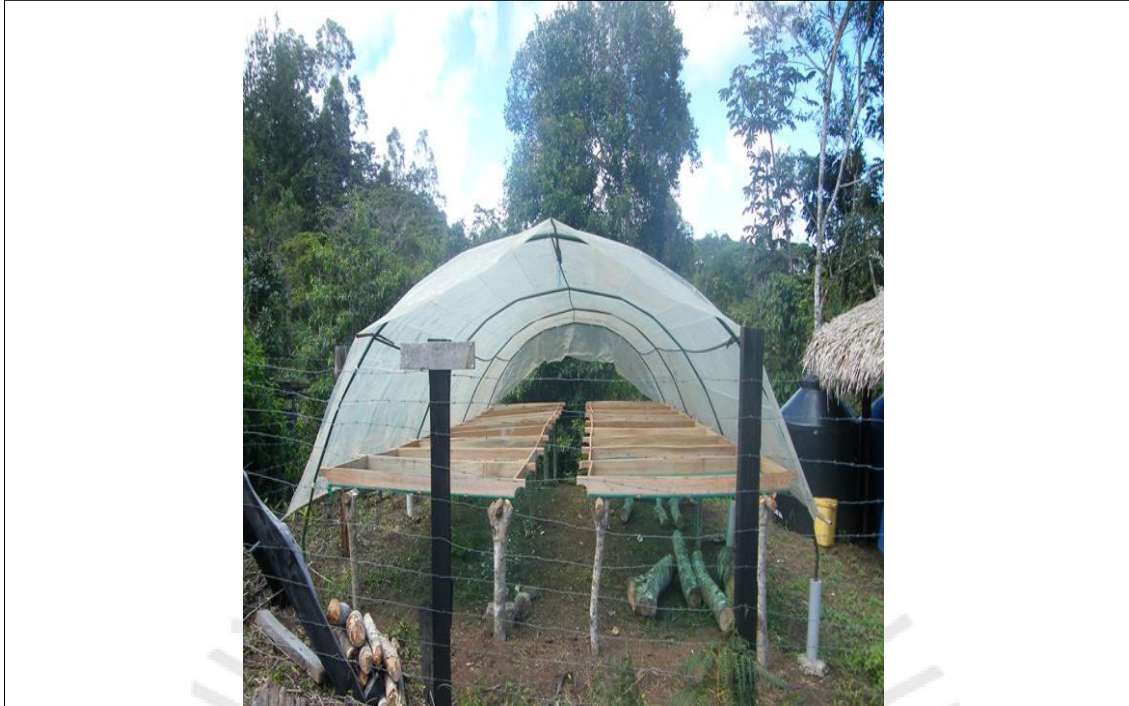


Figura J7: Villa Rica Highland S.A.



ANEXO K: Fotos del focus group

1. Dinámicas del focus group, colegio del centro poblado María Teresa (sector de Pusapno)

Figura K1: Socios de la APAPO participando en la dinámica del Mapa Parlante



Figura K2: Socios de la APAPO explicando el árbol de problemas



ANEXO L: Fotos entrevistas

Figura L1: Entrevista a Blas Rodríguez



Figura L2: Entrevista a Fermín Salazar



Figura L3: Entrevista a Ángel Díaz



Figura L4: Entrevista a Selena Contreras



ANEXO M: Guía del Focus Group

Objetivos Específicos:

- Entender cómo las características del territorio, moldeado por la ocupación humana, han influido en el desarrollo de la caficultura entre los socios de la APAPO
- Levantar el mapa de actores locales, la cadena de valor de la caficultura, y el papel de los socios de la APAPO
- Conocer la capacidad técnica y productiva en la caficultura de los socios de la APAPO
- Comprender la dinámica organizativa y la gestión de la APAPO

Ficha técnica de *focus group*

Se propone realizar 1 *focus group* de 7 participantes

Fecha del focus group	Domingo, 05 de noviembre de 2017
Hora del focus group	10 a.m.
Tema del focus group	Identificar los principales factores limitantes del desarrollo organizacional de la APAPO
Técnicas	Mapa parlante, tarjetas de identificación, árbol de problemas y personificación
Lugar del focus	Colegio de educación primaria de Pusapno
Número de participantes	7
Tipo de participantes	Socios de la APAPO
Nombre de moderador	Geraldine Yangua
Nombre del asistente del moderador	Francesca Adams

Buenas días/tardes, nuestros nombres son Geraldine Yangua y Francesca Adams, alumnas de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando un estudio sobre los factores limitantes del desarrollo y consolidación de asociaciones cafetaleras. Por tal motivo, nos gustaría poder realizar algunas dinámicas. La información brindada será confidencial y utilizada sólo para fines de esta académicos.

Dinámicas

1. Mapa parlante

Objetivo: Trasladar al mapa de Chontabamba la ocupación espacial de los socios identificando los principales aspectos geográficos.

- ¿Dónde estamos ahora y dónde están sus parcelas?
- ¿Qué otras asociaciones hay en este sector? ¿Podrían ayudarnos a ubicarlos en este mapa? ¿Están cerca de ustedes? ¿Qué hay más allá? ¿Cuál es la zona principalmente cafetalera? ¿Cuáles son las características?
- ¿Qué otros productos se cosechan?
- ¿Cuáles son las vías de acceso al sector?
- ¿Si pudieran expandirse, dónde se ubicaría?
- ¿Con qué sectores limitan?
- ¿Han pensado en la agroforestería?
- ¿Dónde se realizan las ferias?
- ¿En qué zonas se ubican los acopiadores?
- ¿Dónde se ubican los paraderos de las combis?
- ¿Hasta dónde llega la cobertura telefónica?
- ¿De dónde proviene el servicio de agua para su consumo?
- ¿Dónde hay servicio eléctrico?
- ¿Dónde hay estaciones de servicio de combustible?
- ¿Dónde compran los recursos para la producción del café?
- ¿Dónde se ubica la oficina de SENASA, DRA, Agrobanco, Dircetur y otras instituciones financieras?
- ¿Dónde se encuentran las escuelas?
- ¿Dónde se puede contactar los servicios de transporte para el traslado del café?
- ¿Dónde se ubican los laboratorios o centros de servicio de tostado de café?
- ¿Hay alguna zona boscosa?
- ¿Cómo y en qué parte del mapa se eliminan los desechos, productos de la actividad agrícola?
- ¿Dónde está la municipalidad?
- ¿Dónde se ubican las iglesias?
- ¿Dónde se ubican los cementerios?

2. Dinámicas de tarjetas de identificación productiva

Objetivo: Conocer la autoidentificación productiva de los socios de la APAPO

¿Qué tipo de productor se considera según la actividad que le provee ingresos económicos?

A. Productor agropecuario

- B. Productor cafetalero
- C. Productor granadillero
- D. Productor de rocoto
- E. Productor diversificado

Si tuviera que autocalificarse como productor cafetalero ¿En qué nivel de desarrollo se ubicaría?

- A. Muy desarrollado
- B. Desarrollado
- C. Medianamente desarrollado
- D. Poco desarrollado
- E. Nada desarrollado

Luego colocar las tarjetas de identificación en la mesa y preguntar ¿Por qué se considera de tal tipo y de tal nivel?

3. Dinámica del árbol de problemas

Objetivo: Identificar el principal problema que los socios de la APAPO perciben como tal y las causas importantes que originan dicho problema.

¿Cuál considera que sea el principal problema por el cual la APAPO no se haya consolidado como organización?

Paso 1: Elegir el problema central que atraviesa la APAPO

- Falta de compradores interesados
- Baja calidad del producto (rendimiento en taza)
- Aislamiento de los principales ejes cafetaleros comerciales de la región
- Falta de organización interna de la APAPO
- Ausencia de instituciones facilitadoras para el desarrollo comercial y productiva del café

Paso 2: Escoger las principales causas de estos problemas en dos niveles.

- Factores climáticos y geográficos adversos
- Desinterés del gobierno en elaboración de actividades que beneficien el desarrollo del café en la zona.
- Ausencia de conocimiento técnico sobre la producción del café.

- Alto poder de negociación de intermediarios
- Presencia de plagas (broca y roya amarilla)
- Dificultad para transportarse
- Limitado acceso a medios de comunicación
- Baja productividad por hectárea
- Falta de certificaciones
- Aislamiento de los principales ejes cafetaleros comerciales de la región
- Baja calidad del producto (rendimiento en taza)
- Falta de buenas prácticas productivas de café
- Ausencia de instituciones financieras que faciliten el acceso al crédito
- Escaso uso de tecnología
- Bajo nivel de capacitación técnica y productiva
- Bajo nivel de confianza entre socios
- Discrepancias entre los socios
- Poca experiencia en el sector cafetalero
- Poca experiencia en temas de gestión y organización

Paso 3: Discutir las posibles causas y seleccionar las causas de manera concertada.

Técnica de personificación de la APAPO

Objetivo: Proyectar la imagen que los socios tienen sobre la asociación teniendo en cuenta su identidad cultural y asociativa

Imaginemos que la APAPO es una persona, ¿Cómo sería esta persona? ¿De qué edad promedio sería esta persona? ¿De dónde proviene?

¿Qué rasgos tendría? (características físicas y actitudinales) ¿Cuáles serían las cualidades de esta persona? (características aptitudinales) ¿Qué defectos u oportunidades de mejora tendría esta persona?

¿Cuáles son los tres valores más importantes en la vida de esta persona? ¿Qué costumbres tendría esta persona? ¿Cómo suele vestirse? ¿Qué suele llevar a diario? ¿Cuál es su color favorito?

