

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y ARTES



**“LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO  
TERRITORIAL A PARTIR DEL INCREMENTO DE LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS AGROPRODUCTIVAS DE  
MAYOR IMPACTO SOCIOECONÓMICO  
EN LA SELVA ALTA: CASO DEL CAFÉ EN EL ALTO MAYO”**

**TESIS**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
CON MENCIÓN EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PARA EL  
DESARROLLO URBANO REGIONAL

**ELABORADO POR  
ARQ. LUÍS FRANCISCO DE LAS CASAS OROZCO**

**ASESOR  
MAG. ECON. JULIÁN WEINNY ANTEZANA ALVARADO**

**LIMA – PERÚ**

**2012**

**Dedicatoria:**

Dedico este estudio a los pequeños caficultores de la Selva Alta por haberme brindado la oportunidad de ofrecerles este modesto aporte estratégico para la mejora de su calidad de vida y trascendencia personal

## **Agradecimientos**

Una reflexión seria acerca de la problemática territorial y la solución para enfrentarla demanda una intensa interacción multidisciplinaria. Gracias al apoyo intelectual y al permanente aliento de los doctores Carlos Antonio Salas y Gisela Camminati, compañeros de ruta en el ideal y la esperanza de vivir en una sociedad más justa y democrática, esta investigación ha contado con una destacada y muy enriquecedora discusión multidisciplinaria para la contrastación de las ideas y propuestas presentadas. A ellos mi eterna gratitud.

Mi reconocimiento personal al geógrafo Jesús Contreras quien a lo largo del desarrollo de la investigación me brindó su soporte y conocimiento profesional.

Finalmente, no puedo dejar de agradecer a mi alma mater y a todos mis profesores de la maestría, en especial al Arq. Eduardo Gómez De La Torre, a quien considero un maestro de vida, y al Dr. Manuel Montoya por sus valiosas críticas y sugerencias relativas a la metodología de la investigación. Asimismo al Mag. Econ. Julián Antezana quien en su calidad de asesor, me orientó estratégicamente a focalizar mi esfuerzo en un tema innovador y trascendente para mi espíritu transformador y justiciero en pro del desarrollo del país.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN.....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....</b>	<b>8</b>
1.1 Marco Teórico .....	8
1.2 Antecedentes: Estudios Relacionados.....	26
1.3 Definición de Conceptos.....	38
1.4 Marco Normativo del Ordenamiento Territorial.....	47
1.5 Sistema de Hipótesis .....	56
<b>CAPÍTULO 2 - DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>57</b>
2.1 Tipo de Estudio .....	57
2.2 Universo y Muestra .....	60
2.3 Área de Estudio.....	61
2.4 Métodos e Instrumentos de Recolección de Datos.....	61
2.5 Plan de Tabulación y Análisis.....	63
2.6 Procedimientos .....	64
<b>CAPÍTULO 3 - LA CADENA AGROPRODUCTIVA DEL CAFÉ EN EL ALTO MAYO .....</b>	<b>65</b>
3.1 Características Geográficas del Alto Mayo .....	65
3.1.1 Ubicación .....	65
3.1.2 El Medio Físico .....	66
3.1.3 El Medio Social .....	74
3.1.4 El Medio Económico .....	78
3.2 Estructura de la Cadena Agroproductiva del Café.....	83
3.2.1 Reseña Histórica de la Cadena .....	83
3.2.2 Eslabón de Producción Agraria .....	84
3.2.3 Eslabón de Beneficio Húmedo .....	87
3.2.4 Eslabón de Intermediación Comercial.....	88
3.2.5 Eslabón de Beneficio Seco .....	90
3.2.6 Eslabón de Venta al Mercado Final.....	91
3.2.7 Actores Complementarios de la Cadena.....	93
3.2.8 El Modelo Asociativo predominante en el Alto Mayo.....	95
3.2.9 Escenarios de Distribución Espacial de la Cadena.....	98
3.3 Rol del Estado en el incremento de la Competitividad.....	102
3.3.1 A nivel nacional .....	102
3.3.2 A nivel regional .....	107
3.3.3 A nivel local .....	109
3.4 Factores Críticos para el Desarrollo Endógeno Competitivo.....	111
3.4.1 Servicios Financieros .....	111

3.4.2	Innovación Tecnológica .....	113
3.4.3	Estructura societaria de producción .....	114
3.4.4	Infraestructura de apoyo a la producción .....	114
3.4.5	Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales .....	115
<b>CAPITULO 4 - LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO TERRITORIAL PARA LA SELVA ALTA.....</b>		<b>117</b>
4.1	Visión Estratégica Territorial.....	117
4.2	Lineamientos Estratégicos.....	123
4.2.1	Componente Gobernanza.....	123
4.2.2	Componente Económico.....	132
4.2.3	Componente Social.....	137
4.2.4	Componente Ambiental.....	145
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>149</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>156</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>161</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Evolución Temporal de los Informes de Desarrollo Humano-PNUD .....	10
Ilustración 2 - El departamento de San Martín en el Perú .....	65
Ilustración 3 - Jurisdicciones geopolíticas del Alto Mayo .....	66
Ilustración 4 - Localización cartográfica del Alto Mayo.....	67
Ilustración 5 - Composición vegetal existente en el Alto Mayo .....	68
Ilustración 6 - Composición de los bosques en el Alto Mayo .....	70
Ilustración 7 - Principales limitantes agroecológicas .....	71
Ilustración 8 - Zonificación ecológica económica del Alto Mayo .....	73
Ilustración 9 - Zonas ecológicas económicas .....	73
Ilustración 10 - Subsistema urbano Moyobamba normativo al año 2010.....	76
Ilustración 11 - Cadena productiva de café .....	92
Ilustración 12 - Eslabón de producción Agraria .....	98
Ilustración 13 - Eslabones de beneficio húmedo y comercialización .....	99
Ilustración 14 - Eslabón de beneficio seco .....	100
Ilustración 15 - Eslabón de venta final .....	101
Ilustración 16 - Propuesta de lineamientos de Desarrollo Territorial .....	117
Ilustración 17 - Modelo de Selección Estratégica de Productos Agrarios .....	129
Ilustración 18 - Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	130
Ilustración 19 - Factores del entorno competitivo .....	131
Ilustración 20 - Modelo de red CRIA-CNG's .....	146
Ilustración 21 - Sistema de Innovación Regional.....	147
Ilustración 22 - Centros poblados con socios afiliados a ADISA .....	161
Ilustración 23 - Información histórica - Asociación distrital agropecuaria .....	161
Ilustración 24 - Representantes legales - Asociación distrital agropecuaria.....	162
Ilustración 25 - Centros poblados APAVAM .....	163
Ilustración 26 - Información histórica APAVAM .....	163
Ilustración 27 - Representantes legales APAVAM .....	164
Ilustración 30 - Representantes legales - Café Doncel .....	165
Ilustración 28 - Centros poblados APROCADO .....	165
Ilustración 29 - Información histórica - Cafe Doncel.....	165
Ilustración 31 - Centros poblados - APROCASS.....	166
Ilustración 32 - Centros poblados APROCASS .....	167
Ilustración 33 - Representantes legales - Cafe Selva Soritor.....	167
Ilustración 34 - Centros poblados - APROECO.....	168
Ilustración 35 - Información histórica APROECO.....	169
Ilustración 36 - Representantes legales - APROECO .....	169
Ilustración 37 - Centros poblados CACFEVAM .....	170
Ilustración 38 - Información histórica CACFEVAM LTDA.....	171
Ilustración 39 - Representantes legales CACFEVAM .....	171
Ilustración 40 - Centros poblados CAPEMA .....	172
Ilustración 41 - Información histórica Perla del Mayo.....	172
Ilustración 42 - Representantes legales Perla del Mayo .....	172
Ilustración 43 - Centros poblados COPAGROIN .....	172
Ilustración 44 - Información histórica Cafetalera San Martín Coffe.....	172
Ilustración 45 - Representantes legales Cafetalera San Martín Coffe .....	172
Ilustración 46 - Centros poblados EL EMIGRANTE .....	172
Ilustración 47 - Información histórica EL EMIGRANTE .....	172
Ilustración 48 - Representantes legales EL EMIGRANTE .....	172
Ilustración 49 - Centros poblados FRUTO DE SELVA.....	172

Ilustración 50 - Información histórica FRUTO DE SELVA.....	172
Ilustración 51 - Representantes legales FRUTO DE SELVA.....	172
Ilustración 52 - Centros poblados SELVA ANDINA.....	172
Ilustración 53 - Información histórica SELVA ANDINA.....	172
Ilustración 54 - Representantes legales SELVA ANDINA.....	172

## RESUMEN

A pesar del sostenido crecimiento económico observado por el país en los últimos 20 años, el dinamismo del proceso económico de integración comercial (globalización) ha generado una serie de dudas en las poblaciones rurales respecto de los beneficios socio-económicos y ambientales que este proceso acarrea. Estas dudas se sustentan en los persistentes bajos niveles de competitividad que mantienen la mayoría de las cadenas agroproductivas, especialmente en sus eslabones de producción agraria. En tal sentido el presente informe de tesis consideró como objetivo general de la investigación: Formular Lineamientos Estratégicos de Desarrollo Territorial orientados al incremento de la competitividad de las cadenas agroproductivas de mayor impacto socioeconómico en la zona de Selva Alta a fin que, a nivel local y/o regional, constituyan un factor determinante de transformación y ordenamiento de la actual estructura y dinámica territorial.

Para aproximarse a una propuesta general, se abordó el tema de investigación a través de un estudio de caso: la cadena agroproductiva del café en el Alto Mayo. Luego de un proceso de inmersión y mediante la aplicación del método de observación en campo, se identificaron los elementos relevantes del territorio (medio ambiente, medio social, medio económico), la estructura de la cadena del café en función a los requerimientos de bienes y servicios estratégicos, el rol desempeñado por el Estado y la determinación de los factores críticos que inciden directamente sobre el incremento de la competitividad.

Con la participación de un panel interdisciplinario de expertos, se desarrollaron espacios de diálogo y reflexión a efecto de validar el sistema de hipótesis bajo un criterio de explicación con métodos heurísticos y análisis de eventos tanto de manera inductiva - deductiva y viceversa.

A partir de una prospectiva que promueva el incremento de la competitividad de las cadenas agroproductivas con mayor impacto socio-económico, la investigación obtuvo como resultado una propuesta de Lineamientos Estratégicos de Desarrollo Territorial para la Selva Alta con base en una Visión Territorial y de los siguientes componentes y propuestas instrumentales:



- **Gobernanza.-** La adecuación del Poder Ejecutivo a una estructura territorial desconcentrada para promover concertadamente entre jurisdicciones el proceso de Desarrollo Territorial orientado a integrar y optimizar el diseño de un Programa de Competitividad Regional Agraria – PROCOMPRA de alcance regional.
- **Económico.-** La creación de una red de Centros Regionales de Innovación Agraria – CRIA´s como sistema territorial de la Innovación regional agraria, a partir de los productos agrarios seleccionados por el PROCOMPRA.
- **Social.-** La promoción de Cooperativas de Nueva Generación – CNG´s a partir de una distribución espacial circunscrita a la unidad territorial de micro cuenca y articuladas por los CRIA´s.
- **Medio Ambiente.-** Acondicionamiento Territorial, a escala nacional y regional, de los tres ejes agroindustriales de desarrollo propuestos en la Visión Territorial.

Finalmente, luego de comprobar la hipótesis general, la investigación invita a reflexionar acerca de la enseñanza que nos brinda la historia económica respecto a ésta nueva oportunidad de desarrollo que vive el Perú para afrontar con decisión política el histórico aislamiento de esta desaprovechada eco región.

La historia demuestra que el crecimiento económico de los últimos años no ha significado otra cosa que la recuperación económica de los niveles alcanzados en la década de los setentas y, más bien nos desafía a entender que, a partir de ahora, mantener el crecimiento económico con inclusión social será una tarea mucho más compleja porque requerirá de una nueva visión estratégica articulada, por un lado, al incremento de la competitividad de cada uno de nuestros complejos territorios y, por el otro, a los procesos globales que vienen produciendo realineamientos y cambios estructurales que podrían acrecentar aun más la brecha socioeconómica entre la pequeña y gran agricultura.



## INTRODUCCIÓN

La megadiversidad de productos agrarios que mantiene el país, así como las limitadas capacidades técnico-gerenciales y los escasos recursos económico-financieros en apoyo del sector agrario, han generado una permanente dispersión de esfuerzos publico-privados por consolidar las acciones necesarias para lograr incrementos significativos en la competitividad del eslabón agrario de las cadenas agroproductivas.