ANEXO N: Fotos de las dinámicas realizadas en el focus group

Figura N1: Mapa parlante 1

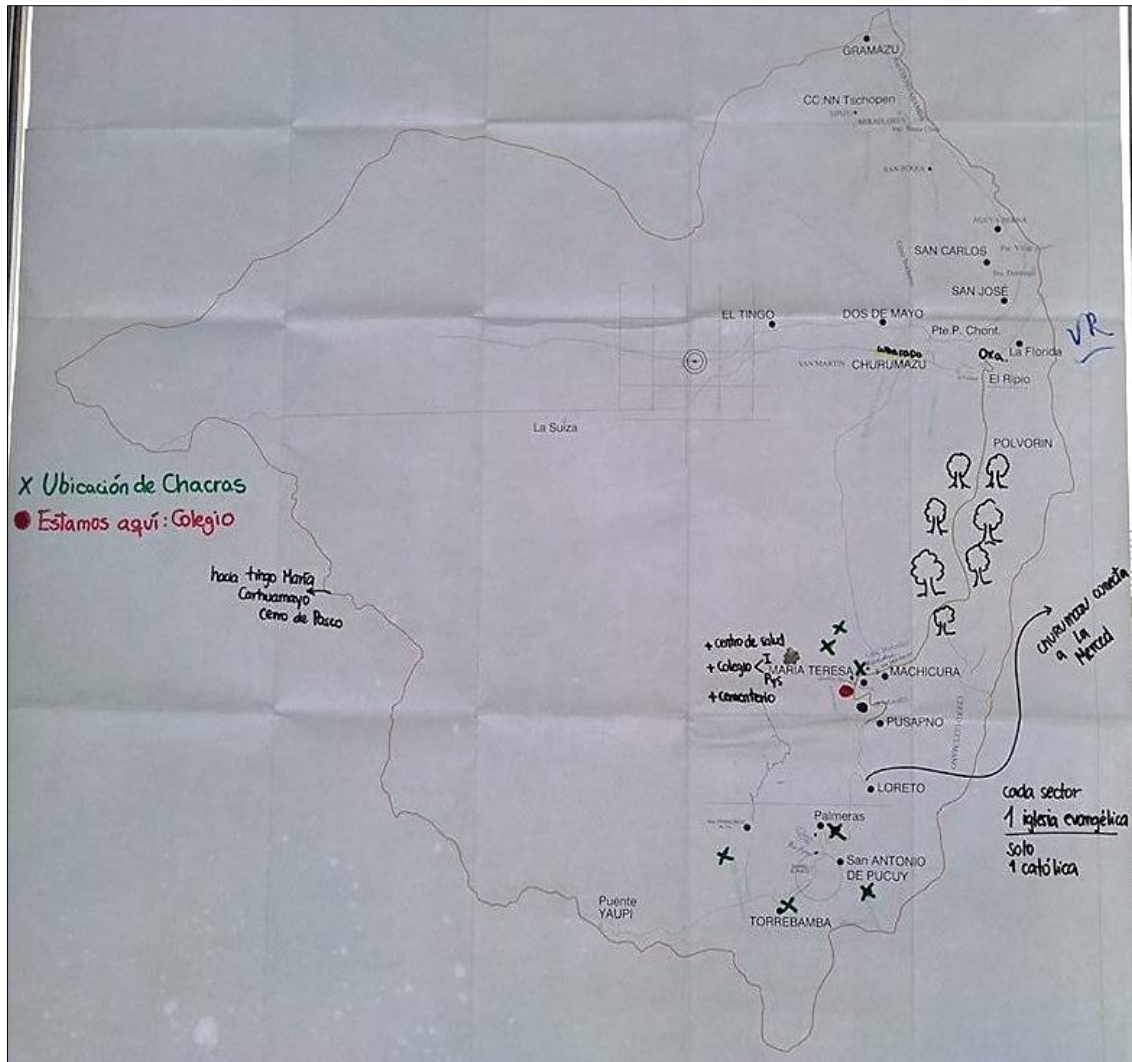


Figura N3: Árbol de problemas de la APAPO

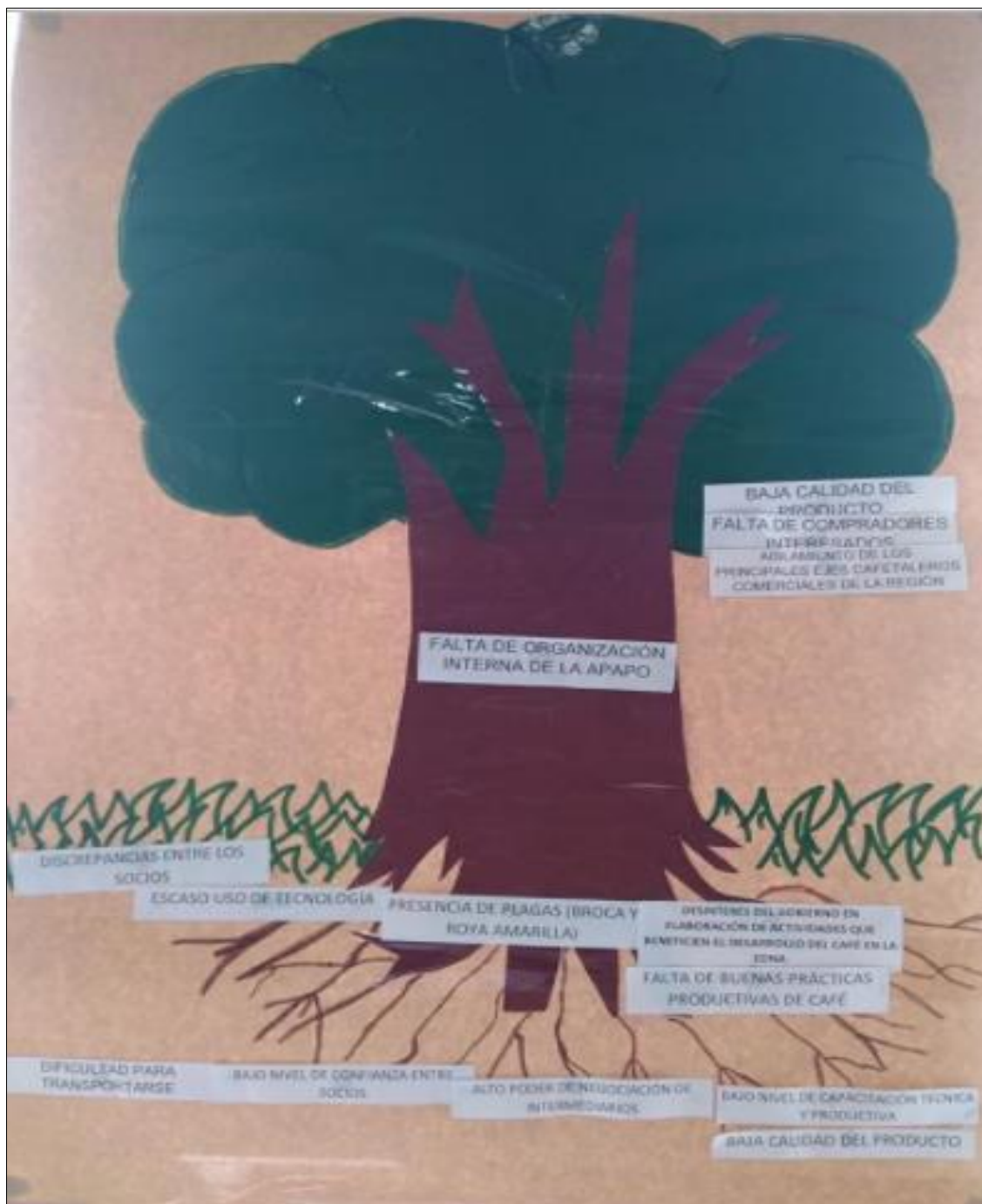
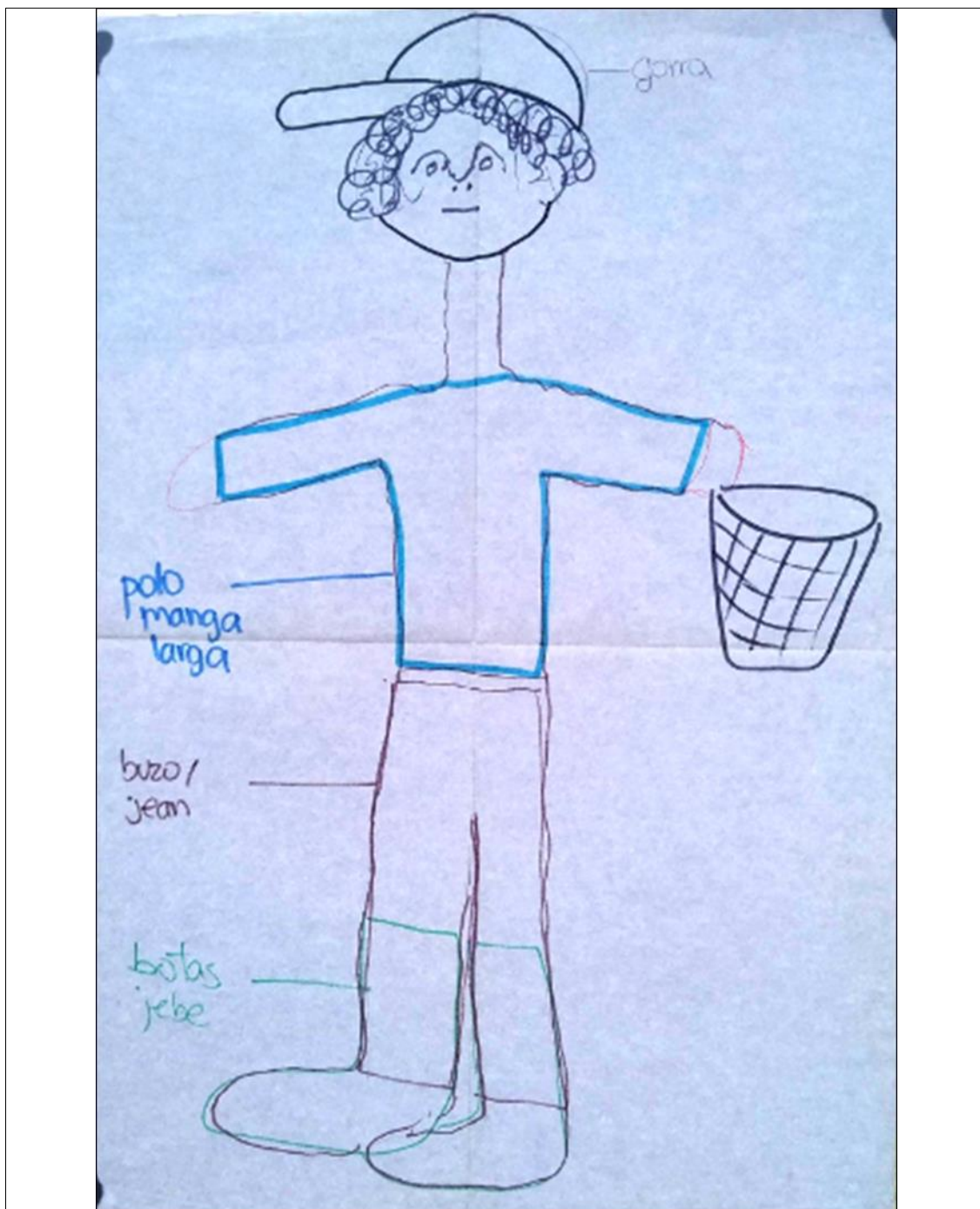


Figura N4: Personificación de la APAPO



ANEXO Ñ: FODA de la APAPO

Tabla Ñ1: FODA de la APAPO

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las parcelas de los socios de la APAPO se encuentran en un territorio propicio para obtener buena calidad de café. - La APAPO está registrada formalmente en la SUNARP, SUNAT y Registro Único de Organizaciones Sociales de Chontabamba. - La APAPO cuenta con una planta equipada con la maquinaria e infraestructura necesaria para realizar el beneficio húmedo del café. - Los productores poseen herencia cafetalera que les brinda experiencia y les permite conocer el adecuado proceso productivo del café. - Los socios cuentan con conocimientos sobre técnicas y procedimientos para prevenir y atacar enfermedades del café. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La creciente tendencia por el café especial representa un nicho atractivo por su rentabilidad - La existencia de diversos programas y proyectos creados por el Estado para el fortalecimiento de capacidades de los cafetaleros. - La geografía y clima del Perú favorece la cosecha del café. - La promoción de eventos de café a nivel nacional e internacional para su comercialización como: FICAFÉ, Expo Café, Taza de Excelencia, entre otros. - Las iniciativas de instituciones públicas orientadas a la investigación e innovación en temas técnicos del café. - El incremento de iniciativas para aumentar el consumo per cápita del café a nivel nacional.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La asociación se caracteriza por tener valores negativos que limitan la cohesión y el trabajo asociativo, éstos son el individualismo y la desconfianza. - La junta directiva realiza pocos esfuerzos para establecer incentivos que promuevan la asociatividad en la APAPO. - La ausencia de estándares para la producción de un café de calidad. - La ausencia de un interés común entre los socios para cohesionarse; es decir, débil capital social. - La ausencia de historial crediticio como organización. - El bajo nivel de productividad aunado a la falta de capacidad de acopio, lo que les impide lograr un volumen significativo de comercialización. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El escaso nivel de institucionalidad en el sector cafetalero. - Las injerencias del gobierno municipal respecto a la posesión de la planta de beneficio húmedo. - El alza en los precios de los insumos (fertilizantes). - Las barreras sanitarias estrictas en los países de destino y la exigencia de certificaciones. - La alta volatilidad en los precios del café regidos por la Bolsa de Nueva York. - El deterioro de los accesos viales a las zonas de producción como también el restringido transporte público y privado. - La escasez de mano de obra en los meses de cosecha. - Gran cantidad de acopiadores en el distrito de Oxapampa.

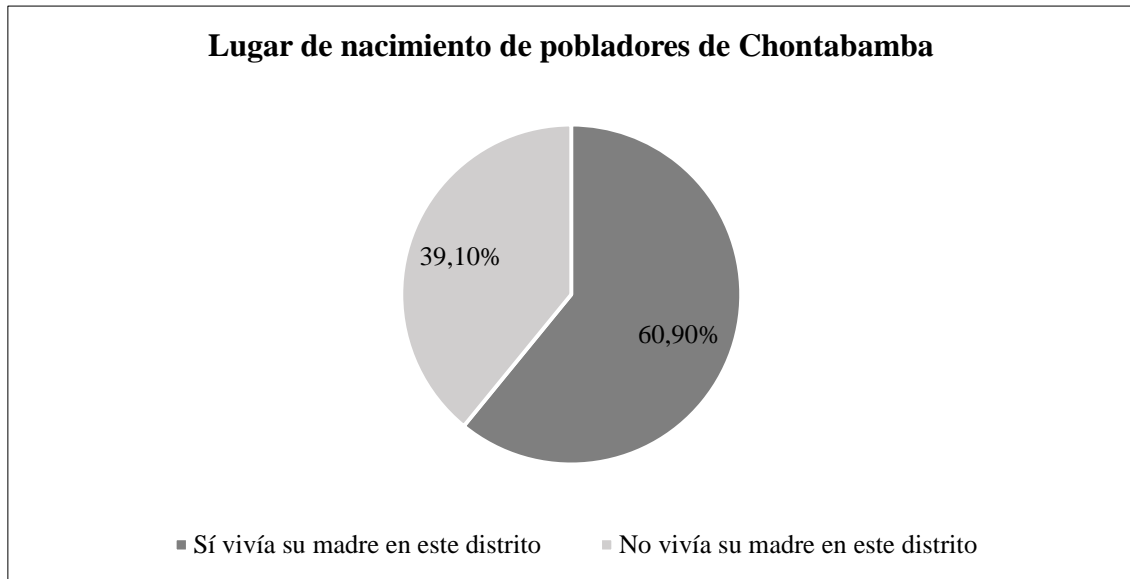
ANEXO O: Matriz de interesados sobre el desarrollo organizacional de la APAPO

Figura O1: Matriz de interesados sobre el desarrollo organizacional de la APAPO



ANEXO Q: Lugar de nacimiento y los habitantes de Chontabamba

Figura Q1: Lugar de nacimiento y los habitantes de Chontabamba



Adaptado de: Proyecto Especial Pichi Palcazu (2015)



ANEXO R: Especificaciones del sub proyecto del PEPP

Tabla R1: Especificaciones del sub proyecto del PEPP

Anexo	N° de Beneficiarios	Total de Hectáreas
María Teresa – APAPO	34	472
Alto Gramazú	30	61
María Teresa	34	268
C.P. Quillazú	13	105
Gramazú	33	307
Pampa Hermosa	14	57
Torrebamba	21	63
Zipizú	16	22
RESUMEN GENERAL DE COMPONENTES		
Acciones preliminares		
Adecuados conocimientos en el manejo agronómico de cafés sostenibles		
Apropiado manejo de la fertilidad de los suelos		
Apropiado manejo de plagas y enfermedades		
Mejoramiento de la infraestructura de beneficio de café		
Adecuado conocimiento del proceso de cosecha y post-cosecha		
Fortalecimiento de la organización de productores		
Adecuado conocimiento de la gestión empresarial		
Certificación Especial		
Gestión del proyecto		

Adaptado de: Proyecto Especial Pichis Palcazu (2013)

ANEXO S: Puntuación a la innovación por zona productora de Oxapampa

Tabla S1: Puntuación a la innovación por zona productora de Oxapampa

Distrito	Puntuación (según escala de Likert)
Villa Rica	Desarrollado
Puerto Bermúdez	Poco desarrollado
Chontabamba	Poco desarrollado
Oxapampa	Medianamente desarrollado



ANEXO T: Documentos de la APAPO

Tabla T1: Inscripción en Registros Públicos

 **ANOTACION DE INSCRIPCION**

ZONA REGISTRAL N° VIII - SEDE HUANCAYO
OFICINA REGISTRAL SELVA CENTRAL

TITULO N° : **2017-00605968**
Fecha de Presentación : **21/03/2017**

ZONA REGISTRAL N° VIII - SEDE HUANCAYO
OFICINA RECEPTORA DE OXAPAMPA
MESA DE PARTES
31 MAR. 2017
ENTREGADO
ASIENTE A00007 DAVID MORALES HUAMAN

Se deja constancia que se ha registrado lo siguiente:

ACTO NOMBRAMIENTO DE JUNTA DIRECTIVA DE ASOCIACION	PARTIDA N° 11001157
--	------------------------

Se informa que han sido incorporados al Indice de Mandatarios la(s) siguiente(s) persona(s):

Partida N° 11001157	CHAVEZ OSORIO ANTONIO (DIRECTIVOS)
Partida N° 11001157	HUILLCAS RODRIGUEZ SATURNO (DIRECTIVOS)
Partida N° 11001157	LAGUNA MARZANO JULIO (DIRECTIVOS)
Partida N° 11001157	RODRIGUEZ FLORES BLAS (PRESIDENTE)
Partida N° 11001157	SANCHEZ RAMIRES JORGE LUIS (DIRECTIVOS)
Partida N° 11001157	SOBRADO MARZANO ANA MARIA (DIRECTIVOS)
Partida N° 11001157	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PUSAPNO- OXAPAMPA (ASOCIACION)

Derechos pagados : S/ 33.00 soles, derechos cobrados : S/ 25.00 soles y Derechos por devolver : S/ 8.00 soles.
Recibo(s) Número(s) 00001901-720 Devolución(es) de Título(s) anterior(es) 2016-02237968. SELVA CENTRAL, 28 de Marzo de 2017.

ZONA REGISTRAL N° VIII
OFICINA REGISTRAL DE LA MERCED

Katty J. Reyes Suarez
REGISTRADOR PUBLICO

Tabla T2: Constancia de la elección de la nueva Junta Directiva del periodo 2016-2018

NOTARIA PUBLICA
MARCELO Z. CORDOVA PECHO
5ta Cdra Jr. Mullebruck S/N - 2do. Nivel Oficina N° 202-203
TELEFONO N° 063-482523
OXAPAMPA-PASCO-PERU

COPIA CERTIFICADA N° 04-2017

MARCELO Z. CORDOVA PECHO, NOTARIO PUBLICO DE LA PROVINCIA DE OXAPAMPA, DEPARTAMENTO DE PASCO, MIEMBRO ACTIVO DEL ILUSTRE COLEGIO DE NOTARIOS DE HUANUCO Y PASCO, REGISTRADO BAJO EL N° 024. =====

CERTIFICO

A FOJAS 184 Y 185, DEL DENOMINADO LIBRO DE ACTAS N° 02 DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PUSAPNO OXAPAMPA "APAPO", LLEVADO DE ACUERDO A LEY, DEBIDAMENTE LEGALIZADO POR ANTE MÍ, MARCELO Z. CORDOVA PECHO, CON FECHA 12 DE ABRIL DEL 2007, REGISTRADO BAJO EL N° 150-2007, SE ENCUENTRA EL ACTA SIGUIENTE: =====

ACTA DE REAPERTURA DE ASAMBLEA DE FECHA 06-03-2016.
En el caserío de Pusapno, siendo las 10:00 a.m., del día 28-12-16, se reunieron en la localidad de Pusapno en el local de la Asociación sito en María Teresa, **ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PUSAPNO OXAPAMPA**, los asociados del "APAPO", inscrito en la Partida N° 11001157, de los Registros Públicos-Oficina Registral La Merced, presidiendo la reunión el presidente sr. Fermin Salazar Venegas, actuando en este acto como secretaria la Señora ANA MARIA SOBRADO MARZANO, para REAPERTURAR EL ACTA DE FECHA 06-03-2016 y subsanar los puntos observados por la SUNARP, por haber nombrado por tercera vez al presidente Sr. Fermin Salazar Venegas, quedando redactado y aclarado de la siguiente manera:

El presidente manifiesta que se ha realizado la convocatoria correspondiente para dicha asamblea. Además de haberse conformado el comité electoral de la siguiente manera:

Presidente : Ruben Tito Cardenas Cuyubamba.
Secretario : Hugo Rodriguez Pardave
Vocal : Julio Laguna Marzano.