En términos generales existen diversas cadenas agroproductivas en el medio rural que, dada la naturaleza del producto (agrícola, pecuario, acuícola o forestal) asociado a sus correspondientes ventajas comparativas y competitivas específicas, ostentan un potencial competitivo para generar un mayor o menor impacto socio-económico sobre la estructura y dinámica del territorio.

El eslabón de producción agraria está compuesto principalmente por pequeños productores que operan con bajos niveles tecnológicos en campo e industria, con escaso acceso a servicios financieros y que no cuentan con infraestructura logística apropiada. Estos factores originan sobrecostos, baja productividad, así como la reducción en la calidad del producto y en consecuencia menores precios y por ende muy baja rentabilidad. Por ello, el **tema de investigación** está enfocado en el incremento de la competitividad de las cadenas agroproductivas y en particular del eslabón agrario que, por su baja productividad, afecta el nivel competitivo de toda la cadena, resultando el más sensible y problemático de la cadena.

Si bien las cadenas surgen como alternativa de eficiencia económica colectiva para maximizar la creación de valor en tanto se minimicen los costos de producción, el desarrollo de su potencial competitivo requiere de la atención público-privada sobre factores exógenos, relacionados al acondicionamiento territorial y al fortalecimiento institucional, así como de factores endógenos, relacionados a la reducción de las distorsiones en los términos de intercambio entre sus eslabones.

Se ha establecido como **área de estudio** un territorio en particular, la eco región denominada Selva Alta, ubicada en la vertiente oriental de los Andes entre los 600 y los 2,500 m.s.n.m. Es la eco región más biodiversa del Perú y se extiende desde el

departamento de Amazonas en el norte hasta Puno en el sur. Posee un clima semi cálido, muy húmedo, con precipitaciones elevadas y temperatura promedio de 22°C. En cuanto al relieve los valles son estrechos y accidentados y los suelos están expuestos a severos procesos de erosión y deslizamientos periódicos, debido a la existencia de pendientes muy pronunciadas, las altas precipitaciones, la tala indiscriminada y la quema de bosques.

El **caso de estudio** seleccionado en este territorio de Selva Alta, corresponde a la cadena agroproductiva del café en la cuenca del Alto Mayo. El café en el Perú es el producto agrario de mayor impacto socioeconómico, no sólo de la zona de Selva Alta, sino también a nivel sectorial de la agricultura nacional representando el 25% del total exportado. Articula más de 370,000 ha plantadas y genera más de 47 millones de jornales anuales beneficiando directa e indirectamente a más de 2 millones de pobladores rurales peruanos. Por estas razones se ha seleccionado el café, por constituir el cultivo de mayor impacto socioeconómico en la cuenca alta del río Mayo (denominada Alto Mayo) dentro de la jurisdicción política administrativa del Gobierno Regional de San Martín. La cadena del café demuestra su importante potencial incremental de crecimiento, tanto por la gran cantidad de actores que involucra, los mayores niveles de productividad que debe alcanzar, así como por los márgenes de rentabilidad y redistribución al interior de la misma. Ello ha permitido obtener un referente de investigación a partir del cual se ha analizado el acondicionamiento del territorio; la estructura de la cadena; los escenarios de organización espacial y producción por cada eslabón de la cadena; el rol y desempeño de las entidades estatales en pro del incremento de la competitividad; así como sus factores críticos para, a partir de ellos, establecer generalizaciones que permitan definir Lineamientos de Desarrollo Territorial para la Selva Alta.

En tal sentido el **resultado o producto** de la investigación gira en torno a la propuesta de Lineamientos Estratégicos de Desarrollo Territorial, desde una perspectiva gubernamental de fomento productivo al sector privado. Contiene una Visión Territorial en el contexto de que, en los mercados internacionales, el café peruano ha ido ganando terreno incrementando los volúmenes de exportación y mejorando la calidad del grano verde exportado. Si a esta situación actual adicionamos los incrementos significativos de precios que vienen sufriendo y sufrirán los *commodities* agrarios en la bolsa, el impacto de la cadena del café afectará significativamente la estructura y dinámica de sus territorios ya que todos los actores que participan en ella desde el eslabón de producción

agraria, hasta los relacionados a la proveeduría de insumos y servicios industriales, comerciales y logísticos, generarán economías de aglomeración capaces de encadenar a su vez a otros sectores y conformar conglomerados productivos o *cluster* a lo largo de los tres corredores de integración económica (norte, centro y sur) constituyéndose futuros “ejes de desarrollo agroindustriales de exportación”.

Los Lineamientos de Desarrollo Territorial se han organizado por componentes que contienen acciones e instrumentos estratégicos innovadores para el diseño, formulación y gestión de políticas públicas de desarrollo territorial en zona de Selva Alta a nivel meso-económico. El propósito es utilizarlos como mecanismos, instrumentos, modelos de planificación y gestión territorial, a partir de los cuales se logre una visión concertada y focalizada de las intervenciones que las diferentes agencias gubernamentales y actores del sector privado tengan a bien concretar en zonas de Selva Alta y que realmente promuevan, de manera eficaz, el mejoramiento de la calidad de vida de la población, bajo un enfoque de participación público-privada.

El criterio operativo adoptado metodológicamente para identificar problemas ha sido el criterio de apreciación de una situación actual.

### **Problema General**

¿Por qué las cadenas agroproductivas de mayor impacto socioeconómico en la zona de Selva Alta observan bajos niveles de competitividad y no constituyen un factor estratégico en la transformación y ordenamiento de la estructura y dinámica territorial a nivel local y/o regional?

#### Problema Específico N°1: (tipo causal)

¿Qué factores críticos limitan la competitividad de la cadena productiva del café en el Alto Mayo?

#### Problema Específico N° 2: (tipo descriptivo)

¿Cuál es el rol y desempeño del Estado como ente promotor del incremento de la competitividad de la cadena productiva del café en el Alto Mayo?

### Problema Específico N° 3: (tipo propositivo)

¿Qué mecanismos, instrumentos, modelos y/o políticas de planificación y gestión territorial deberían desarrollar conjuntamente el sector público y privado para incrementar el nivel competitivo de las cadenas agroproductivas en la Selva Alta interviniendo de manera estratégica en el proceso de transformación y ordenamiento de la estructura y dinámica territorial a nivel local y/o regional?

### **Objetivo General**

Formular Lineamientos Estratégicos de Desarrollo Territorial orientados al incremento de la competitividad de las cadenas agroproductivas de mayor impacto socioeconómico en la zona de Selva Alta a fin que, a nivel local y/o regional, constituyan un factor determinante de transformación y ordenamiento de la actual estructura y dinámica territorial.

### Objetivo Específico N° 1

Evaluar y analizar al interior de la cadena las variables relacionadas a: la rentabilidad económica, social y ambiental; el acceso al mercado, recursos tecnológicos y financieros; las capacidades de gestión y; la infraestructura básica, para determinar cuáles son los factores críticos que limitan la competitividad de la cadena productiva del café en el Alto Mayo.

### Objetivo Específico N° 2

Evaluar y analizar las actuales políticas públicas respecto de la oferta de bienes y servicios agrarios; la infraestructura básica y la promoción productiva para determinar el rol y valorar el desempeño del Estado en el incremento de la competitividad de la cadena agroproductiva del café en el Alto Mayo.

### Objetivo Específico N° 3

Proponer mecanismos, instrumentos, modelos y/o políticas relacionadas a la planificación y gestión territorial para que la acción en conjunto del sector público y privado incremente la competitividad de las cadenas agroproductivas en la Selva Alta.

## **Justificación**

Esta investigación se ha realizado porque resulta paradigmático que, a pesar de haber experimentado como país un ciclo de crecimiento económico sostenido, las poblaciones rurales, especialmente de la Selva Alta, no observen un mejoramiento de sus niveles y calidad de vida como si lo han logrado las poblaciones urbanas o rurales de la costa. Esta constatación nos hace pensar que se vienen produciendo una serie de relaciones en el sistema territorial que limitan la transformación de su estructura y dinámica hacia modelos más equilibrados y sostenibles que sirvan de soporte a un proceso de desarrollo donde el fin sea el bienestar de las poblaciones rurales. Más aun si se reconoce que, desde hace décadas, las estrategias de desarrollo regional y las políticas públicas agrarias no han logrado incidir, con la eficacia esperada, en el aprovechamiento de las potencialidades territoriales, requisito indispensable para alcanzar el bienestar social, incorporando de manera competitiva y progresiva a un vasto sector de pequeños agricultores a la nueva economía global de la Sociedad del Conocimiento.

Por ello esta investigación es de suma utilidad práctica para que los gobiernos regionales y municipales encargados de la planificación y gestión del territorio conozcan cuáles son los agentes y factores críticos sobre los cuales deben de incidir sus políticas estratégicas de desarrollo territorial a fin de consensuar una visión de desarrollo competitiva e inclusiva.

En tal sentido, ésta investigación se enfoca en tratar de responder, conceptualmente, al problema relacionado con el bajo nivel competitivo de los pequeños agricultores de la Selva Alta, como principal causa de su actual estancamiento económico y situación de pobreza, a pesar de ser una eco región con alta potencialidad competitiva producto de la progresiva implementación de los Corredores de Integración Económica.

El resultado de esta investigación es de suma importancia teórica porque ha permitido elaborar, a nivel meso, un modelo de gestión territorial a partir de la creación de instrumentos y mecanismos institucionales que promuevan la competitividad territorial, lo cual permitirá monitorear a futuro el proceso de transformación de la actual estructura y dinámica territorial a una nueva que se inspire en el desarrollo competitivo de las cadenas agroproductivas.

Asimismo, es metodológicamente importante en la medida que contribuye a “territorializar” las políticas agrarias, a nivel meso, seleccionando los productos agrarios con mayor potencial competitivo a partir de un modelo analítico que permite discriminar su real impacto socioeconómico y ambiental, base sobre la cual se conceptualiza un Programa de Competitividad Regional Agrario que en la actualidad no existe. Por ello, ésta investigación puede ser utilizada como referente para otras investigaciones aplicadas ya sea en otros cultivos, crianzas o especies forestales u otras actividades económicas y eco regiones productivas del país.

### **Precisiones y/o Limitaciones del Estudio**

No existe cartografía oficial del área de estudio. A pesar de corresponder a diferentes escalas y diferentes criterios de representación de los objetos geográficos, se realizaron tareas de armonización de datos a escala 1:100,000 y se consideraron los siguientes parámetros de referencia espacial: Datum = WGS 84; Unidades = Metros; Sistema de proyección = UTM Z18s.

Respecto a los datos específicos de la demanda del café especial, existe una partida arancelaria genérica que engloba todos los tipos de café, por lo que las instituciones internacionales no pueden describir su comportamiento individualmente. Por ello, en algunos casos se han utilizado fuentes secundarias proporcionadas por organismos relacionados al café especial obtenidos por sus propios medios y posiblemente con diferentes metodologías.

Respecto a los datos específicos de la oferta del café especial, el acceso a las asociaciones de productores de café requiere de un trabajo de larga maduración mediante el desarrollo de contactos a través de personas vinculadas a sus dirigentes. Habiéndose restringido la información existente en fuentes secundarias proporcionadas por el Proyecto Especial Alto Mayo del Gobierno Regional San Martín.

El enfoque territorial de cuenca, se ha aplicado en el contexto de micro cuencas donde la actividad económica predominante está relacionada a la cadena agroproductiva del café, las mismas que se han delimitado como unidades de análisis espacial; y a partir de ellas se han generado las estadísticas básicas empleadas en el estudio.



Se han realizado entrevistas personales a funcionarios del Gobierno Regional y representantes de las asociaciones de pequeños productores de la zona, como fuente de información primaria con lo cual se ha validado no sólo la data reportada, sino también se ha permitido contrastar las observaciones realizadas durante los recorridos de campo.

## CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

### 1.1 Marco Teórico

Las investigaciones y estudios en temas de “Planificación y Gestión Urbano Regional”, por su carácter interdisciplinario<sup>1</sup>, han recibido y seguirán recibiendo el aporte de diversos especialistas; siendo tarea pendiente el construir un cuerpo teórico sólido.

Desde una postura global, según el Geógrafo Peter Haggett<sup>2</sup>, es la “Ciencia Regional” con sus sólidas conexiones con los estudios locacionales, la geografía, la ecología humana y las ciencias sociales (especialmente con la economía) que han estado en auge en América del Norte desde la segunda guerra mundial. Añade que, el primer libro de texto importante de “Ciencia Regional”, Métodos de Análisis Regional (Isard, Bramhall, Carrothers, Cumberland, Moses, Pines y Schooler, 1960) se ocupa principalmente de regiones económicas. Se considera como problema crucial el desempeño económico de una región (p. 413); ¿Qué industrias necesita para atenuar sus irregularidades en materia de empleo?; ¿Cómo puede optimizar la utilización de una dotación en recursos naturales muchas veces avara? Preguntas de este tipo inclinan decididamente la balanza del interés hacia el desarrollo económico.