Contando con el quórum reglamentario se procede a la elección del nuevo Consejo Directivo correspondiente al periodo marzo del dos mil dieciséis-marzo del dos mil dieciocho. Después de una amplia deliberación y por UNANIMIDAD proceden a elegir a los otros miembros del CONSEJO DIRECTIVO PERIODO MARZO 2016-MARZO 2018 y por mayoría de votos queda instalada el nuevo consejo directivo para el periodo 06-03-2016 al 05-03-2018 de la siguiente manera:

- PRESIDENTE	: BLAS RODRIGUEZ FLORES.	DNI 04300456.
- SECRETARIO	: ANA MARIA SOBRADO MARZANO.	DNI 42595565.
- TESORERO	: JULIO LAGUNA MARZANO.	DNI 20884724.
- FISCAL	: ANTONIO CHAVEZ OSORIO.	DNI 04301679.
- VOCAL 1	: JORGE LUIS SANCHEZ RAMIREZ.	DNI 70254954.
- VOCAL 2	: SATURNO HUILLCAS RODRIGUEZ.	DNI 04301780.

Tabla T3: Constancia de la elección de la nueva Junta Directiva del periodo 2016-2018 - 2

Luego se procedió a la juramentación de estilo y se autoriza al señor Fermín Salazar Venegas, actual presidente de la asociación para que realice los trámites correspondientes ante los registros públicos.

No habiendo más asuntos que tratar siendo las 11:45 a.m. del mismo día, se finalizó la asamblea suscribiendo los presentes en señal de conformidad pasan a firmar los presentes: 1.- ANTONIO CHAVEZ OSORIO. DNI 04301679.- Una Firma.- 2.- ATILIO SANCHEZ VILLEGAS. DNI 04306573.- Una Firma.- 3.- CIRILO ROLE GALINDO OROSCO. DNI 04301784.- Una Firma.- 4.- JORGE LUIS SANCHEZ RAMIREZ. DNI 70254954.- Una Firma.- 5.- VICTORIA FERNANDEZ BERNAOLA. DNI 04306894.- Una Firma.- 6.- FELIX SANCHEZ CAMARENA. DNI 04301626.- Una Firma.- 7.- VALENTIN CASIMIRO TABORI. DNI 04306621.- Una Firma.- 8.- JUAN PAUCAR ESTRELLA. DNI 04305058.- Una Firma.- 9.- SATURNO HUILLCAS RODRIGUEZ. DNI 04301780.- Una Firma.- 10.- ARTURO PABLO SANCHEZ CAMARENA. DNI 04307147.- Una Firma.- 11.- MARGARITA GERTA MINAYA DE SALAZAR. DNI 04302876.- Una Firma.- 12.- ANA MARIA SOBRADO MARZANO. DNI 42595565.- Una Firma.- 13.- BLAS RODRIGUEZ FLORES. DNI 04300456.- Una Firma.- 14.- DOMINGO MUÑOZ BARRIENTOS. DNI 04301381.- Una Firma.- 15.- MARIA DOLORES TEMBLADERA LOZANO. DNI 80661092.- Una Firma.- 16.- RUBEN ALBERTO AGUILAR HUERTA. DNI 09355954.- Una Firma.- 17.- EDWIN HENRY AGUILAR HUERTA. DNI 09459655.- Una Firma.- 18.- SUSANA ROJAS ESTRELLA. DNI 04307015.- Una Firma.- 19.- JULIO LAGUNA MARZANO. DNI 20884724.- Una Firma.- 20.- RUBEN TITO CARDENAS CUYUBAMBA. DNI 04338522.- Una Firma.- 21.- HUGO RODRIGUEZ PARDAVE. DNI 04307106.- Una Firma.- 22.- ALEJANDRO MILIK SANCHEZ CAMARENA. DNI 04304808.- Una Firma.- 23.- ANA CECILIA AGUILAR HUERTA DE GUERRA. DNI 07347440.- Una Firma.- 24.- FERMIN SALAZAR VENEGAS. DNI 04300445.- Una Firma.- 25.- SUSANA TEOFILA SANCHEZ CARDENAS. DNI 80660785.- Una Firma.- 26.- CELESTINO VILLCAS GUIZADO 04302241.- Una Firma.- 27.- MARIA DOLORES TEMBLADERA LOZANO DNI 80661092.- Una Firma.- 28.- MARTA CLIMACO VDA DE GOMEZ. DNI 04306668.- Una Firma.- 29.- ARMANDO OROSCO CAIPANE. DNI 04306615.- Una Firma.- 30.- LILIANA ROSARIO DIAZ SIQUEIROS. DNI 04306943. Una Firma.- El traslado que antecede, es conforme con el Acta original de su referencia, que he tenido a la vista, al que me remito en caso necesario. a solicitud de parte interesada, expido esta copia certificada y bajo responsabilidad de los otorgantes, será presentado y tramitado ante los registros públicos-oficina registral La Merced, por don **FERMIN SALAZAR VENEGAS**, peruano, identificado con documento nacional de identidad- DNI N° **04300445**, la misma que después de confrontada y corregida conforme ley, sello, signo y firma en la ciudad de Oxapampa, el Diez de Febrero del dos mil diecisiete. //



[Handwritten signature]
MARCELO Z. CORDOVA PECHO
 NOTARIO PUBLICO
 Colegio de Notarios Huánuco Pasco
 Reg. 024
 OXAPAMPA - PASCO



Tabla T4: Constancia de la elección de la nueva Junta Directiva del periodo 2016-2018 - 3

CONVOCATORIA

La junta directiva de la Asociación de Productores Agropecuarios Pusapno Oxapampa - APAPO, cita a los socios a una reunión extraordinaria a llevarse a cabo el día domingo 06 de marzo del 2016 a las 9:00 am en la planta de beneficio - María Teresa, Pusapno.

AGENDA:

- Nombramiento de la junta directiva para el periodo 2016 - 2017.

María Teresa - Pusapno 01 de marzo del 2016

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	FIRMA
1	BLAS RODRIGUEZ FLORES	04300456	Blas Rodriguez
2	SUSANA ROJAS ESTRELLA VALENTINO	04307015	Susana
3	HUGO RODRIGUEZ PARDAVE	04307106	Hugo
4	ANTONIO CHAVEZ OSORIO	04301679	Antonio
5	MARTA LINACO VDA DE GOMEZ	04306668	Marta Linaco
6	SATURNO HUILLAS RODRIGUEZ	04301780	Saturno Huilla
7	MARGARITA HUAYTA DE SALAZAR	04302876	M. Huayta
8	ATILIO SANCHEZ VILLEGAS	04306573	Atilio
9	JULIO LAGUNA MARZANO	20884724	Julio
10	MARIA DOLORES TENBLACERA L.	80661092	Dolores L.
11	SUSANA T. SANCHEZ CARDENAS	80660785	Susana T.
12	ARTURO P. SANCHEZ CANARENS	04307147	Arturo P.
13	RUBEN T. CARDENAS CUYUSAMBA	04338522	Ruben T.
14	VALENTIN CASIMIRO TABORI	04306621	Valentin
15	CIRILO ROLE GALINDO OROSCO	04301784	Cirilo
16	ANA SOBRADO MARZANO	42595565	Ana Sobrado

Tabla T5: Constancia de la elección de la nueva Junta Directiva del periodo 2016-2018 - 4

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	FIRMA
17	ANA CECILIA AGUILAR HUERTA	07347440	
18	FELIX SANCHEZ CAMARENA	04301626	
19	GLADIS HONORATA AGUILAR ASTO	09452989	
20	DOMINGO MUÑOZ BARRIENTOS	04301381	
21	CELESTINO VILCAS GUIZADO	04302241	
22	FERNAN SALAZAR VENEGAS	04300445	
23	MILIX SANCHEZ CAMARENA	04304808	
24	RUBEN A. AGUILAR HUERTA	09355954	
25	EDWIN H. AGUILAR HUERTA	09459655	
26	JUAN PAUCAR ESTRELLA	04305058	
27	VICTORIA FERNANDEZ ^{BERNAOLA}	04306894	
28	JORGE L. SANCHEZ RAMIREZ	70254954	
29	ARMANDO OROSCO CASPANE	04306615	
30	LILIANA R. DEAZ SIQUEIRA	04306943	
31	CIRILO MORA HUANQUEÑO	04307354	
32	GLORIA ANGELICA SANCHEZ CAMARENA	04304435	
33	MAYINO WENNER SANCHEZ CAMARENA	04341366	
34	MARTHA CIMAGO		

Scanned by CamScanner

Tabla U2: Modificaciones al estatuto de la APAPO – 2

MINUTA N° 112-2012.- SEÑOR NOTARIO: SÍRVASE USTED EXTENDER EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PÚBLICAS, UNA DE MODIFICACION PARCIAL DE ESTATUTOS POR CAMBIO DE DOMICILIO Y DURACION DEL CONSEJO DIRECTIVO, QUE OTORGA ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PUSAPNO-OXAPAMPA CUYAS SIGLAS SON "APAPO", INSCRITA EN LA PARTIDA ELECTRÓNICA N° 11001157 DE LOS REGISTROS PÚBLICOS DE LA MERCED, REPRESENTADA POR DON: FERMIN SALAZAR VENEGAS, PERUANO, AGRICULTOR, CASADO, IDENTIFICADO CON DNI N° 04300445, DOMICILIADO EN EL SECTOR DE MARÍA TERESA, DISTRITO CHONTABAMBA, PROVINCIA DE OXAPAMPA, DEPARTAMENTO PASCO, FACULTADO SEGÚN ACTA DE FECHA 22 DE MARZO DEL 2012, EN LOS TÉRMINOS SIGUIENTES: -----

PRIMERO.- POR ESCRITURA PUBLICA DE FECHA UNO DE FEBRERO DEL DOS MIL DOS, CURSADA EN LA CIUDAD DE OXAPAMPA, POR ANTE LA NOTARIA PUBLICA RAÚL B. ROMERO VERDE, SE CONSTITUYO LA ASOCIACIÓN, BAJO LA DENOMINACIÓN DE: ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PUSAPNO-OXAPAMPA CUYAS SIGLAS SON APAPO, INSCRITA EN LA PARTIDA N° 11001157 DE LOS REGISTROS PÚBLICOS DE LA MERCED. -----