Desde su experiencia en temas de ordenación del territorio, Gómez de Orea<sup>3</sup> establece que el sistema territorial estaría constituido por:

- Medio físico o territorio y recursos naturales.- el mismo que es concebido como fuente de recursos, soporte de actividades y receptor de residuos.
- Población y actividades de producción, consumo y relación social.- planteados como un espacio de negociación permanente entre intereses de los grupos sociales que van desde el interés de conservar la naturaleza promoviendo áreas naturales protegidas hasta el interés de explotar al máximo los recursos que brinda la naturaleza.

---

<sup>1</sup><http://www.posgrado.arquitectura.edu.pe/maestrias/planificacion> “Entendiendo las ciudades y las regiones como sistemas complejos de variables interdependientes, se concluye que tanto el conocimiento de estos sistemas, como la capacitación técnica y política para la programación y conducción de sus procesos de cambio, deben ser alcanzados a través del esfuerzo interdisciplinario, promovido por profesionales de distintas especialidades.”

<sup>2</sup> Análisis Locacional en Geografía Humana; Peter Haggett; 1973.

- Subsistemas de núcleos e infraestructuras de relación.- que bajo el concepto de redes de servicios públicos (agua, electricidad, vías, etc.) permiten estructurar el uso y la ocupación del suelo.
- Marco legal e institucional.- Referido básicamente al rol del estado que hace uso de la planificación tanto como instrumento normativo y como instrumento para concertar las intervenciones sobre el territorio.

Por ello, postula que el modelo de desarrollo territorial a proponer como imagen objetivo en un plan, debe procurar la mayor coincidencia posible entre la demanda social y el modelo que consiga la máxima capacidad de acogida; en su diseño debe intervenir además, el estado legal del suelo y las posibilidades de recuperación de las degradaciones y amenazas existentes.

### **Enfoque del Desarrollo Humano**

La teoría del Desarrollo Humano elaborada por el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD postula mejorar la distribución de los ingresos para que los habitantes de una región o país superen problemas tan adversos como la injusticia social y la ausencia de oportunidades. Señala que para alcanzar este propósito, la sociedad requiere acceder a bienes y servicios necesarios para alcanzar una buena calidad de vida. Son requisitos esenciales del desarrollo humano; la libertad y el bienestar (vida prolongada y saludable, buena educación e ingreso decente).

Se fundamenta en los principios de Productividad “si una sociedad desea ser productiva debe brindar salud y educación” y Sostenibilidad “si una sociedad quiere que el desarrollo continúe para las próximas generaciones debe hacer énfasis en el mercado y el progreso tecnológico.”

Asimismo en el principio de Equidad, para lograr un reparto justo de los ingresos y de los servicios de salud y educación, así como en el de la Participación, para promover la asociatividad que facilite a las personas intervenir activamente en sus localidades y en el planeamiento y aplicación de proyectos que les permitan mejorar su calidad de vida.

Son elementos del Desarrollo Humano (DH): el crecimiento económico, la calidad de vida y; el territorio, estableciéndose para este último tres ámbitos espaciales (local, regional y nacional). Para el DH estos ámbitos desempeñan distintas funciones: la localidad es el espacio del consumo y de la convivencia social, la región es el espacio de la producción, la inversión y el empleo, y el país es el espacio de la integración.

El espacio regional se caracteriza por ser el ámbito territorial que permite producir e invertir recursos a gran escala y, por ende generar empleo. Asimismo es aquel donde se pueden integrar potencialidades de diferentes localidades, llegando a establecerse cadenas productivas. Abarca por lo general un conjunto de provincias, un departamento o cuenca. Se considera al espacio regional como la base material del DH.

A continuación, luego de consultadas las publicaciones del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, a manera de resumen se presenta una línea de tiempo la evolución de los Informes de Desarrollo Humano promovidos por el PNUD:

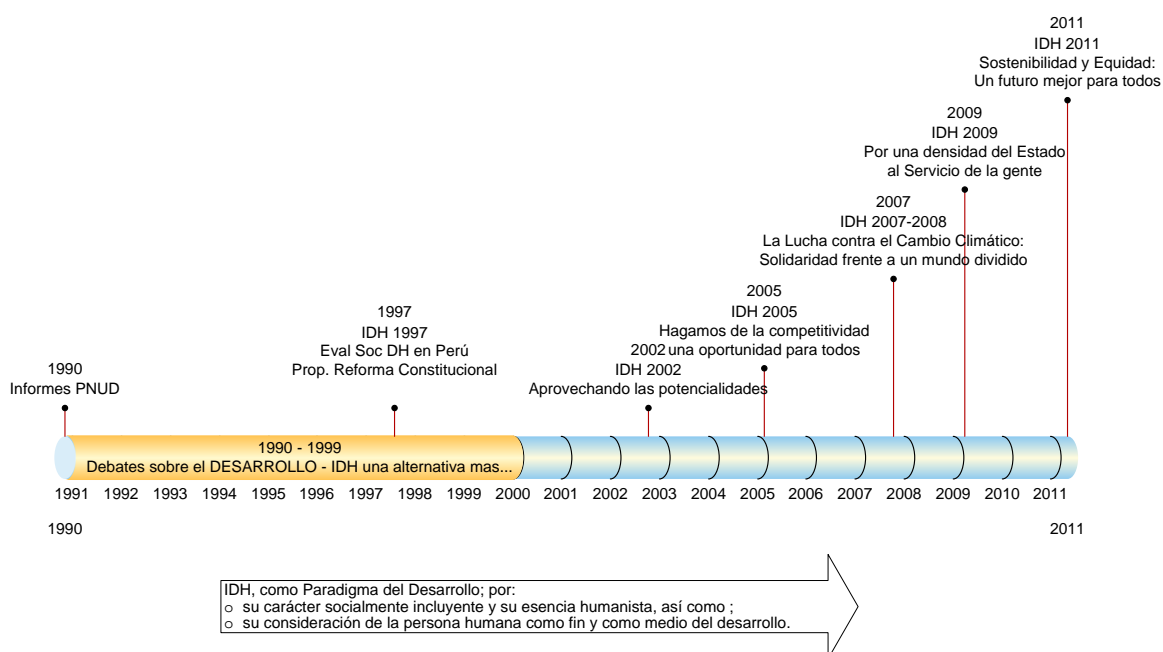


Ilustración 1 - Evolución Temporal de los Informes de Desarrollo Humano-PNUD

Desde la perspectiva del PNUD, el Desarrollo Humano es un proceso mediante el cual se busca la ampliación de las oportunidades para las personas, aumentando sus derechos y capacidades.

El desarrollo debe ser:

- de las personas (ampliación de sus capacidades y oportunidades),
- por las personas (hecho por ellos mismos) y;
- para las personas (asumiéndolas como objetivo principal).

Además, debe incorporar el principio de sostenibilidad, haciendo que la mejora de vida de la generación presente, no signifique la hipoteca de las oportunidades para las generaciones futuras.

Al desarrollo humano le interesa:

- tanto la generación de crecimiento económico como su distribución;
- tanto la satisfacción de las necesidades básicas como el espectro total de las aspiraciones humanas.

El concepto de Desarrollo Humano no comienza a partir de un modelo predeterminado. Se inspira en las metas de largo plazo de una sociedad y hace radicar sus principios en una visión histórica humanista.

No es una receta de cómo lograr el progreso, sino una forma de enfocar los procesos económicos, políticos y sociales, de tal manera que se pueda alcanzar resultados en varias dimensiones humanas, siendo las más esenciales:

- disfrutar de una vida prolongada y saludable;
- adquirir conocimiento y;
- tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente.

El Desarrollo Humano no termina con ampliar las opciones de que disponen las personas (disfrutar una larga y saludable vida, adquirir conocimientos y lograr el acceso a los recursos necesarios para disfrutar de un nivel de vida decoroso), sino que, además, es imprescindible poder aprovechar las habilidades o capital humano, para la producción, la creación tecnológica o cultural y las actividades sociales y políticas.

Tradicionalmente el desarrollo era medido con el producto bruto interno per cápita. La propuesta metodológica para la medición del desarrollo propuesta por el PNUD considera la elaboración del Índice de Desarrollo Humano (IDH).

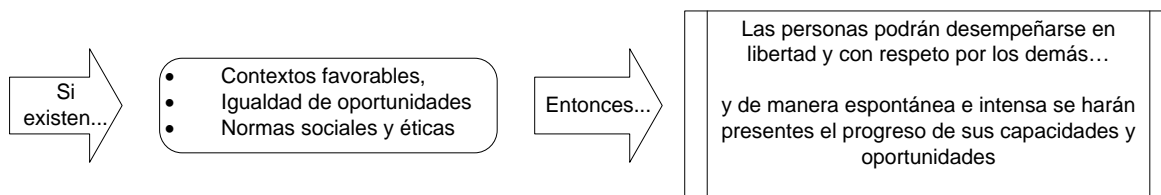
Los elementos esenciales del paradigma del Desarrollo Humano son:

- Productividad
- Equidad
- Sostenibilidad
- Participación

Por lo expuesto y concordantemente con los objetivos de la investigación realizada, el PNUD plantea seis prioridades esenciales para erradicar la pobreza:

1. El punto de partida consiste en potenciar a mujeres y hombres, asegurar su participación en decisiones que afectan a sus vidas y permitirles aumentar sus fortalezas y sus activos.
2. La igualdad de género es esencial para potenciar a la mujer y para erradicar la pobreza.
3. El crecimiento en beneficio de los pobres en todos los países.
4. La globalización ofrece grandes oportunidades, pero sólo si se gestiona más cuidadosamente y con más preocupación por la equidad mundial.
5. El Estado debe ofrecer la atmósfera propicia para el apoyo político de amplia base y alianzas en beneficio de los pobres.
6. Se necesita apoyo internacional a fin de reducir más rápidamente la deuda externa, y abrir los mercados agrícolas a sus exportaciones.

En resumen:





## **Enfoque de Sistemas**

Como resultado de la inmersión en el área de estudio, dada la complejidad de los fenómenos observados, se consideró por conveniente emplear como marco de referencia la Teoría General de los Sistemas<sup>5</sup> Ello permitió conceptualizar el territorio como un conjunto de objetos (medio físico, medio social y medio económico) que se hallan altamente relacionados entre sí (a través de flujos de energía, migraciones, intercambio de bienes y servicios, entre otros).

Para el caso específico de la tesis, el territorio del Alto Mayo es conceptualizado en función a la cadena agroproductiva del café; lo cual implica que sea definido como un conjunto de objetos (parcelas cafetaleras; asociaciones cafetaleras; mercados del café) que se hallan altamente relacionados entre si (a través de ciclos naturales que condicionan la producción del café, flujos migratorios en función a los requerimientos de mano de obra según el rol que desempeña cada eslabón de la cadena del café; intercambio de bienes y servicios pertinentes para cada proceso de la cadena cafetalera).

## **La necesidad de intervenir en el sistema**

Al principio, los sistemas van evolucionando de manera espontánea hasta que se evidencian distorsiones en las que solo unos pocos se benefician a costa de otros. En relación a la gestión de la cadena del café, se observa que el modelo asociativo asumido por las organizaciones cafetaleras están diseñadas para beneficiar solo al eslabón de comercialización; todos los demás eslabones pierden.

La intervención del Estado se justifica en la medida que se apliquen políticas tipo gana-gana en la relación instituciones y personas; para ello se requiere un esquema de gobierno que promueva, regule, organice y gestione la relación Naturaleza-Sociedad-Economía.

Según la teoría de La Estructura Organizacional en Red<sup>6</sup> la arquitectura de la intervención sobre los fenómenos territoriales debe considerar aspectos culturales, tecnológicos y operacionales. Es en dicho contexto que en el desarrollo de la tesis se promueven las Cooperativas de Nueva Generación.



Es necesario precisar que la sola intervención del Estado, no es suficiente. Se requiere la formación de Alianzas Público-Privadas. Es en dicho contexto que bajo un diseño de organizaciones en red se promueva un modelo de negocio para la provisión y abastecimiento de Bienes y Servicios Agrarios; con un alto contenido de Investigación + Desarrollo + Innovación.

### **El esquivo desarrollo**

Luego de lo expuesto, transcribo la reflexión de Boisier<sup>3</sup>; cuando plantea la siguiente pregunta ¿Por qué se nos escapa el desarrollo? Sin la absurda pretensión de una respuesta concluyente, parece oportuno salir del campo de la economía para responder a esta pregunta desde una perspectiva más amplia, esencialmente epistemológica.

Tal vez nuestra incapacidad de “intervenir” en un sistema social para conducirlo a una situación o a un estado de desarrollo tiene que ver con nuestros propios esquemas mentales, con los varios paradigmas a los cuales continuamos aferrados, en circunstancias que han perdido buena parte de su utilidad.

Para comenzar, somos adiestrados y nos desempeñamos profesionalmente en el marco de un paradigma científico mecanicista y positivista; algunas de las consecuencias son:

a] Operamos con criterios reduccionistas en la interpretación de los fenómenos, tanto más evidente ello, cuanto más complejo es el fenómeno. El desarrollo es, casi por pura definición, un fenómeno complejo, en el sentido del paradigma de la complejidad. A propósito de la ley de la complejidad, Johansen (op.cit.) señala: “en la medida en que una organización social aumenta la especialización interna (vía la división del trabajo), ella experimenta un incremento importante de su complejidad (que crece en forma exponencial) que tiende a incrementar la incertidumbre dentro de la organización”.

Pero en vez de reconocer esta complejidad, la búsqueda de la causalidad del desarrollo (territorial, en este caso) recurre a explicaciones mono-causales que muestran, además, una suerte de secuencia de “prueba y error” en el tiempo: se

---

<sup>3</sup> El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial; Sergio Boisier;

identifica un potencial factor causal, se le somete a un exhaustivo análisis empírico, se constata su escasa capacidad explicativa, se le abandona y se le reemplaza por otro, o en el mejor de los casos, se agrega o se suma otro potencial factor, a partir del supuesto implícito de ser el desarrollo quizás la suma de factores, error adicional.

b] En la pretendida explicación “científica” no se acepta la posibilidad de hechos azarosos o incluso caóticos, por cuanto las leyes causales se suponen lineales e inmutables. El desarrollo puede producirse por azar, es decir, por una combinación fortuita de un conjunto de factores causales, de la misma forma como el desorden es productor de orden.

c] La simetría entre acción y reacción, entre causa y efecto, no ofrece espacio para la no linealidad, tanto más presente como modalidad de articulación cuanto más complejo es el sistema. Para seguir, estamos sobre entrenados para razonar en términos de un paradigma metodológico de profundas raíces cartesianas. La consecuencia más conocida de esto, radica en nuestra verdadera “manía por la disyunción” en la construcción del conocimiento, lo que elimina las antinomias y las circularidades, privilegiando la distinción, la separación y la oposición. El peso del cartesianismo dificulta reconocer el todo como contenedor y articulador de las partes (y no como la suma de ellas), impide el pensamiento holístico y sistémico. En esas condiciones es difícil entender la naturaleza del fenómeno del desarrollo, totalizador y repleto de articulaciones. En la práctica, sería suficiente dar una mirada a cualquier planteamiento de desarrollo de cualquier región en cualquier país, para descubrir, ya en el simple enunciado temático del documento, este afán de segmentación, de análisis parcial. “Conservar la circularidad, no eliminar las antinomias, es cuestionar el principio de disyunción-simplificación en la construcción del conocimiento. Es rehusarse a la reducción de una situación compleja, al discurso lineal con un punto de partida y un punto terminal. Es rehusarse a la simplificación abstracta. El método consiste en aprender a aprender. Este método no provee una metodología, una receta técnica, sino que inspira un principio fundamental, un paradigma”, dice Dora Fried (1994) en la introducción al libro Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad.

También estamos apegados a un paradigma de Desarrollo Regional construido en un contexto de economías cerradas, estatistas y centralizadas, características perfectamente contrarias a las que configuran la realidad actual. Ahora es preciso pensar la cuestión del Desarrollo Regional en un contexto de economías de mercado, abiertas y descentralizadas y ello conlleva la necesidad de un cambio epistemológico e instrumental. Seguimos tratando a los territorios y a las regiones como sistemas cerrados y no damos la importancia debida a las relaciones del sistema con su entorno mediato y remoto.

“Entender para intervenir” supone cambios paradigmáticos. No podemos intentar construir el desarrollo territorial del Siglo XXI con categorías mentales del pasado. Al contrario de lo ocurrido hasta el presente con la dicotomía teoría/realidad en las políticas públicas de desarrollo regional en América Latina, es imperativo ¡colocar ahora las ideas por delante de la práctica!

Desde una perspectiva pragmática, a continuación se describen los principales enfoques de intervención territorial; en el cual se busca promover el desarrollo donde no surge espontáneamente:

- **Polo de Desarrollo - basado en la teoría de los lugares centrales**

Fue François Perroux, quién desarrollo esta teoría en la cual según Coraggio<sup>4</sup>, postuló: “Si en un subsistema regional se inserta una nueva actividad motriz (planta industrial con alta tasa de crecimiento y suficiente tamaño para desestabilizar el subsistema) ésta suscitará una serie de efectos parciales positivos y negativos sobre el sistema”.

En la medida que tales efectos se concentran en el subsistema regional, se dirá que la actividad motriz constituye un polo-para-la-región, que será de crecimiento o desarrollo según el nivel y calidad de los efectos sobre las estructuras preexistentes de la misma.

En tanto que los efectos positivos estén sujetos a importantes procesos de filtración hacia el resto del sistema y los efectos negativos estén relativamente

---

<sup>4</sup> Hacia una revisión de la teoría de los polos de desarrollo; José Luís Coraggio; 1972.

más concentrados en el subsistema, se dirá que la actividad constituye un enclave-en-la-región.

A través de diversas clasificaciones de los efectos (fundamentalmente de los positivos) y sus correspondientes filtraciones, se llega a una aparente explicación de cuáles son las condiciones en las que la actividad motriz constituye un polo o un enclave. Tal explicación linda con lo tautológico (algo así como “explicar” el subdesarrollo por una lista de “obstáculos al desarrollo”).

- **Conglomerados o *clusters* - basado en el planteamiento de Michael Porter**

En la interpretación de Joseph Ramos<sup>5</sup>, el modelo de Michael Porter sostiene que la diversidad e intensidad de relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un *cluster* y su grado de madurez.

Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del "diamante"; es decir, las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad; las relaciones con sus proveedores, con actividades de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados. Por cierto, en el análisis de Porter los *clusters* se dan tanto en torno a los recursos naturales así como en torno a actividades basadas en aprendizaje y conocimiento (por ejemplo, telecomunicaciones, computación, electrónica).

En versión de Soto Plasencia<sup>6</sup>, El *cluster* o conglomerado es una reunión de empresas que, teniendo en cuenta su cercanía geográfica y el encadenamiento de sus productos, se asocian para maximizar su productividad con altos índices de calidad, a través del trabajo en equipo.

Un *cluster* comprende un conjunto de empresas especializadas a lo largo de una cadena, que puede incluir desde actividades agropecuarias o extractivas hasta manufactureras y de comercialización. El *cluster*, además, involucra la

---

<sup>5</sup> Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos (*clusters*) en torno a los recursos naturales; Joseph Ramos; 1998

<sup>6</sup> Influencia de los corredores económicos en la producción de limón de exportación en la Región Piura. Mercedes Soto Plasencia; 2006.

participación no sólo de las empresas que operan en un espacio determinado, sino también de instituciones de la sociedad civil (gremios, ONG, institutos de investigación, entre otros), que brindan un soporte adecuado para la actividad que se desarrolla, y de instituciones públicas, cuyo rol es proveer un ambiente apropiado para el desarrollo y el crecimiento de los negocios (Porter, 1996).

- **Corredores económicos o ejes de desarrollo**

Según Soto Plasencia<sup>7</sup>, el concepto de corredor se asocia generalmente a la idea de unir dos puntos distantes entre sí en función de su proyección hacia otros mercados, mediante la mejora del transporte, la energía y las telecomunicaciones, con lo cual se benefician las actividades productivas a lo largo de todo el trayecto del corredor. Se cuida, además, de hacerlo en una forma ambiental y socialmente sostenible (Proyecto PRA, 2001: 6-8).

Los corredores económicos sirven como canales de comercio entre ubicaciones distintas y pueden estar articulados por carreteras, hidrovías o por zonas económicas definidas. Para entender la viabilidad de cada corredor, se le debe analizar en función de su contribución al desarrollo, su grado de preparación y maduración, los proyectos conexos que se puedan ejecutar y su potencial de articulación comercial nacional e internacional (Guerra- García 2004: 6) entre otros. Históricamente los corredores económicos tuvieron significativo impacto en el fortalecimiento de las economías exitosas del Asia Pacífico. Como parte de la estrategia de corredores, la inversión en infraestructura vial generó un impacto positivo en el crecimiento económico y en la reducción de la pobreza, debido a que la inversión permite reducir los costos de producción y los costos de transacción. Es importante considerar que la mayor densidad vial genera incentivos para la especialización, lo que permite una agricultura más intensiva en insumos modernos.

Por lo tanto, el impacto de una mejor infraestructura vial en el mayor y mejor acceso a mercados de bienes y en la generación de nuevas oportunidades de empleo debiera posibilitar ganancias de bienestar o riqueza para la región (Gobierno Regional de Piura, 2005).

---

<sup>7</sup> Influencia de los corredores económicos en la producción de limón de exportación en la Región Piura. Mercedes Soto Plasencia; 2006.

- **Manejo de cuencas o gestión integrada de cuencas**

En documento elaborado por la División de Recursos Naturales y Energía de la CEPAL<sup>8</sup>; señalan que las cuencas hidrográficas facilitan la percepción del efecto negativo de las acciones que el hombre realiza sobre su entorno sobre todo porque se refleja en la contaminación del agua. Esto es claramente indicado en las bases de la creación de Agencias de Cuencas en Francia, que sostienen que “el medio acuático es una entidad que alberga y sostiene todo un mundo animal y vegetal, sus aguas y sus riberas conforman un edificio biológico particular. La intervención no pensada del hombre sobre uno solo de estos elementos rompe este equilibrio precario y determina un empobrecimiento general del medio natural”. Por lo anterior sostienen que la gestión armónica de los recursos hídricos requiere:

- Admitir, antes que todo, que una cuenca hidrológica o hidrogeológica constituye una unidad.
- Reconocer que considerar y preservar esta unidad es una condición esencial para la satisfacción óptima de la demanda de agua de diferentes usuarios.
- Reconocer la necesidad de definir objetivos específicos y apropiados a cada ámbito o territorio y de ejecutar las obras y acciones necesarias para alcanzar tales objetivos.
- Aceptar que todos los usuarios tienen un legítimo derecho al agua y en consecuencia admitir también que cada uno de ellos tiene, en forma equivalente, limitaciones para su uso propio.

La cuenca es además una unidad natural que sirve de base como territorio para articular procesos de gestión que tienden al desarrollo sustentable.

- **Enfoque de redes**

En la sistematización realizada por Olivier Dollfus<sup>9</sup>; manifiesta que las redes son generalmente sistemas lineales y continuos que permiten la circulación de las materias, de la energía, de las poblaciones y de los bienes entre diferentes puntos del espacio humanizado. Esta circulación está ordenada

---

<sup>8</sup> Políticas públicas para el desarrollo sustentable: La gestión integrada de cuencas. División de Recursos Naturales y Energía de la CEPAL; 1994.

<sup>9</sup> El Análisis Geográfico. Olivier Dollfus; 1978.

y canalizada. En cualquier estudio de red, es necesario explicar su localización, su utilización y medir sus flujos.

Las redes permiten los intercambios dentro de una colectividad o entre colectividades. El territorio, está organizado por redes eslabonadas, cuya trama es uno de los elementos esenciales de la integración del espacio entre los puntos habitados. La diversidad y la densidad de las redes aumentan en función del nivel técnico de las poblaciones, de su fase de desarrollo económico y de la densidad del doblamiento. A través del conocimiento de las redes es posible saber de qué manera una sociedad garantiza el control territorial del espacio que la misma ocupa.

Desde una perspectiva empírica, a continuación se presenta de manera resumida algunos estudios relacionados al tema de investigación:

- **Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial**

En el marco de la gestión pública, Marco Dini<sup>10</sup>; señala que el enfoque de cadenas productivas ofrece una visión estratégica y de carácter integrado, que facilita la planificación de los negocios y la toma de decisiones, ya que:

Permite identificar los eslabonamientos productivos susceptibles de innovación y la necesidad de atender nuevas actividades y empleos para incorporar elementos de especificidad y diferenciación en la cadena productiva, tales como la certificación de productos, la incorporación de denominaciones de origen, la producción ecológica, etc.).

Posibilita un seguimiento y control de la calidad a lo largo de la cadena productiva.

Hace posible la identificación de los puntos de control críticos y el consiguiente análisis de riesgos.

Asimismo, el enfoque de cadenas productivas sugiere el tránsito desde estrategias empresariales basadas en la reducción de costos de producción

---

<sup>10</sup> Competitividad, redes de empresas y competitividad empresarial. Marco Dini. Pág. 82 - 87

hacia estrategias basadas en la mejora de la calidad y la diferenciación del producto. Estas últimas estrategias requieren una gestión empresarial orientada por la cooperación, las alianzas estratégicas y la reducción de costes de transacción, lo cual conlleva el despliegue de iniciativas de coordinación vertical a través de convenios y redes entre diferentes actores situados en los diferentes eslabones de la cadena productiva.