SEGUNDO.- POR ACTA DE FECHA 22 DE MARZO DEL 2012, LOS ASOCIADOS DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PUSAPNO-OXAPAMPA, SE ACORDÓ POR UNANIMIDAD REALIZAR LA MODIFICACIÓN PARCIAL DEL ESTATUTO POR CAMBIO DE DOMICILIO Y DURACIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO. -----

TERCERO.- ASIMISMO DE ACUERDO AL ACTA DEL 22 DE MARZO DEL 2012, SE ELIGIÓ A LOS NUEVOS INTEGRANTES DEL CONSEJO DIRECTIVO PARA EL PERIODO MARZO DEL 2012 A MARZO DEL 2014. ==

CUARTO.- LAS DEMÁS CLÁUSULAS QUE CONTIENE EL ALUDIDO INSTRUMENTO PÚBLICO DE FECHA 01 DE FEBRERO DEL 2002, CONSERVAN SU MISMA FUERZA Y EFECTO LEGAL.- USTED SEÑOR NOTARIO AGREGUE LAS DEMÁS CLÁUSULAS DE ESTILO Y PASE PARTE NOTARIAL A LOS REGISTROS PÚBLICOS DE LA MERCED.- OXAPAMPA, 16 DE MAYO DEL DOS MIL DOCE.- FIRMA Y HUELLA DACTILAR DE FERMIN SALAZAR VENEGAS.- AUTORIZA LA PRESENTE MINUTA EL

Tabla U3: Modificaciones al estatuto de la APAPO – 3

NOTARIA PUBLICA
MARCELO Z. CORDOVA PECHO
Jr. Bolognesi S/N-2do. Nivel Oficina N° 204
TELEFONO N° 063-462523
OXAPAMPA-PASCO-PERU

DOCTOR AQUILINO HERNANDEZ CONDE. ABOGADO. COLEGIO ABOGADOS DE JUNIN N° 666. -----

ANOTACION DE LA MINUTA: RECIBIDA EN LA FECHA LA PRESENTE MINUTA, PARA ELEVAR SU CONTENIDO A ESCRITURA PÚBLICA CON LAS FORMALIDADES DE LEY.- OXAPAMPA, DIECISIETE DE MAYO DEL DOS MIL DOCE.- FIRMADO: MARCELO CORDOVA PECHO.- NOTARIO PÚBLICO.- UN SELLO NOTARIAL. -----

INSERTO ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA: EN EL SECTOR DE MARÍA TERESA-PUSAPNO, DISTRITO DE CHONTABAMBA, PROVINCIA DE OXAPAMPA, SIENDO LAS 2 P.M., DEL DÍA 22 DE MARZO DEL DOS MIL DOCE SE REUNIERON LOS ASOCIADOS DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PUSAPNO-OXAPAMPA CUYAS SIGLAS SON APAPO, EN EL LOCAL DE PLANTA DE BENEFICIO DE CAFÉ, SITO SECTOR MARÍA TERESA, ACTUANDO COMO PRESIDENTE DON EMILIANO ARGELES PAREDES ALBENGRIN Y COMO SECRETARIO EL SEÑOR ISAIAS GUILLERMO MINAYA LAGRAVERE, PARA TRATAR COMO AGENDA:

- MODIFICACION PARCIAL DE ESTATUTO POR CAMBIO DE DOMICILIO Y DURACION DEL CONSEJO DIRECTIVO. - CAMBIO DE CONSEJO DIRECTIVO.- EL SEÑOR EMILIANO ARGELES PAREDES ALBENGRIN, MANIFIESTA QUE SE HA CONVOCADO A ESTA ASAMBLEA EXTRAORDINARIA PARA MODIFICAR PARCIALMENTE EL ESTATUTO POR CAMBIO DE DOMICILIO Y DURACIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO, LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN DE LOS ASOCIADOS PRESENTES SE ACORDÓ POR UNANIMIDAD EL CAMBIO DE DOMICILIO DEL JR. TOMÁS SCHAUS N° 164, DISTRITO Y PROVINCIA DE OXAPAMPA, DEPARTAMENTO DE PASCO AL SECTOR MARÍA TERESA, DISTRITO DE CHONTABAMBA, PROVINCIA DE OXAPAMPA, DEPARTAMENTO DE PASCO. QUEDANDO MODIFICADO EL ARTÍCULO 4° DE LOS ESTATUTOS EN LA FORMA SIGUIENTE: ARTICULO 4°.- LA "APAPO" FIJA SU DOMICILIO LEGAL EN EL SECTOR MARÍA TERESA, DISTRITO DE CHONTABAMBA, PROVINCIA DE OXAPAMPA, DEPARTAMENTO DE PASCO. ASIMISMO PARA UN MEJOR DESENVOLVIMIENTO DEL CONSEJO DIRECTIVO SE DEBE DE CAMBIAR LA DURACIÓN, Y POR ACUERDO

NOTARIA PUBLICA
CORDOVA PECHO
-OXAPAMPA-

Tabla U4: Modificaciones al estatuto de la APAPO – 4

UNÁNIME SE MODIFICA EL ARTÍCULO 25° DE LOS ESTATUTOS, QUEDANDO CON EL TENOR LITERAL SIGUIENTE: DEL CONSEJO DIRECTIVO: ARTICULO 25°.- EL CONSEJO DIRECTIVO, ES EL ÓRGANO RESPONSABLE DE LA MARCHA ADMINISTRATIVA, ECONÓMICA DE LA "APAPO", ESTARÁ INTEGRADO POR SEIS MIEMBROS Y SON LOS SIGUIENTES: PRESIDENTE, SECRETARIO, TESORERO, DOS VOCALES Y FISCAL, POR UN PERIODO DE DOS (02) AÑOS, CONTINUAR EN EL CARGO HASTA QUE SE DESIGNE A LAS PERSONAS QUE LOS SUSTITUYAN AL NOMBRAR NUEVO CONSEJO DIRECTIVO, PUDIENDO SER REELEGIDOS POR UN PERIODO MÁS.- EL PRESIDENTE MANIFIESTA COMO YA SE HA VENCIDO EL PERIODO DEL CONSEJO DIRECTIVO Y PARA CONTINUAR CON NUESTRAS ACTIVIDADES, ES NECESARIO REALIZAR EL CAMBIO DEL CONSEJO DIRECTIVO PARA EL PERIODO MARZO DE 2012 A MARZO DE 2014, LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN SE PROCEDIÓ A ELEGIR A LOS NUEVOS INTEGRANTES, Y POR UNANIMIDAD DE LOS ASOCIADOS QUEDÓ CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA: PRESIDENTE: FERMIN SALAZAR VENEGAS. DNI N° 04300445.- SECRETARIO: RONAL PAUL OROSCO LOAYZA. DNI N° 42980726.- TESORERO: FELIX SANCHEZ CAMARENA. DNI N° 04301626.- FISCAL: ANTONIO CHAVEZ OSORIO. DNI N° 04301679.- VOCAL 1: JHON EDY MICHE ORTIZ. DNI 04307022.- VOCAL 2: JESUS ALEJANDRO MORALES HUAMAN DNI N° 41137837. LUEGO SE PROCEDIÓ AL JURAMENTO DE LEY, EN ESTA MISMA ASAMBLEA SE AUTORIZA AL SEÑOR FERMIN SALAZAR VENEGAS, ACTUAL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN, PARA QUE FIRME LA MINUTA Y ESCRITURA DE MODIFICACIÓN DE ESTATUTO. NO HABIENDO MÁS ASUNTOS QUE TRATAR, SIENDO LAS 4.00 P.M., DEL MISMO DÍA SE FINALIZÓ LA ASAMBLEA, SUSCRIBIENDO LOS PRESENTES EN SEÑAL DE CONFORMIDAD.- FIRMADOS: 1. FERMIN SALAZAR VENEGAS. DNI 04300445. UNA FIRMA.- 2. ANTONIO CHAVEZ OSORIO. DNI 04301679. UNA FIRMA.- 3. FELIX SANCHEZ CAMARENA. DNI 04301626. UNA FIRMA.- 4. ANGEL DIAZ SUAREZ. DNI 04306504. UNA FIRMA.- 5. ATILIO SANCHEZ VILLEGAS. DNI 04306573. UNA FIRMA.- 6. CIRILO ROLE GALINDO OROZCO. DNI 04301784. UNA FIRMA.- 7. MARIA DOLORES TEMBLADERA LOZANO. DNI 80661092. UNA FIRMA.- 8. NAYDA

ANEXO V: Casos de éxito en el sector cafetalero de la provincia

Oxapampa

1.Cooperativa Agraria Cafetalera CEPRO Yanasha

La historia de éxito de CEPRO YANESHA fue relatada por Anthony Marín, fundador y trabajador de esta cooperativa ubicada en Villa Rica, que en un principio fue formada como una central de asociaciones. Él contó que el gerente y fundador de la organización es el ingeniero Gino Marín, quien gracias a su experiencia laboral en una ONG tuvo el ideal de enseñar a productores de las comunidades nativas sobre organizaciones. Gino Marín, a pesar de que no tenía mucha información y estudios sobre estos temas, pidió ayuda a Rianne van der Bom, ingeniera holandesa que trabajaba en la Cooperativa Pangoa, en el área de desarrollo y marketing (Comunicación personal, 05 de octubre, 2017).

Ellos dieron inicio a sus actividades teniendo en cuenta una frase muy importante que fue transmitida a las personas de las comunidades nativas, esta frase fue la siguiente: “Los yaneshas son como las abejas y si las abejas a pesar de ser insectos tan pequeños pueden hacer tantas cosas; trabajar de manera armoniosa y organizada, ¿Qué les impide a los Yaneshas hacer lo mismo?”. Ambos aportaron conocimientos propios, Gino; especialista en café dentro de las comunidades nativas y Rianne; especialista en organizaciones. De este modo, unieron esfuerzos y consiguieron reunir dinero para iniciar sus operaciones, éste fue obtenido gracias a los vínculos amicales de Rianne con la fundación holandesa “Progreso”. Para lo cual, se presentó el perfil del proyecto, que fue aceptado por esta fundación otorgándoles el financiamiento por un período de 6 meses.