La relevancia de incorporar los aportes de Marco Dini es desarrollar un esquema de gobernanza de las cadenas productivas como un conjunto de elementos que permiten ordenar y simplificar las relaciones entre los distintos actores de la cadena considerada, haciendo eficiente sus intercambios. Dichos elementos pueden ser: leyes o normas explícitas, generalmente escritas, cuya aplicación descansa en organismos que poseen capacidad coercitiva; valores u otros elementos implícitos de la tradición productiva y social de la comunidad considerada que permiten orientar el comportamiento de los individuos que la conforman; u organizaciones públicas, privadas o mixtas que reúnen a actores locales y promueven acciones conjuntas en pro del desarrollo local.

A manera de síntesis, señala que el desarrollo de una red empresarial está influenciado no sólo por las empresas y sus relaciones, sino por un conjunto de variables relacionadas con las características de la comunidad territorial en que se localizan las empresas consideradas: las características del mercado de trabajo; el sistema de salud; el sistema educativo y de formación de recursos humanos; la dotación y calidad de las infraestructuras básicas; la oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial; el sistema de investigación y desarrollo para la innovación local; el sistema de acceso al crédito; el sistema fiscal; la existencia de una cultura emprendedora local; y el marco jurídico y regulatorio.

- **Elementos estratégicos para afianzar y mejorar la competitividad**

En el estudio de caso que desarrollan Manuel Bonilla y Juan Ramírez<sup>11</sup>, destaca que fue a partir de las reformas constitucionales desarrolladas en Colombia desde 1990 que se modela un nuevo esquema de competitividad nacional

---

<sup>11</sup> Elementos estratégicos para afianzar y mejorar la competitividad del Valle del Cauca. Manuel Guillermo Bonilla y Juan Carlos Ramírez. 2005. Pág. 71 – 74.



(fuertemente asociada al mercado nacional) e internacional (sectores estratégicos asociados con el comercio exterior).

Destaca que en el Valle del Cauca se dieron importantes procesos de desarrollo impulsados por los sectores de infraestructura y de servicios asociados en electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones, que logran ser los impulsores del crecimiento en los primeros años de esa década. Como singularidades del crecimiento económico sobresalen los sectores y productos con más fuertes vínculos internacionales.

Señalan que el proceso de concentración de la producción y de las exportaciones industriales en unos pocos sectores con dinámicas productivas sobresalientes, deben irradiar su influencia a través de la creación de una cultura para la exportación.

Mencionan que el desarrollo de mejores niveles de competitividad no se está traduciendo en mayores niveles de desarrollo humano. Entre los aspectos aún pendientes de consolidación sería el de lograr un compromiso amplio, prolongado y creativo, para avanzar simultáneamente en el mejoramiento de las finanzas públicas y en los progresos educativos; lo cual tendría la virtud de constituir una sinergia y complementariedad con enormes beneficios colectivos. En este campo hay suficiente espacio para compromisos ciudadanos, institucionales y empresariales.

- **Análisis de Competitividad (Modelo de Cinco Fuerzas de Porter)**

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del

producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio, mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

#### 1. El ingreso potencial de nuevos competidores

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo.

#### 2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

### 3. La presión de productos sustitutos

En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

### 4. El poder de negociación que ejercen los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

- En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:
  - Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
  - Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
  - El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
  - Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
  - Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
  - El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

### 5. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

- Los clientes o compradores son poderosos cuando:
- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

## **1.2 Antecedentes: Estudios Relacionados**

### **Título:**

Informe sobre Desarrollo Humano / Perú 2005

Hagamos de la competitividad una oportunidad para todos

### **Autor:**

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD, 2005

### **Descripción Resumida y Conclusiones:**

Desde un inicio, el informe se plantea una serie de interrogantes. Se pregunta si los peruanos ya han desarrollado una “cultura” para el desarrollo que fomente la creación permanente de conocimiento y su aplicación adecuada a la realidad, que beneficie a la gran mayoría de personas y que comprenda a la sociedad a asumir responsabilidades y aprovechar mejor las oportunidades. Asimismo se pregunta cómo evitar que la economía mundial profundice su actual marginación; en qué medida, con qué procedimientos y orientaciones es posible acoplar una economía pequeña y abierta a la dinámica del comercio y las finanzas mundiales; en qué condiciones conviene realmente involucrarse; así como también, cómo integrar al país e incorporar a los pobres en este reto.

Para responder estas interrogantes fija un marco interpretativo en el que se definen las siguientes categorías:

### El Desarrollo Humano y la Competitividad

El informe señala que, en el plano del desarrollo humano, la competitividad asocia la competencia y el aumento de la productividad con el progreso de las personas como individuos y el de los espacios territoriales en donde se desempeñan.

Desarrolla el concepto de competitividad en cadena que implica una división del trabajo que aprovecha en escala creciente los diferentes factores y las potencialidades de cada región o localidad. Señala que tiene un impacto dinamizador que permite imaginar la incorporación de cada vez mas unidades productivas de diferente escala y ubicación en los variados mercados nacionales e internacionales, en función a sus niveles de competencia.

### La Competitividad en el Escenario Nacional

La historia muestra que debido a la geografía y a las políticas económicas concentradoras aplicadas en el último medio siglo, la ocupación del territorio ha sido desigual. Un tercio de la población vive en Lima Metropolitana. Otro tercio reside en las ciudades intermedias, la mayoría ubicadas en la costa, y el último tercio se encuentra disperso e incomunicado en el ámbito rural. Señala que con esta distribución el país se muestra centralizado y en su periferia pugnan los esfuerzos de productores locales por generar mercados y economías regionales.

### Anatomía de la Diversidad

El informe indica que, de la primera lectura de los resultados del trabajo de campo, las municipalidades de los distritos más pequeños son receptoras de la cooperación técnica, de la actividad institucional del propio Estado y de organizaciones privadas. Por ello, el impacto per cápita de sus proyectos, generalmente pequeños, es mayor que el de los distritos medianos y grandes.

Desde la perspectiva de la distribución sectorial, el perfil de productividad no es halagador. En términos de empleo, el país aún es principalmente agrario tradicional. Un tercio del total de ocupados se ubica en pequeños poblados, principalmente de la Sierra, y tiene una economía de autoconsumo. El ingreso mensual por trabajo promedio del país es de S/.544, y alrededor de dos tercios de trabajadores esta debajo de este valor promedio. El 30% de la población de la Sierra trabaja pero no tiene ingresos, y lo mismo sucede con el 20% de la Selva y

el 10% de la Costa. La mitad de los trabajadores rurales gana menos de S/. 100 al mes.

Este cuadro salarial y ocupacional determina un escenario deprimido en el cual no podría promoverse la competitividad. Sin embargo, políticas adecuadas podrían hacer remontar rápidamente la productividad laboral y mejorar la correspondencia entre productividad y salarios.

#### De las Dificultades a los Logros

El informe distingue cuatro frentes de acción que permiten establecer las bases sociales de la competitividad: las grandes empresas; las asociaciones de pequeños productores en el agro y en la ciudad; la asociación de pequeñas y medianas poblaciones; los gobiernos regionales y locales. Se presentan experiencias exitosas que confirman la hipótesis de la competitividad diferenciada y posible asumiéndose como la mayor lección de estos casos, la cooperación.

Afirma que el Estado debe asumir un papel transformador y redistributivo, que incluso promueva las ventajas locales y defienda el empleo interno. Propone la inclusión de la sociedad como un tercer agente fundamental en la relación dual Estado-Mercado.

#### La Secuencia del Desarrollo: Aproximación Empírica y Lineamientos de Política

El informe plantea como plasmación de las múltiples ideas expuestas en su contenido, la existencia de una cadena causal por la cual la competitividad humana sería un instrumento para el desarrollo local, considerado como un fin. A la vez, la satisfacción de las necesidades básicas se considera el principal antecedente. Esto es lo que se denomina “secuencia del desarrollo”.

#### Reflexiones Finales

La democracia surge como una preocupación fundamental. El logro de un ejercicio político de la democracia en nuestro país no ha dado lugar todavía a la creación de instituciones y normas que garanticen la eliminación de la pobreza, el hambre y las inequidades de género, la disminución de la mortalidad infantil y materna, etc.

En conclusión sostiene que la competitividad tiene su origen en la generación de una base significativa de capital humano que pueda mover las ruedas del desarrollo, en lugar de ser una carga para los procesos económicos. Esta formación de masa crítica del desarrollo humano no es posible sin instituciones y normas que hagan de la competitividad una oportunidad para todos; sin un sentimiento y práctica de la igualdad, tanto en el ejercicio de los derechos como en el cumplimiento de los deberes que integran y fundan la base común de la sociedad, que se expresa en el establecimiento de valores compartidos y el funcionamiento ético de sus relaciones.

**Título:**

Estrategia Nacional de Desarrollo de la Innovación Tecnológica Agraria y Agroindustrial en el Perú: Rol del Instituto Nacional de Investigación Agraria (Libro Verde del INIA).

**Autor:**

Instituto Nacional de Investigación Agraria, 2002.

**Descripción Resumida y Conclusiones:**

El Libro Verde del INIA fundamenta sus ideas en un nuevo concepto que sostiene un enfoque de cadena agroindustrial y el agronegocio como entorno de un Sistema Nacional de Innovación Agraria y Agroindustrial – SNIAA. El documento señala que el SNIAA es una red de instituciones públicas y privadas cuyas actividades e interacciones modifican y difunden nuevas tecnologías. Es también un sistema social en el cual el aprendizaje, la investigación y exploración son las actividades centrales, y donde se da una fuerte interacción entre personas y agentes colectivos. En ese sentido, se remarca que el conocimiento es el aspecto fundamental de la innovación. El Libro Verde indica que el modelo institucional de CyT de la época anterior, no tenía mayores articulaciones con la demanda privada ni con otros actores que operaban en el sistema. En lo fundamental era un esquema de intervención moldeado desde la oferta pública y profundamente sectorializado. El nuevo modelo de sistema de innovación supone una visión distinta pues se orienta hacia un modelo de investigación por demanda, donde la relación con el entorno se convierte en un factor sustancial de la sostenibilidad de las instituciones que lo conforman.

En conclusión, hay un cambio en la definición de los segmentos sociales a los cuales atender, pasando de focalizar la intervención en los productores rurales y los sistemas productivos agrarios, a otra que tiene una visión de agronegocio. Es decir, los proveedores de insumos, los productores rurales, las industrias de transformación, los comerciantes y los propios consumidores finales se incorporan como parte de los segmentos sociales que el SNIAA busca atender. A raíz de esto se empieza a entender que las organizaciones de CyT deben trascender la visión sectorial tradicional.

**Título:**

Plan de Acción Ecorregional de la Innovación Tecnológica Agraria en el Perú: Programas y Proyectos Estratégicos del INIA (Libro Azul).

**Autor:**

Instituto Nacional de Investigación Agraria, 2003.

**Descripción Resumida y Conclusiones:**

El Libro Azul está estructurado en cuatro capítulos y sus anexos. En el primero de ellos, se retoman los contenidos del Libro Verde en lo que al proyecto institucional se refiere, precisándose aspectos temáticos sobre la nueva estructura organizativa, presupuestal y de relaciones interinstitucionales. El segundo capítulo describe los lineamientos de acción de las actividades de investigación, sustentados en criterios determinados de priorización que facilitan y orientan la formulación de los proyectos de investigación en crianzas, cultivos, recursos genéticos y forestales. Las acciones referidas a las actividades de proyección y servicios agrarios están debidamente sustentadas y justificadas en el tercer capítulo. Allí, se explica el concepto de redes de transferencia y la forma cómo se realiza la extensión y la prestación de los servicios agrarios, bajo un enfoque sistémico y matricial en relación con los proyectos de investigación. La delimitación del ámbito de acción territorial y los perfiles estratégicos que determinarán el rol a desempeñar por cada una de las estaciones y subestaciones experimentales corresponden al contenido del cuarto y último capítulo. Los seis anexos que finalmente complementan esta publicación, contienen el resumen detallado de los 15 proyectos de investigación en cultivos, de los 8 proyectos de investigación en recursos genéticos, de los 5 proyectos de investigación en crianzas y de los 4



proyectos de investigación en forestales. Asimismo, de los 9 departamentos de servicios agrarios y de las 3 unidades de la dirección de proyección tecnológica.

En conclusión el Libro Azul representa la continuidad lógica de acción en relación con el proyecto estratégico institucional y reafirma la sostenibilidad del INIA a través de los planes de acción de las diferentes direcciones, oficinas generales y estaciones experimentales a nivel nacional, las que, en su conjunto, sintetizan las capacidades desarrolladas y por desarrollar en el mediano plazo. En concordancia con las políticas nacionales de descentralización y las sectoriales del MINAG, el INIA presenta sus lineamientos de acción estratégica de innovación tecnológica agraria, traducidos en proyectos de investigación y actividades de proyección a ejecutarse con un horizonte de planeamiento de cinco años en el ámbito territorial de la red ecorregional de EEA's, estructurada con base en las zonas agroecológicas determinadas por el INIA. La composición y estructura del documento ha sido diseñada con el propósito de facilitar la lectura en función de los intereses específicos del lector; ya que, mientras los capítulos ofrecen una información conceptual y estratégica, los anexos contienen información particular y especializada.

**Título:**

Políticas Públicas de Investigación Agraria en una Era de Privatización.

**Autor:**

D. Byerlee, Departamento de Desarrollo Rural, Banco Mundial y R.G. Echeverría, Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo (Eds.), publicado por CAB International del Reino Unido, 2002.

**Descripción Resumida y Conclusiones:**

El propósito de este trabajo fue resumir algunas experiencias contemporáneas de los roles en constante cambio que desempeñan los sectores público y privado en el financiamiento y la ejecución de la investigación agrícola, haciendo hincapié en los países en desarrollo. El trabajo proporciona una visión general de la situación actual, las tendencias y las cuestiones de políticas de la I+D agrícola pública y privada en países en desarrollo, así como estudios de casos de experiencias recientes de búsqueda de mecanismos alternativos para financiar y

organizar la investigación agrícola en un entorno de privatización. Finalmente, el documento identifica algunas reacciones de las organizaciones públicas de investigación a la privatización. Aunque los estudios de casos son en su mayor parte de países en desarrollo, se incluyen referencias a países industrializados para proporcionar una perspectiva de comparación.

Así por ejemplo el documento plantea que el financiamiento público se está haciendo más discutible mediante la rápida proliferación de fondos competitivos en países industrializados y en desarrollo. Las disposiciones administrativas para estos fondos son muy variables, pero en general están siendo gestionados por un organismo público autónomo con una independencia considerable de los ministerios del sector y una fuerte participación de interesados directos clave en su gestión. Muchos de estos fondos han sido creados por ministerios generales de ciencia y tecnología, siendo asignada una parte de los fondos a la agricultura.

La conclusión general es que existe un gran potencial para la colaboración, pero que tardará en desarrollarse incluso en los sistemas de investigación maduros. El progreso acelerará a medida que se desarrolle un fuerte sector público sensible al cliente y un sector privado dinámico. Finalmente, a pesar de la creciente privatización de la I+D, también resulta evidente que los países en desarrollo no están realizando una inversión suficiente de fondos públicos en I+D. Con la globalización y la liberalización de los mercados, la inversión en I+D, tanto pública como privada, desempeñará un papel protagonista en los esfuerzos por aumentar la productividad, la competitividad y la sostenibilidad del sector agrícola del mundo en desarrollo.

**Título:**

Validación de una Metodología de Evaluación de Impacto (ex post) y de la Eficacia de los Métodos de Investigación, Capacitación y Gestión de la Información de Subproyectos cofinanciados por el Fondo de Desarrollo de Servicios Estratégicos (FDSE) del Proyecto INCAGRO.

**Autor:**

ACM Perú – Documento Interno, 2005.

### **Descripción Resumida y Conclusiones:**

El documento tuvo como objetivo validar una metodología de evaluación de impacto para los subproyectos adjudicados en la primera fase del FDSE del INCAGRO. Dada la necesidad de poner en perspectiva los objetivos del INCAGRO, la problemática de los programas de investigación y capacitación y el marco de evaluación y monitoreo concebido en un primer momento por el INCAGRO, se seleccionó una muestra de 8 subproyectos en los cuales se realizó una evaluación in situ con la intención de recolectar toda la información posible bajo un método preliminar de Diagnóstico Rural Rápido - DRR (Rapid Rural Appraisal). En trabajo de gabinete se aplicó una metodología de evaluación que operacionaliza la información del DRR y la sintetiza en matrices de evaluación para poder llegar a conclusiones sobre el impacto que las investigaciones y las capacitaciones lograron tener en los beneficiarios.

La primera parte del informe describe el cambio en la utilización de modelos de evaluación lineales hacia metodologías de visión holística que solucionan de manera no lineal los cuestionamientos sobre causalidad y “atribuibilidad” entre costos y beneficios y el impacto final en los subproyectos. En la segunda parte del documento se presenta concretamente la definición y validación de una metodología, que de alguna manera logra salvar los vacíos de información que dificultan la aplicación de metodologías más contundentes para realizar una aproximación de evaluación de impacto. En la tercera parte del documento se incluyen sugerencias y recomendaciones para facilitar la implementación de la metodología propuesta.

La idea detrás de esta propuesta es que se pueda estructurar procesos de evaluación en donde se corrijan los factores limitantes, y se establezcan sistemas de monitoreo constantes que permitan estructurar una metodología más elaborada que considere el diseño de herramientas de evaluación desde la selección de los subproyectos hasta el momento de evaluación.

**Título:**

Validación de una Metodología de Evaluación de Impacto (ex post) y de la Eficacia de los Métodos de Extensión e Investigación de Subproyectos cofinanciados por el Fondo de Tecnología Agraria (FTA) del Proyecto INCAGRO.

**Autor:**

ACM Perú – Documento Interno, 2005.

**Descripción Resumida y Conclusiones:**

El presente documento tuvo como objetivo validar una metodología de evaluación de impacto para los sub proyectos adjudicados en la primera fase del FTA del INCAGRO. Dada la necesidad de poner en perspectiva los objetivos del INCAGRO, la problemática real durante el desarrollo de los sub proyectos en las localidades y el marco de evaluación y monitoreo concebido en un primer momento por el Programa y su aplicabilidad a los sub proyectos, se seleccionó una muestra de 9 sub proyectos en los cuales se realizó una evaluación in situ con la intención de recolectar toda la información posible bajo un método preliminar de Diagnóstico Rural Rápido - DRR (Rapid Rural Appraisal), para luego estar en capacidad de plantear una metodología de evaluación más estructurada que pueda ser utilizada por INCAGRO en convocatorias futuras.

Dado el momento en qué se solicita la validación de una metodología de evaluación ex post, con proyectos que ya concluyeron y que han generado sus propios reportes de acuerdo a parámetros recomendados por otras instituciones diferentes a ACM, se tuvo que estructurar el documento en tres partes: 1) revisión del estado del arte del debate en los avances sobre metodología de evaluación de impacto a nivel mundial, 2) presentación de una propuesta metodológica que engloba todo el proceso desde la selección de los sub proyectos hasta la evaluación ex post; y 3) presentación de una propuesta de emergencia que ayude a aproximar una evaluación de impacto de los sub proyectos considerando que se ha utilizado un esquema de evaluación y monitoreo distinto al sugerido en la parte 2.

En conclusión el documento está diseñado para que el INCAGRO reflexione internamente y pueda tomar decisiones sobre qué tipo de procedimientos, herramientas y entregables serían los más adecuados para cubrir las necesidades de información de la institución en el futuro. Se plantea así, mejoras en los

procedimientos desde la selección de los sub proyectos hasta el momento de evaluación de impacto, dado que las herramientas que se utilizarán en una evaluación ex post óptima, deben ser definidas desde antes de la selección y la implementación de cada sub proyecto. En el marco teórico del enfoque holístico y frente a los hallazgos concretos de la evaluación in situ, se plantea una serie de recomendaciones metodológicas prácticas a aplicar en las evaluaciones de impacto que realice el INCAGRO en el futuro. Se incluye además, sugerencias sobre (i) el proceso de selección de los proyectos y la conformación del comité evaluador, y (ii) el proceso de monitoreo y evaluación de impacto.

**Título:**

Plan Estratégico Institucional del Proyecto Especial Alto Mayo (PEAM) – 2008-2011.

**Autor:**

Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de San Martín, 2008.

**Descripción Resumida y Conclusiones:**

El Plan ha sido diseñado en el marco de los Lineamientos de Política Institucional y del PCDD, que orienta a elaborar los planes operativos de cada sector, con el objeto de promover una intervención gubernamental eficiente y coherente con el desarrollo nacional, regional y local, que nos permita incrementar la productividad en el uso de los recursos públicos, indicando que se torna necesario que los responsables de la Institución como órgano rector, mantengan la visión de los programas esenciales relacionados con la función que les corresponde independientemente del organismo ejecutor o la fuente de financiamiento, esto implica reorientar el aspecto productivo y modernizar las relaciones de producción, una concentración selectiva de recursos en sectores productivos, infraestructura y previsión de servicios en el ámbito regional. Esto permite orientar los Planes Operativos y los presupuestos anuales hacia una gestión con énfasis en los resultados.

El Plan se encuentra adecuado y armonizado a las nuevas estructuras organizativas del estado, especialmente las derivadas del proceso de descentralización en marcha. La elaboración del presente documento se desarrollo en las siguientes etapas: (i) Acopio de información: Datos Estadísticos, Investigación y otros extraídos de los Planes Estratégicos Multianuales Sectoriales; (ii) Etapa de Prospectiva y de Propuesta: Análisis FODA, Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempeño, Acciones Permanentes y Temporales; y (iii) Etapa de Gabinete: Procesamiento de información, Redacción Revisión y Edición.

En conclusión los proyectos y programas incluidos en el plan están enfocados en impulsar la competitividad de las actividades productivas, principalmente mediante el incremento de la productividad de líneas estratégicas productivas de agro exportación como café, cacao, palma aceitera, palmito y sachá inchi, de aceptación en el mercado nacional e internacional y otras de relevancia para el mercado regional y nacional que garantizan la sostenibilidad económica y social en San Martín. Asimismo se enfocan en incentivar la competitividad productiva a los pequeños y medianos productores de ganado vacuno de manera sostenible y rentable, y promueven la acuicultura como una importante actividad económica regional en merito a sus ventajas comparativa; principalmente en las líneas de tilapia, gamitana, paco, boquichico, camarones y paiche.

**Título:**

El Modelo Cooperativo como Estrategia de Competitividad para el Agricultor de la Cadena Agroproductiva de Cafés Especiales en el Perú: Validación desde un Enfoque Econométrico.

**Autor:**

Gisela Camminati Campodónico, 2009.

**Descripción Resumida y Conclusiones:**

En el Perú, post reforma agraria, el modelo cooperativo fue y sigue siendo objeto de desacreditación por parte de los actores económicos, políticos y sociales,

ya que lo perciben como un sistema anacrónico, ineficiente y poco transparente, a pesar que en la actual economía globalizada éste se ha legitimado como un instrumento empresarial eficaz para promover el desarrollo económico y social en el medio rural y; en la actualidad la interacción individual de un número mayoritario de agricultores con la cadena de cafés especiales genera una seria limitación en su nivel de competitividad.

Ésta tesis postula que la adopción por parte del agricultor individual de un modelo adaptado de las Cooperativas de Nueva Generación promovería un incremento significativo de la rentabilidad del agricultor, lo cual generaría una redistribución más equitativa de la utilidad en la cadena del agronegocio.

Los resultados cualitativos y cuantitativos de la investigación han convalidado la hipótesis general planteada, en la medida que han demostrado cómo y en qué proporción tan significativa se incrementa la rentabilidad y por ende la competitividad del agricultor individual, indistintamente de su nivel tecnológico, si adopta un modelo asociativo de tipo Cooperativa de Nueva Generación.

El incremento significativo de la competitividad del agricultor cooperativista, vía el incremento de la rentabilidad, que llega a ser, en algunos casos más de 10 veces mayor en comparación a la del agricultor individual se explica, fundamentalmente, tanto por el acceso al mercado, producto de la participación de la rentabilidad en los eslabones de valor agregado, como por el acceso a los recursos (financieros, tecnológicos, de información, etc.), vía el apalancamiento de los servicios de la cooperativa, reduciendo sus costos, riesgos e incrementando su productividad.

Tanto los resultados del análisis cualitativo como los del cuantitativo comprueban que la cooperativa es un instrumento eficaz, que permite al agricultor tanto la consecución de sus objetivos empresariales, como la atención de sus necesidades sociales que conviven paralelamente en una misma unidad de producción y proyecto de vida.

### 1.3 Definición de Conceptos

#### **Economías de Escala**

En microeconomía, las economías de escala son un proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas o, dicho de otra forma, aumentos de la productividad o disminuciones del costo medio de producción, derivados del aumento del tamaño o escala de la planta.

Existen economías de escala (rendimientos crecientes de escala) cuando el costo de producción de un único producto decrece con el número de unidades producidas. Un test sencillo para comprobar la existencia de economías de escala es observar si para duplicar la producción de una empresa es necesario duplicar su costo.