En el año 2009, se contrató a Anthony Marín, la única persona que trabajaba en el proyecto. Anthony manifestó que él se encargó de contactar a directivos de la ONG Amazonas y juntos establecen los objetivos del proyecto. La finalidad del proyecto era que la ONG fuese más conocida por los yaneshas y poco a poco, captar la reacción de estas comunidades respecto a los cambios que se iban logrando.

Asimismo, contó la manera en la que se logró el fortalecimiento organizacional mediante un arduo trabajo en la elaboración de boletines sobre manejo de plagas, capacitaciones en campo, asistencia técnica, hasta lograr que el Minagri les cediera una oficina dentro de sus instalaciones, que era el centro de reuniones con todas las personas con quienes se mantienen relaciones hasta la fecha. Aunado a esto, Anthony Marín reveló que al inicio de sus operaciones, poca gente tenía esperanzas en este proyecto por los escasos recursos que poseían, tal como él mismo confesó, solo contaban con una laptop y una moto.

En el año 2010, se integraron al proyecto como trabajadores Gino y Rianne y se instalaron en una oficina propia, adquirida gracias a aportes adicionales, tanto de la fundación Progreso como de Rianne, quien en esa fecha había ganado una lotería.

Se formó una asociación en cada comunidad nativa y de tres asociaciones pasaron a ser siete, las cuales se ubican en las comunidades nativas de "Maime", "Alto Palomar", "Ñagazú", "Churumazú", "Tsachopen", "Unión de la Selva" y "San Pedro de Pichanaz", dentro de la provincia de Oxapampa. Por consiguiente, la central se fortaleció como asociación y la gente empezó a creer más en ellos.

En el año 2016 se convirtieron en cooperativa, esto impulsado por la necesidad de obtener certificaciones que le daban valor agregado a su café. Al mismo tiempo, la creación de la cooperativa buscó reducir los costos que implicaría tener una certificación por cada una de las asociaciones.

Actividad Comercial

El primer comprador de CEPRO Yanasha fue Sales Spring, pero ellos realizaron una sola compra a modo de apoyo, debido a que el café que producían no era realmente bueno. Luego, su principal comprador, hasta el año 2016, fue Inter American Coffee Inc.

En el 2017, empezaron a vender a Efico S.A. por recomendación de Rabobank, banco holandés que consumía mucho café y tenía como principal proveedor a esta empresa. Como dato adicional, se puede decir que esta relación comercial se logró, gracias a que, Rianne fue contratada en Rabobank como analista financiera de Sudamérica.

Finalmente, se supo que en la primera venta en el año 2010 lograron exportar cuarenta sacos y en el 2016, firmaron su contrato número 16 con una venta de 16 contenedores de café pergamino.

Procedimiento de Acopio

El financiamiento de CEPRO Yanasha es obtenido gracias al banco holandés antes mencionado, Rabobank. Este banco financia diversas etapas del proceso productivo hasta la exportación. La cooperativa se encarga de acopiar el café de los socios que llega en motocar, en auto o en la camioneta del gerente desde el mes de marzo. Se recibe, automáticamente, en la zona de acopio y se realiza el proceso de reconversión que consiste en pesar el café y detectar la humedad. Si se detecta humedad, pasa a la zona de secado; si no, a la zona de almacén. Los documentos necesarios para formalizar el acopio son: la lista de acopio, la guía de ingreso con el área de ubicación y las características con las que ingresa el café.

100% Orgánico

CEPRO Yanasha es la única cooperativa que exporta café canephora orgánico; esto quiere decir, que no utilizan ningún tipo de fertilizantes, ni agentes químicos, además de

considerar que los caficultores en el campo tienen todos los servicios básicos y adecuados en su finca. Deben tener buena letrina, baño, ducha, manejo adecuado de desechos orgánicos e inorgánicos, manejo de sus propios huertos y compost y evitar la quema y la contaminación.

Cada socio cuenta con una guía de trazabilidad en la que se establecen dos tipos de sellos para la producción, una es el FT0 que es café en transición y el FT1 que es el café orgánico. En esta guía se establece cuánto de café se ingresa y los montos mínimos y máximos que pueden ingresar. Se determinan estos montos a modo de control porque si el productor ingresó menos café de lo pactado, se tiene que evaluar cuáles son las razones de esta dificultad y se realiza un seguimiento. Esta lista y las cantidades se colocan anualmente y para un mejor control, se encuentran también de forma digital.

Organización Interna

Toda capacitación debe iniciarse con los directivos y trabajadores de la cooperativa, para lo cual se preparan dinámicas, juegos y metodologías de escuelas de campo instauradas por la FAO.

Se planifican las capacitaciones según un cronograma, de enero a febrero a los productores y de marzo hasta junio. Las capacitaciones se realizan a los directivos; ya que, los caficultores se encuentran en actividad en el campo. Los últimos meses del año se realizan reuniones informativas sobre cifras, progresos y metas alcanzadas. Asimismo, se proponen las metas para el siguiente año, se realizan actividades de confraternidad y celebraciones de fin de año, como un compartir por Navidad. Esto a manera de integrar a los socios teniendo en cuenta que son una familia.

Factores críticos de éxito o fracaso

Para Anthony Marín, el factor de éxito de una asociación que recién inicia es hacer un plan continuo y organizar a quienes corresponda hacerlo, no a todos. Es imprescindible para él trabajar en el tema del ser humano, tener un mapeo y análisis de por qué para algunos socios puede ser beneficioso o rentable vender a determinado precio y para otros, no. Se debe evaluar claramente los costos, la carga familiar y determinar las causas de cada aspecto, para cada socio. Además, el vínculo de confianza es muy importante; convivir con ellos, compartir sus costumbres, respetarlos y estar atento a sus necesidades. Para cualquier persona que aspire a ser el gestor y líder de una asociación debe iniciar con una relación amical y empática, es necesario que tenga habilidades interpersonales para conversar con ellos y dialogar. La comunicación es elemental, así como, las reglas y el control para cumplirlas porque se deben identificar como parte de una familia, donde las normas se cumplen y se dicen las cosas claras y directamente.

Por el contrario, el factor crítico de fracaso de una asociación es prometer y no cumplir, porque los productores dejan de confiar y por lo tanto, dejan de asistir a reuniones o

capacitaciones. Se debe evitar causar falsas expectativas y prometer precios altos sin ningún sustento.

2. Finca Santa Rosa

En una entrevista realizada a Selena Contreras, administradora de la Finca Santa Rosa se pudo conocer su historia en el mundo cafetalero de Villa Rica y las buenas prácticas agrícolas y de gestión que han llevado a posicionar su café en el mercado mundial (comunicación personal, 05 de octubre, 2017).

La historia del café en la Finca Santa Rosa data del año 1942, bajo la dirección del abuelo de Selena Contreras quien llegó con un grupo de colonos de Pozuzo a Villa Rica y se asentó cerca de la laguna El Oconal. Luego, este le sucede la propiedad a su hijo menor (padre de Selena), el cual trabajó arduamente durante muchos años; sin embargo, en el año 2001 -a raíz de una crisis de salud- ella es quien asume la administración total de la finca.

Cuando Selena Contreras inició su participación en el mercado cafetalero en el año 2002, comentó que muchos cafetaleros de la zona comercializaban a través de un *broker*, pero ella, al igual que un grupo grande de cafetaleros de Villa Rica, tuvo la oportunidad de vender directamente su café a un comprador en Lima, este comprador fue la empresa Cafetalera Amazónica. Ella manifestó que la venta se realizaba en café pergamino, pero la empresa le pagaba por el peso total en oro verde, luego del proceso de trillado que era realizado en Lima.

Asimismo, Cafetalera Amazónica les brindaba préstamos como adelanto para su campaña con una tasa de interés de 11%, mucho menor en comparación con lo que ofrecían entidades financieras de la región. Por otro lado, ellos disponían de la cantidad de café verde por vender y tenían la capacidad de fijar el precio según la Bolsa de Nueva York. En el 2013, Selena Contreras dejó de trabajar con Cafetalera Amazónica debido al cambio de políticas de trabajo y de dueños que dirigían la empresa.

Mundo cafetalero en Villa Rica

En 1970, empezó a funcionar la Cooperativa Villa Rica que en sus inicios la más exitosa central que acopiaba el café de todos los productores cafetaleros de Villa Rica pues tenía los mejores cafés y apoyaba mucho a los productores. El boom de esta cooperativa duró aproximadamente 12 años. Sin embargo, mencionó Selena: “Nunca falta la mano negra y al final se fue en quiebra y se disolvió”. Con el paso de los años, los productores se fueron independizando, armaron sus propias plantas de proceso en sus fincas y buscaban compradores. Al mismo tiempo, se formaron varias asociaciones, algunas de ellas continúan hasta hoy, la más grande es la Central Unitaria de Asociaciones Agrarias de Villa Rica (CUNAVIR).

Organizaciones destacables en Villa Rica

Selena afirmó que la CUNAVIR sigue funcionando, pero con menos energía que antes y esto debido a la desorganización interna y algunos inconvenientes administrativos. Sin embargo, resalta la participación de CEPRO Yanasha en el mercado cafetalero de Villa Rica, como una organización joven con pocos años de formación, pero con gran potencial. Enfatizó el apoyo de una ONG holandesa en la primera parte de consolidación de dicha organización y rescata el enfoque que tiene la misma, como una cooperativa de caficultores de comunidades nativas. Asimismo, el contacto establecido con un banco holandés les ha permitido obtener un financiamiento rápido y accesible con bajas tasas de interés en comparación con las entidades financieras locales. Finalmente, mencionó que a diferencia de otras organizaciones a los socios de CEPRO Yanasha se les ve unidos, organizados y contentos.

Por otro lado, en los últimos años, Villa Rica Highland - empresa conformada por grandes productores de Villa Rica ha disminuido significativamente su nivel de exportación y actualmente, brinda servicios muy buenos como procesadora a gran parte de cafetaleros de la zona. Adicionalmente, Selena comentó que algunos de los socios de Villa Rica Highland participan de las reuniones comerciales con Volcafe, por lo que se puede sugerir que ahora están vendiendo y exportando a través de Procesadora del Sur S.A.

La cuarta generación cafetalera de Villa Rica

Actualmente, la cuarta generación está regresando a Villa Rica para asumir los negocios cafetaleros y las fincas familiares, según la administradora de la Finca Santa Rosa es la pasión por el café y la identidad cafetalera el motivo que los hace volver. Esta situación se ha visto reflejada con la presencia de muchos de los hijos mayores de los productores en el último FICAFE 2017, por lo que ella percibe un cambio en el mundo cafetalero de Villa Rica.