Para comprender por qué se originan las economías de escala puede considerarse a la empresa como una sinergia entre distintas unidades de producción en un momento determinado del tiempo.

Las economías de escala hacen que el número de empresas que pueden abastecer de forma eficiente un mercado se reduzca. Esta situación elimina las posibilidades de beneficiarse de la competencia entre empresas. De hecho, las economías de escala pueden ser tan grandes que la eficiencia consista en una sola empresa abasteciendo a todo el mercado. En este caso hablamos de la existencia de un monopolio natural. Si esto ocurre, las economías de escala crean un fallo de mercado que impiden alcanzar una asignación eficiente de los recursos.

El concepto opuesto a las economías de escala son las deseconomías de escala (rendimientos decrecientes de escala). Éstas se producen cuando para duplicar la producción, la empresa necesita más que duplicar sus costos. En la práctica, en la mayoría de industrias las economías de escala se producen hasta alcanzar cierto nivel de producción o tamaño de negocio, momento a partir del cual aparecen las deseconomías de escala.

Las deseconomías de escala reflejan la presencia de ineficiencias dentro de la empresa o la industria, las cuales aumentan los costes medios.



## 1. Economías de escala internas y externas

La distinción entre economías de escala internas y externas se debe a Alfred Marshall. Las economías de escala internas se producen cuando una empresa reduce los costos a medida que aumenta su producción. Estas economías de escala reflejan un aumento de la eficiencia en la organización de la empresa. Por el contrario, las economías de escala externas se crean fuera de la empresa, concretamente en la industria. Las economías de escala externas se producen cuando una industria se expande provocando una disminución en los costes de todas las empresas de la industria. Un ejemplo de esta situación es la reducción de costos debido a la mejora del sistema de transporte. Otro ejemplo es la reducción de costos que genera la construcción de empresas en una localidad o región.

## 2. Clasificación de las economías de escala según su origen

Existen diferentes factores que pueden favorecer la creación de economías de escala:

- Descuentos en la compra de inputs. Una empresa grande puede obtener descuentos en el precio de los inputs cuando compra grandes volúmenes. Los descuentos son una práctica común entre las empresas suministradoras de inputs y las demandantes.
- Inputs especializados. A medida que aumenta la escala de producción la empresa puede disponer de trabajadores y máquinas más especializadas, lo que aumenta la eficiencia y reducen los costos.
- Técnicas y sistemas de organización. A medida que aumenta la escala de producción la empresa puede aplicar mejores técnicas para organizar sus activos productivos.
- Aprendizaje. El aprendizaje y la experiencia adquirida durante el proceso de producción favorecen la reducción de costos.

## **Innovación Agraria**

Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. La innovación es generar o encontrar ideas, seleccionarlas, implementarlas y comercializarlas. La investigación y el desarrollo, la competencia, los seminarios, las exposiciones o ferias, los clientes y cada empleado de la empresa es un potencial proveedor de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de la innovación.

Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. La innovación exige además, la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

La innovación de producto es una de las estrategias de empresa encaminada a ganar competitividad en el mercado bien mediante ahorros de costos de producción o distribución bien mediante éxitos.

En el caso del sector agrario, en un mercado globalizado la búsqueda de alternativas productivas para ofertar productos diferenciados y de un alto valor añadido que garanticen la competitividad, juega un papel fundamental. La innovación agraria a través de la biotecnología, la mejora de los sistemas productivos, el control de los procesos productivos y de la sanidad animal y vegetal son algunos de los grandes retos a los que el sector se debe enfrentar.

Los proyectos de innovación son iniciativas tendientes al desarrollo, adaptación, validación o incorporación de nuevos productos, procesos o servicios, en alguna etapa de la cadena productiva de la agricultura. Los estudios de innovación están en elaborar y sistematizar información técnica, económica y/o comercial, que en su conjunto permita identificar y definir nuevas líneas de acción que mejoren la competitividad de la agricultura.

Los tres pilares básicos de una estrategia de innovación agraria están vinculados a: (i) el capital humano; (ii) innovación empresarial; y (iii) ciencia y tecnología.

- Capital Humano: Conformer un sistema de aprendizaje accesible y de calidad, que permita al país contar con el capital humano que demanda la economía del conocimiento.
- Innovación Empresarial: Consolidar un sistema empresarial orientado a la creación de valor por la vía de la innovación
- Ciencia y Tecnología: Fortalecer una plataforma de generación, difusión y aplicación del conocimiento, en un esfuerzo de investigación coherente con los problemas productivos y sociales del país.

### **Asociativismo Agrario**

El término asociativismo surge como uno de los mecanismos de cooperación entre los pequeños y medianos productores que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales, en la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas, pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que, puede llegar a constituir un requisito básico para la supervivencia de las pequeñas y medianas explotaciones. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

Entre los objetivos que se persiguen a través de estrategias asociativas entre los productores, se encuentran la necesidad de adquirir mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en la demanda, aumentar la escala y/o la variedad de productos, acceder a nuevos mercados y canales de comercialización, tener acceso a mejores tecnologías y lograr acceso a crédito.

Los objetivos comunes pueden ser, a su vez, coyunturales como por ejemplo, la adquisición de un volumen de materia prima. También pueden estar relacionados con generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común, o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por

parte de cada uno de los participantes. Por lo tanto, a partir de un nivel de estrategia colectiva, los productores comparten los mismos objetivos y dan respuesta conjunta a las demandas de su entorno. Estos se vinculan entre sí por lazos permanentes, compartiendo los mismos nichos de recursos como una estrategia para mejorar competitividad de sus explotaciones.

### **Cadena Agroproductiva**

Un conjunto de agentes que participan en la producción, transformación y distribución de un producto agrícola. El término de agentes, lleva implícitas las nociones de estructuras y de estrategias que se confrontan o que se coordinan con el fin de obtener un desempeño económico a la vez colectivo e individual. La cadena es un lugar de diálogo y su funcionamiento depende de una libre decisión de sus agentes de coordinarse y/o aliarse después de un análisis de mercado y de su propia capacidad de adecuarse a las necesidades de sus socios de la cadena.

### **Competitividad**

Al nivel de la firma (micro), la competitividad es principalmente el resultado de estrategias de gestión. Al nivel meso, es el resultado de estrategias de cooperación/competencia de un grupo de organizaciones y al nivel regional o nacional, principalmente el resultado de la política pública y su respuesta a iniciativas de política de los actores económicos o sociales.

### **Modelos de Negocios Agrícolas**

Un modelo de negocio agrícola establece la relación comercial entre los distintos agentes de la cadena de valor del sector. Profundizando un poco más, los modelos de negocio que han tenido éxito son aquellos que han logrado establecer algún mecanismo que relaciona coherentemente estos cuatro elementos: una propuesta de valor del negocio, que consiste en definir una combinación de beneficios para un público objetivo que haga que la propuesta sea competitiva y mejor que otras; una oferta al mercado acorde a sus intereses (producto a ofrecer); una definición del sistema de recursos que requiere el negocio, para poder ejecutarlo (entendido como recursos humanos, físicos, sistemas, organización, financieros, etc.); y, el establecimiento de un modelo financiero, es decir, definir la manera en que se generarán las utilidades, para lo cual se debe tener claro el nivel de ingresos y gastos que se tendrán, y la forma en que se generará valor para el accionista y los demás participantes en el negocio.

### **Oferta Exportable**

Una de las definiciones más completa es la que indica que la oferta exportable está constituida por los productos con los que cuenta una empresa que se encuentran en condiciones de ser exportados y que además cuentan con potenciales mercados externos. De esta forma la definición de oferta exportable va más allá del simple producto en sí, ya que es necesario contar con suficiente disponibilidad de producto, capacidad económica, capacidad de financiamiento y capacidad de gestión de exportaciones. Todo esto va íntimamente relacionado a las exigencias del público objetivo extranjero que definan los requisitos que deben cumplirse para que el producto sea aceptado, o para que pueda penetrar a un nicho de mercado específico

### **Responsabilidad Social en los Negocios**

También conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es definido por la Organización internacional del Trabajo como "... una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo; y el impacto social o ambiental de sus actividades".

### **Rol del Estado**

Están determinadas en función a las competencias exclusivas o compartidas que asumen cada una de las entidades públicas que asumen responsabilidades en la promoción, regulación, fiscalización y control de las actividades relacionadas a la gestión del territorio.

### **Planificación Territorial**

Es un término genérico que es usado para señalar diferentes enfoques, instrumentos y propuestas de planificación que tienen como objeto la región, son de carácter orientador "marco" o "estratégico" y – al contrario de la planificación sectorial - ponen énfasis en la integración multisectorial o transversal.

En términos generales se pueden distinguir las siguientes escuelas o tradiciones de planificación territorial:

Planificación económica regional centrada en la conducción del desarrollo socioeconómico regional / provincial a través de la inversión pública del gobierno central (p. ej. *Aménagement du Territoire*, en Francia)

Planificación global (o exhaustiva) del territorio basada en un sistema jerárquico de planificación y orientada principalmente a la ponderación de objetivos de desarrollo territorial (o intereses sobre el territorio) y a la coordinación espacial de la acción estatal (p. ej. Países Bajos, Países Escandinavos)

Control del uso de la tierra centrada en el control del desarrollo territorial, especialmente en relación a cambios de uso, y realizada generalmente a nivel comunal (p. ej. Gran Bretaña)

Urbanismo centrado en las ciudades y orientado a la regulación del uso del suelo urbano y de la actividad de construcción (p. ej. España y Chile)

Evaluación de impacto territorial orientada a predecir los efectos territoriales y a fomentar la adecuación de nuevos proyectos y planes en un sistema de planificación global del territorio.

Planificación “virtual” en relación a la puesta en marcha de procesos sociales de auto-organización y búsqueda de consensos vinculantes a través de mecanismos informales de gestión y facilitación (en muchos países).

### **Ordenamiento Territorial**

Término genérico que identifica la estructura de usos sobre la superficie de la tierra y su conducción a través de medidas políticas. Esto implica que no exista una definición universal de ordenamiento territorial y que su comprensión esté estrechamente ligada a diferentes tradiciones, arreglos jurídicos e institucionales de ordenamiento territorial, y a los alcances u objetivos supeditados a la definición. Existen diferentes acepciones:

- 1- La situación actual (“el orden existente”) de la estructura de usos de la tierra como resultado de la interacción hombre – medio ambiente.
- 2- La imagen objetivo (“el orden deseado”) de la estructura de usos.
- 3- La expresión espacial de las políticas económica, social, cultural y ambiental de la sociedad.
- 4- Planificación territorial. Aquí cabe destacar que en algunos idiomas, no existe una diferencia lingüística o semántica entre “planificación” y “ordenamiento” territorial.
- 5- La acción del estado – de planificación, gestión y política - orientada a armonizar los usos del territorio.

- 6- El uso racional o sustentable – como combinación de aprovechamiento y protección de los recursos naturales - del territorio.
- 7- La regulación de los usos de la tierra desde la perspectiva del interés público, realizada a través de dos tipos de acciones estatales:  
La elaboración de planes y estrategias territoriales en diferentes escalas y El control del desarrollo territorial a través de procedimientos político-administrativos que relacionan los planes y estrategias territoriales con las dinámicas del desarrollo territorial.
- 8- La acción de ordenar los usos en el territorio.
- 9- La focalización territorial de la inversión pública con fines distributivos.
- 10- El proceso de conducción del desarrollo territorial.
- 11- La regulación (o el saneamiento) de la propiedad de la tierra.

### **Desarrollo Territorial**

Evolución de la estructura de usos sobre la superficie de la tierra. Existen diferentes acepciones: uno de ellos señala que es la estructura de usos posible de ser influenciada o conducida a través de los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial. Otra acepción indica que es la evolución de la estructura de usos sobre la superficie de la tierra. Una tercera definición es que el desarrollo del territorio, abarca todos los aspectos considerados como necesarios para el desarrollo de la población afectada, sean estos de orden económico, social, ambiental o cultural.

### **Visión Territorial**

Concepto de la planificación estratégica que señala una idea preliminar relativamente concreta de una situación futura deseable como objetivo general (fin) de un conjunto de operaciones coherentes. En el ordenamiento territorial existen dos acepciones del concepto como imagen objetivo: Precepto para el desarrollo territorial nacional o regional que establece un marco de referencia u orientación para el ordenamiento territorial en los niveles inferiores de un sistema jerárquico de planificación. En este sentido la imagen objetivo representa un lineamiento estratégico para el ordenamiento territorial. La imagen objetivo elaborada y consensuada entre los diferentes actores involucrados al inicio de un proceso específico de ordenamiento territorial, la imagen objetivo señala a qué “orden” (en el sentido de composición, distribución, situación, estado) territorial se quisiera llegar a través de la aplicación de un conjunto de medidas de planificación y/o gestión. En

este sentido la imagen objetivo representa una guía para el ordenamiento territorial del área de interés.