El café en la finca Santa Rosa

En la finca Santa Rosa, la cosecha de café empieza en abril y en el 2017 se ha extendido hasta inicios de octubre. Según Selena, esto se debe a que el mercado actual es más exigente, ello implica hacer una cosecha selectiva y recoger solo los granos maduros, esto significa a la vez, un mayor costo de mano de obra. El proceso es el siguiente: en época de cosecha, los trabajadores llevan al final del día los sacos de cerezo recogido a la planta de proceso, donde se realiza el despulpado y secado.

Actualmente, Selena Contreras trabaja con Procesadora del Sur S.A. (Pro del Sur) representante nacional de Volcafe Specialty Coffee, quienes acopian el café pergamino en Villa Rica y lo trasladan a Lima para procesarlo y venderlo en café verde. Esta empresa peruana es la única que compra café en Perú para la firma N'espreso, la cual compra café exclusivamente de Villa Rica para la elaboración de las cápsulas de café. Al vender a N'espreso, los productores

obtienen un premio a fin de año, de esta manera, la empresa recompensa el valor tradicional de ser reconocidos como pueblo cafetalero.

Adicionalmente, la dueña y administradora contó que en el año 2016 logró exportar tres contenedores, dos a Estados Unidos y uno España, bajo el nombre de Finca Santa Rosa. Sin embargo, en el año 2017 no registra exportaciones; referente a esto, manifestó: “Ahorita como la economía no está bien, es muy difícil separar un contenedor para exportar porque necesitamos efectivo y tenemos que entregar a Volcafe (...) No puedo exportar, estamos atados a compradores de Perú”.

Por otro lado, hace dos años trabaja con microlotes de cafés especiales, los cuales pretende exportar, son cafés de 87 y 88 puntos en taza, resultado de un blend de tres variedades: Catuaí, Borbón y Caturra. Estos microlotes tienen un tratamiento especial desde la cosecha selectiva, tipos de fermentación hasta el tiempo de secado natural al sol; por cosecha rendirán en promedio diez sacos. La finalidad de elaborar estos microlotes fue ingresar a la rueda de negocios del Expo café 2017 y entablar algún contacto comercial con compradores extranjeros.

En el 2017, ha ganado la medalla de oro en Francia, obteniendo el primer puesto en el III Concurso Internacional de Cafés Tostados en París. En esta experiencia, el gobierno distrital de Villa Rica tuvo un rol canalizador y fue quien asumió los gastos de envío de muestras al concurso en París.

Para Selena Contreras el café orgánico no está siendo rentable, según lo que ella puede distinguir en la realidad de los cafetaleros de la región con esta técnica es que no están mejorando su calidad de vida, a pesar de que reciben 15, 20 o 40 dólares sobre el precio en Bolsa, su economía no mejora. Consideró que estos excedentes están siendo destinados al área administrativa de las asociaciones o cooperativas.

Sin embargo, el café de su finca es un café sostenible que hace uso de fertilizantes y pesticidas de manera regulada, cuenta con la certificación *Rainforest Alliance* desde el 2004, lo que le ha permitido obtener un plus de 5 dólares, más el premio de 10 dólares sobre el precio en bolsa, pero lo fundamental para ella es la conciencia ambiental que se asume con este tipo de certificación y el cuidado del ambiente para el disfrute de las generaciones futuras.

En Villa Rica, la mayoría emplea el riego natural proveniente de la lluvia. Solo existe un productor (vecino de Selena Contreras) con más de 100 hectáreas que posee un sistema de riego tecnificado.

En cuanto al tratamiento de aguas mieles, éste es parte importante del proceso de café en la Finca Santa Rosa; cuentan con pozas calcarias en tres tiempos, en las cuales el agua se filtra hasta perder el contenido tóxico y es liberada por la quebrada. La melaza que se asentó en la primera poza va al compost para formar abono orgánico y este es el mejor abono que puede

existir para el café. También han implementado un sistema de reutilización de agua, el cual consiste en emplear la misma agua para el despulpado por tres días consecutivos y de este modo, reduce el consumo de agua limpia.

En su finca también se realiza la poda sistemática de manera anual, lo que aumenta la producción, cada año se poda un camellón a 90cm y al segundo año, esta planta tiene nuevos tejidos y comienza a producir como una nueva. Cuando implementó esta técnica muchos de sus vecinos se asombraban y la consideraban insensata, pero al ver los resultados en la productividad, varios de ellos han seguido el ejemplo.

Los efectos de La Roya Amarilla

La disminución de la producción en la finca se explica principalmente por la roya y la broca. En Villa Rica, el rendimiento en taza era de 81% y ahora es de 75 - 76%. Más allá de la baja en producción, la existencia de estas plagas ha reducido el rendimiento físico del grano y por lo tanto, menos café en grano verde para exportar. Esta merma es vendida a “compradores chicheros” los cuales pagan en promedio dos a tres soles por kilo. Selena estima que en tres o cuatro años volverán a estabilizarse sin tener picos altos y bajos generados por las plagas.

Antes de la roya amarilla, la productividad ascendía a 35 a 40 quintales por lote. Después de la plaga, solo llegan a 20 o 25 quintales por lote. Dentro de la finca, se considera lote a un terreno de tres hectáreas aproximadamente.

Agentes principales de la Finca Santa Rosa

Molino y Misti son los principales proveedores de la finca Santa Rosa. Aunque últimamente, prefiere comprar a Misti; ya que, sus fertilizantes son nuevos, se deshacen rápido y dan buenos resultados. Adicionalmente, adquiere el método *Drench* para los viveros porque es más efectivo y se aplica directamente a la raíz. En esta primera parte del proceso, Pro del Sur facilita asistencia técnica para todos los productores que comercializan con Volcafe brindando capacitación por medio de un técnico, el señor Antero Flores, quien recomienda los pasos a seguir para la aplicación.

El cliente principal de la finca Santa Rosa es Volcafe a quien le vende en grano verde a través de Pro del Sur. Los acuerdos comerciales son anuales y cerrada la campaña se inician las conversaciones para el siguiente año teniendo en consideración la variación en los precios de café, según la Bolsa de Nueva York. Por otro lado, los microlotes de café tostado son vendidos a clientes en U.S.A. y España.

Las personas que trabajan en la finca Santa Rosa son migrantes de Andahuaylas, los cuales llegaron para la cosecha y se quedaron a vivir en la finca. “Ellos se acostumbran con nosotros son como una familia, sus hijos se educan en Villa Rica, son personas muy fieles a mí”, comentó Selena Contreras. El trabajo fuerte se da durante la época de cosecha, luego de

ésta, el personal realiza el cultivo, el abonamiento, la fumigación para prevención de enfermedades y la poda; estas actividades se realizan desde fines de setiembre hasta abril. Actualmente, cuenta con seis personas trabajando de manera permanente.

La anterior gestión municipal trabajó fuertemente en la promoción del distrito como lugar cafetalero y los productores obtuvieron gran reconocimiento por la Denominación de Origen. Adicionalmente, durante dicha gestión se creó el Laboratorio Municipal de Control de Calidad de Villa Rica, pero a la fecha está sin funcionar. Es así que, Selena criticó el desinterés del actual gobierno distrital por impulsar el desarrollo cafetalero de esta zona.

Esta productora, ejemplo a seguir en Villa Rica, considera que el principal limitante del cafetalero es el financiamiento y la escasa ayuda del gobierno representada por Agrobanco. En palabras de Selena, “Necesitamos un financiamiento, no que te den la plata gratis, sino intereses razonables”. Otro factor, es la dependencia del precio del café en la Bolsa de Nueva York; ya que, este varía constantemente, aunque esto puede revertirse si se consigue un comprador en el extranjero con un precio fijo.

Asimismo, al preguntarle por los principales factores de éxito de una asociación, ella mencionó: “Las cosas deben ser transparentes, bien ordenadas, producir un buen café y conseguir un buen comprador”; pero como factores de fracaso destacó la falta de organización, la poca transparencia en las cuentas y la falta de un líder honesto.

Próximos pasos

Dentro de sus objetivos de corto plazo mencionó que planea reforzar su presencia a través de medios digitales e impulsar la comercialización de cafés tostados bajo la marca de “Finca Santa Rosa” aprovechando el aumento en el consumo de cafés de calidad.

Para el 2018, tiene planeado renovar las plantaciones, se proyecta dos hectáreas por año con variedades resistentes a la roya. Por otro lado, los microlotes están teniendo un cuidado especial; por ello, se necesita orden y organización en los cafetales. Otra idea que tiene en mente es hacer microlotes de una sola variedad; ya que, actualmente este resultado es producto de un *blend* de tres variedades y considera que si se especializa el microlote se puede obtener un mayor rendimiento en taza.

3. Asociación de Jóvenes Productores Agropecuarios Forestal- Pusapno

En una entrevista realizada al secretario de la Asociación de Jóvenes Productores Agropecuarios Forestal- Pusapno, se pudo conocer los inicios de la asociación y cómo el hecho de participar en un club deportivo con dos equipos de fútbol, los motivó a agruparse e iniciarse en el café llegando a formar una asociación. Los vínculos de amistad que fueron estrechando representan, hoy en día, el activo social más importante de esta organización y los ha llevado a

participar en varios concursos e iniciativas en torno al café (Comunicación personal, 05 de noviembre, 2017).

Por otro lado, el secretario comentó que algunos miembros antes de formar parte de esta asociación habían pertenecido a la APAPO; sin embargo, optaron por salirse de ella; ya que, la directiva de ésta tenía poca comunicación e interés en el crecimiento de los socios. Además, se tenía que pagar una cuota inicial para ser miembro de la asociación, requisito que generó incomodidad entre los jóvenes porque a diferencia de ésta, en la Asociación de Jóvenes Productores Agropecuarios Forestal - Pusapno no se tiene ningún cobro de inscripción, solo es necesario asumir el compromiso de participar en las faenas que indiquen.

Adicionalmente, el secretario contó que el nombre de la asociación se relaciona con las plantaciones de pino que la mayoría de los socios posee y que usan como sombra para el café. Por otro lado, la mayoría de los socios productores tiene entre tres a cuatro cuadras de café, una cuadra significa media hectárea.

Aspecto Comercial

En temas comerciales, el café se vende de manera conjunta como asociación a Café Natura Coffee al precio de S/ 6.8 a S/ 7, en algunos casos, éste puede llegar hasta S/ 7.20. La transacción es de manera formal y continua, la cual se entabló desde la creación de la asociación. Por otro lado, comentó que se encuentran en proceso de creación de su propia marca y logo con la finalidad de vender su producto, a través del canal minorista y llegar a nichos de mercado. Esto se viene realizando con el fondo de AGROIDEAS.

Así mismo, el secretario explicó que dicho fondo los apoya económicamente para la compra de insumos para sus cosechas como abono, fertilizantes, entre otros. Además, el fondo de AGROIDEAS ha permitido a los socios afectados por la roya, renovar sus cafetales. Por último, en temas de capacitaciones, la junta directiva ha tenido la oportunidad de asistir a pasantías y charlas sobre el sector cafetalero haciendo uso de los recursos del fondo.

Organización interna

La Junta Directiva está conformada por el presidente, el tesorero y el secretario; esta tiene un periodo de dos años. Es preciso mencionar que el presidente de esta asociación, el señor Ballesteros, se ha mantenido en el directorio desde su creación por decisión unánime de los socios. Además, se cuenta con normas escritas en el estatuto y se exige el cumplimiento de las mismas en cada reunión, las normas más simbólicas son:

Contribuir en el logro de objetivos de la asociación.

Tomar decisiones.

Aportar con el monto establecido.

El representante indicó que no existe penalidad alguna, si no se cumplen las normas. Adicionalmente, mencionó que el cobro de los montos establecidos en cada reunión es facilitado por la visita de un representante de la junta directiva quien visita cada parcela.

Finalmente, señaló que la asociación brinda apoyo a cada cafetalero en temas de asistencia técnica, representatividad, apoyo en mano de obra para el trabajo en cada parcela y trabajo colectivo para la iniciativa de un proyecto. Actualmente, la asociación se encuentra trabajando en una planta de beneficio propia con la finalidad de estandarizar la producción y lograr un producto de mayor calidad.

En la asociación, se dispone de los servicios de un gerente-ingeniero que cumple la función de representación de la organización en todas las actividades e iniciativas cafetaleras. El gerente ha desarrollado vínculos amicales y de confianza con los socios y es por ello, que es considerado un miembro más de la asociación.

Aspecto ambiental

Respecto a las prácticas medioambientales, el representante detalló que cada caficultor desarrolla procesos independientes para el tratamiento de aguas mieles. Muchos de los socios poseen reservorios al interior de sus parcelas.

4. CUNAVIR

En la entrevista realizada a un funcionario de la Central Única de Asociaciones Villa Rica (CUNAVIR) identificado con código 009, se pudo conocer el trabajo y la forma en la que se desarrolla dicha organización (comunicación personal, 04 de junio, 2017).

La asociación en mención es de carácter privado y tiene como misión, elevar la calidad de vida de los productores. Al respecto comentó: “Los que representamos, los que gerenciamos, los que administramos, todos somos agricultores. Quien habla es cafetalero”.

La CUNAVIR está integrada por comunidades de tres distritos: San Luis de Shuaro, Perené y Villa Rica, los cuales se encuentran en el límite de Junín. El funcionario de la CUNAVIR afirmó que se establecieron en Villa Rica; ya que, cuenta con mayor facilidad de acceso, mayor actividad comercial y reconocimiento en el mercado cafetalero.

En cuanto al acopio del café, dentro de esta central existen tres tipos. En primer lugar, el acopio en cerezo; los socios recolectan los frutos de sus parcelas y lo trasladan a la planta en El Oconal, donde inicia el proceso integral hasta obtener el café en pergamino seco. En palabras del funcionario de la CUNAVIR: “Nosotros lo despulpamos, lo fermentamos, lo lavamos, lo secamos y se lo entregamos al dueño. Si ellos quieren comercializar y encuentran otras opciones, bueno, ahí tiene su café, pero si quieren comercializar con nosotros, nosotros le comercializamos su café”.

En segundo lugar, el acopio en “mote”; es decir, cuando el cerezo ya fue despulpado, fermentado, lavado, pero aún sigue mojado. Al respecto comentó: “Hay muchos agricultores que despulpan en sus fincas cada uno y no tienen la capacidad de la secadora, no tienen acceso y lo traen así mojadito, nosotros lo acopiamos también, lo secamos y se lo entregamos”. Finalmente, el acopio en pergamino seco; cuando el socio entrega su café listo para ser comercializado.

La CUNAVIR almacena el café de sus socios y luego lo transporta hacia Lima, en donde se realiza el trillado para obtener el café en oro verde. Para esto, el funcionario explicó lo siguiente: “Nosotros en Lima utilizamos los almacenes de Perales Huancaruna y de Coinka. Ahí depositamos y ellos nos hacen el proceso de trillado. El café pergamino lo convierten en oro verde que ya es exportable”. Luego del trillado, lo llevan al puerto y lo embarcan. En este caso, Perales Huancaruna y Colina juegan el papel de prestadores del servicio de trillado. Mientras que la administración de la central gestiona el contacto directo con el comprador del exterior y toda la documentación necesaria.

Al mismo tiempo, el representante de la CUNAVIR refirió que tienen un convenio comercial con la empresa Perales Huancaruna. Dicho acuerdo se basa en la compra del café en pergamino bajo el sello FTRO. El FTRO significa que su café cuenta con la certificación *Fair Trade* o Comercio Justo, *Rainforest Alliance* y Orgánica. Mencionó lo siguiente: “Bajo ese sello nosotros le vendemos a Huancaruna. Por ejemplo, ellos lo reciben, lo pilan y lo venden. ¿Qué le vendemos nosotros a Huancaruna? Nuestro producto más nuestras certificaciones, le garantizamos que nuestro producto es orgánico, sostenible, *fair trade* y ellos con nuestra certificación venden en el extranjero”.

Por lo que se refiere a los precios, señaló que se rigen por la Bolsa de Nueva York y les pagan a los socios de acuerdo al precio en bolsa más el plus que adquieren por comercio justo y orgánico. Lo que resulta en promedio es S/ 8 por kilo. Además, detalló que los contenedores que exportan son de 25 000 kilos de café en oro verde y el precio es de \$190 dólares americanos por un quintal (46 kilos). Otro punto importante para la CUNAVIR son sus clientes, los cuales están generalmente en Alemania y trabajan con la central desde el 2009.

En cuanto a lo que se refiere a capacidad productiva de los socios, el representante indicó que ellos tienen experiencia en el campo y respetan todas las normas orgánicas; ya que, es un requisito indispensable para mantener la certificación. Asimismo, cuentan con capacitaciones por convenio; por ejemplo, en el mes de Julio del 2016 se concretó la aprobación del Programa de Innovación Agraria del Ministerio de la Producción y del Minagri, del cual son, actualmente, beneficiarios. Por último, señaló que mantienen relaciones estratégicas con la municipalidad provincial de Oxapampa y la municipalidad distrital de Villa Rica, con las cuales

se gestionan las capacitaciones de asistencia técnica, pasantías a ferias internacionales, nacionales y locales.

5. Junta Nacional del Café

En cuanto a la innovación agraria, el CEO de la Junta Nacional del Café indicó que la agricultura en el Perú se maneja por pisos o también llamada multinivel. En el primer piso (más pegado a la superficie) se encuentran los cultivos temporales; el segundo piso es apto para cultivos arbustivos como el café y en el tercer piso, se plantan árboles grandes como los pinos. Asimismo, aseguró que en este aspecto debe trabajarse el tema de sostenibilidad y seguridad agroalimentaria.

Lorenzo Castillo inició su vínculo gerencial con esta organización en 1996 a pedido de varios dirigentes y técnicos de cooperativas cafetaleras. Durante este año existió un escenario muy complejo para la sociedad peruana; se estaba saliendo del terrorismo, era una etapa de reajuste económico y el modelo cooperativo estuvo muy mal visto y contaba con pocas alternativas de financiamiento. En 1996, luego de un debate nacional con representantes de diferentes cooperativas, se establecieron cuatro objetivos básicos, los cuales son la base para el trabajo y desempeño de la Junta Nacional del Café. En la entrevista realizada al gerente de dicha organización, se enumeró los cuatro objetivos estratégicos, los cuales son: en primer lugar, la gestión empresarial eficiente y transparente; en segundo lugar, la promoción de café de calidad y cafés especiales; seguido de, los servicios de calidad a los asociados y por último, las alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas del país y del exterior (Comunicación personal, 26 de octubre, 2017).

Asimismo, Lorenzo Castillo contó que desde el inicio, la JNC se orientó a trabajar con pequeños productores organizados en cooperativas aprovechando los nichos de mercado e incorporando las certificaciones para agregar valor al producto de sus socios. Empezaron con 12 cooperativas en 1996 y al 2017 son 137 cooperativas, las cuales aportan el 25% del café de exportación.

La Junta se creó con asociaciones y cooperativas que sobrevivieron la crisis de la Reforma Agraria y entre ellas se iban animando a incorporar el gremio porque deseaban fortalecerse. El gerente de la JNC explicó que en un inicio, la tarea más complicada que tuvo fue generar una triangulación entre el mercado, las entidades financieras y los productores; basada en las relaciones de confianza y buenas negociaciones. En la misma línea, señaló que el factor confianza y gestión han sido determinantes para que la JNC pueda cumplir sus objetivos iniciales.

Por otra parte, Lorenzo Castillo indicó que las principales desventajas de una asociación en comparación con una cooperativa es que la primera no cuenta con órganos de control, no

tiene fines de lucro, ni participación patrimonial y posee menos credibilidad financiera que una cooperativa. Considera a las cooperativas como organizaciones más sostenibles. Dentro de la JNC se admite tanto cooperativas como asociaciones, pero con un mínimo de 100 socios por organización; ya que, cuentan con un enfoque de sostenibilidad en todo sentido.

Un aspecto muy importante fomentado desde el inicio es el tema de confianza con la sociedad y con los productores, esto se ha motivado a través de la rendición de cuentas y la transparencia. La ventaja de una cooperativa es que se tiene un consejo de vigilancia que cumple la función de supervisión y control.

En cuanto a los determinantes de la productividad en una asociación cafetalera, el gerente mencionó lo siguiente: “Gestión porque la gestión me permite planificar desde el abastecimiento de insumos, soporte técnico, trazabilidad de la calidad y buenas prácticas agrícolas (esto se financia) con el diferencial del precio”. Otro determinante que mencionó fue la relación entre los socios y la tarea de cómo generar solidaridad. Explicó que este es un tema de construcción de confianza, en el cual la cooperativa tiene la misión de generar servicios solidarios como seguro de sepelio, seguro educativo, etc.