### **Estructura Territorial**

Se refiere al tipo de organización espacial resultante producto de relaciones estables entre el conjunto de los elementos territoriales localizados en un territorio específico.

### **Dinámica Territorial**

Se refiere a la variable que expresa los cambios producidos en la estructura territorial en función del tiempo.

### **Sistema Territorial**

Bajo el enfoque sistémico se refiere al conjunto de subsistemas internos y externos que interactúan respecto de un territorio específico (sistema) pudiendo adoptar diferentes escalas (nacional, regional, local).

### **Potencialidades Territoriales**

Se refiere a los atributos físico-ambientales y socio económicos que, bajo un enfoque de ventajas comparativas y competitivas, representan recursos promisorios para generar desencadenamientos económicos y sociales favorables para el desarrollo territorial, a partir de su fomento.

### **Equidad Territorial**

Principio e imagen objetivo de la política de ordenamiento territorial orientado a disminuir o compensar las disparidades existentes entre diferentes provincias o regiones del país, estableciendo a lo largo del territorio (nacional o regional) condiciones comparables de vida y trabajo que permitan a todos los ciudadanos ciertos niveles de igualdad de oportunidades.

### **Políticas de Desarrollo Territorial**

Existen dos acepciones: (i) conjunto de principios, objetivos, instrumentos y medidas establecidas en leyes, programas y planes de ordenamiento territorial; (ii) conjunto de decisiones político-administrativas sectoriales o transversales que intervienen en o tienen efectos intencionales o laterales sobre el territorio.



## **Territorialización de Políticas Públicas**

Proceso de planificación mediante el cual se pretende lograr efectos catalizadores que maximicen la eficiencia del rol del Estado a partir de geo referenciar, en un territorio dado, un conjunto de políticas públicas sectoriales a fin de evitar incompatibilidades y descoordinaciones en el tiempo.

### **Gestión Territorial**

Dentro de un sistema formal de ordenamiento territorial la gestión regional es el subsistema responsable de la implementación de los proyectos definidos en el marco de concepciones, programas y planes de ordenamiento territorial. Sus principales tareas están relacionadas a la concreción de proyectos, aclaración de responsabilidades de ejecución, identificación de emplazamientos e identificación / definición de vías de financiamiento. Para esto la gestión regional debe tomar la iniciativa en torno a los proyectos, buscar involucrar a los actores relevantes para cada proyecto y coordinar la cooperación entre los involucrados. En este sentido la gestión regional (territorial) cumple funciones de promoción y facilitación.

### **Modelo de Gestión Territorial**

Corresponde al diseño organizacional, al estilo y manera de gerenciar la implementación de los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial. Por ejemplo, adoptando un modelo de gestión centralizado o desconcentrado.

## **1.4 Marco Normativo del Ordenamiento Territorial**

### **Aplicación de Conceptos Básicos en la Normativa Peruana**

#### Territorio

Existen en la legislación peruana al menos dos conceptos acerca de lo que debemos entender por territorio. El primero es un concepto amplio y señala que el territorio “comprende el suelo, el subsuelo, el dominio marítimo y el espacio aéreo que los cubre” (Constitución Política del Perú, artículo 54). La segunda acepción señala que el territorio es el “espacio geográfico vinculado a un grupo social, que resulta a partir de los espacios proyectados por los grupos sociales a través de las redes, circuitos y flujos”. (Decreto Supremo 068-2001-PCM Reglamento de la ley sobre Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica, artículo 87).

### Organización del Territorio

“Es el conjunto de lineamientos técnicos normativos orientados a la adecuación de las circunscripciones territoriales a la dinámica de los procesos políticos, económicos, sociales y físico-ambientales”. (Artículo 2º numeral 2.2 de la Ley 27795, Ley de Demarcación y organización Territorial).

#### Demarcación Territorial

“Es el proceso técnico-geográfico mediante el cual se organiza el territorio a partir de la definición y delimitación de las circunscripciones político – administrativas a nivel nacional”. (Artículo 2º numeral 2.1 de la Ley 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial)

### Ordenamiento Territorial

La Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales (27867) en el artículo 53, numeral a) menciona la expresión “ordenamiento territorial”, sin definir en qué consiste. De igual modo, en el artículo 73 de la Ley Orgánica de Municipalidades ley 27972 se menciona el concepto, sin precisar sus alcances. El término también se encuentra en el artículo 28 del Decreto Supremo No. 002-2002-VIVIENDA, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, y en los considerandos del Decreto Supremo 045-2001-PCM por el cual se constituye la Comisión Nacional para el Ordenamiento Territorial Ambiental.

El único lugar en donde el concepto de ordenamiento territorial se presenta con cierto detalle es en la Estrategia Nacional de la Biodiversidad, en donde se dice que el mismo: “Tiene por objeto establecer las condiciones de uso y ocupación del territorio y de sus componentes de manera que se realice de acuerdo con las características ecológicas, económicas, culturales y sociales de estos espacios, teniendo en cuenta la fragilidad, vulnerabilidad y endemismo de los ecosistemas y las especies, así como la erosión genética, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento sin comprometer su calidad y sostenibilidad” (Decreto Supremo 102-2001-PCM Estrategia Nacional de la Diversidad Biológica del Perú)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> En algunos países vecinos como Colombia, el ordenamiento territorial se entiende como “una función del estado, encaminada a organizar la estructura política administrativa de la nación y proyectar espacialmente las políticas sociales, económicas, ambientales y culturales de la sociedad, propendiendo por un nivel de vida adecuado para la población y la conservación del ambiente”.( Andrade, Angela. Ordenamiento Ambiental Territorial y Gestión Ambiental. Ministerio del Medio Ambiente- CIDER. El ordenamiento Ambiental del Territorio. Panel de expertos. Memorias. Sasaima, Agosto de 1996).

Según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) “El ordenamiento territorial es una política de estado y un instrumento de planificación, que permite una apropiada organización política - administrativa de la nación, y la proyección espacial de las políticas de desarrollo social, económico, ambiental y cultural de la sociedad, garantizando un nivel de vida adecuado para la población y la conservación del ambiente” (Instituto Geográfico Agustín Codazzi IGAC Bogota Colombia).

### Zonificación Ecológica Económica

Tampoco en la legislación hay un concepto preciso acerca de lo que debe entenderse por Zonificación Ecológica Económica. Lo que sí existe es el procedimiento para aprobar la zonificación Ecológica Económica del país (Artículo 11º de la Ley 26821, Ley para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales).

Un concepto más detallado se encuentra en la Propuesta de Zonificación Ecológica Económica como Base para el Ordenamiento Territorial de Madre de Dios, elaborado por el IIAP (Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana). En el capítulo II, Marco Conceptual de este documento, se dice que la ZEE:

"Es instrumento técnico que está orientado a identificar y sugerir los usos más adecuados de los diversos espacios del territorio y de sus recursos naturales: áreas con vocación agrícola, pecuaria, forestal, pesquera, minero-energético, protección, conservación de la biodiversidad, ecoturismo y urbanismo-industrial. En tal sentido, la Zonificación Ecológica Económica se constituye en la base técnica y científica del proceso de ordenamiento territorial"<sup>13</sup>

### Acondicionamiento Territorial

En la legislación vigente el término de acondicionamiento territorial se menciona en la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, en la Ley Orgánica de Municipalidades y en el Decreto Supremo 027-2003-VIVIENDA, Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano. El Acondicionamiento Territorial puede tomarse como una forma de Ordenamiento Territorial, entre otras

---

En Bolivia, en el artículo 3 del proyecto de Ley de Ordenamiento Territorial se entiende por ordenamiento territorial como: *"el proceso de organización del uso y ocupación del territorio en función de las características biofísicas, ambientales, socio económico, cultural y político institucional con la finalidad de promover el desarrollo sostenible del país. Constituye un componente fundamental del proceso de planificación integrada, al que orienta mediante diagnósticos y propuestas con base territorial. En cuanto a su naturaleza, el ordenamiento territorial, a través de sus instrumentos, se constituye en un proceso de carácter normativo y regulador de uso del suelo y ocupación del territorio"* (proyecto de ley No. 142-00-01, Bolivia)

Sirve de referencia, también, la *Carta Europea de Ordenación del Territorio*, en la cual se dice que: *"OT es la expresión espacial de las políticas económicas, sociales, culturales y ecológicas de la sociedad. Es a la vez una disciplina científica, una técnica administrativa y una política concebida como un enfoque interdisciplinario y global, cuyo objetivo es un desarrollo equilibrado de las regiones y la organización física del espacio según un concepto rector de la conferencia europea de ministros responsables de ordenamiento territorial"*. (CEMAT).

<sup>13</sup> Otros conceptos acerca de la Zonificación Ecológica Económica lo encontramos en FAO: *"la ZEE es un tipo de zonificación que integra características físicas de la tierra con factores socio-económicos y un amplio rango de uso de tierras"* (FAO 1997). En el Tratado de Cooperación Amazónica: *"Es un proceso dinámico que permite en una región un arreglo espacial de unidades relativamente uniformes, caracterizados en base a sectores físicos, bióticos y socio económicos y evaluados en relación a su potencial sostenido o su tolerancia a las intervenciones del hombre, realizada a través del trabajo de equipos multidisciplinarios."* (SPT-TCA, Secretario Pro Tempore - Tratado de Cooperación Amazónica, Manaus, Brasil, 1994). Por su lado, en la *Estrategia para la implementación de la ZEE en el Perú* (CONAM 1999) se dice que la ZEE: *"es un proceso y herramienta de apoyo al ordenamiento territorial y ambiental, cuya elaboración se basa en la oferta de recursos de un determinado espacio geográfico, considerando las demandas de la población, dentro del marco del desarrollo sostenible"*

razones porque el Artículo 4º del decreto Supremo 027-2003-VIVIENDA “Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano”, cuando regula el Plan de Acondicionamiento Territorial hace referencia al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, los usos del suelo, la organización físico-espacial de las actividades económicas, sociales y político-administrativas, aspectos que forman parte de los elementos conceptuales del ordenamiento territorial.

#### Ocupación del Territorio

“Es el proceso de posesión del espacio físico con carácter permanente, por parte de la sociedad. Tiene relación con dos aspectos:

Que la población ocupa el territorio por medio de sus organizaciones (económicas, culturales, etc.) es decir como sociedad.

Que la ocupación tiene sentido económico y residencial sustentado en el valor de uso que la sociedad asigna a los recursos naturales con fines de producción o residencia”. (Decreto Supremo 068-2001-PCM, Reglamento de la Ley sobre Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica, Artículo 87º).

#### Uso del Territorio

“Es el proceso mediante el cual la sociedad "emplea territorio", es decir emplea sus recursos naturales y disfruta de estos”. (Decreto Supremo 068-2001-PCM Reglamento de la Ley sobre Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica, Artículo 87º)

#### **Análisis de la Aplicación de los Conceptos Básicos**

Del análisis normativo surge que la expresión Ordenamiento Territorial (OT) debe aplicarse como el concepto de mayor jerarquía normativa. Del OT se desprenden los conceptos de Ordenamiento Ambiental (OA), Zonificación Ecológica Económica (ZEE), Acondicionamiento Territorial (AT) y los restantes conceptos que se derivan de éste ( Plan de Desarrollo Urbano, Rural, etc.). Esto en razón a que el Ordenamiento Territorial se ocupa de todos los aspectos del territorio y los recursos, en tanto que los otros conceptos describen aspectos específicos de ese ordenamiento.

Lamentablemente los conceptos de OT y ZEE vienen siendo utilizados de manera equivalente. Por ello cabe señalar que existen marcadas diferencias.

La ZEE es producto de la caracterización de potencialidades naturales o vocaciones físicas del territorio; zonifica teniendo en cuenta, principalmente, dos criterios: el ecológico y el económico; opera en un nivel macro, meso y micro.

En cambio, el OT utilizando como línea de base la ZEE, incorpora una zonificación de actividades socio-económicas de acuerdo con las prácticas y aspiraciones históricas de las comunidades; toma en cuenta criterios adicionales como pueden ser los de carácter turístico-paisajista, arqueológico, de especialización productiva, de riesgo, de expansión urbano-rural; incorpora la definición de los grandes proyectos de infraestructura vial, energética y de servicios públicos<sup>14</sup> en función de las necesidades de largo plazo.

Asimismo causa confusión, la relación entre el concepto de OT y el de OA. El OA debe ser considerado como un componente indisoluble del OT bajo dos perspectivas: la sectorial, en tanto que el OT debe incluir las áreas especializadas para la conservación ambiental u otras finalidades ecológicas y; la transversal, en tanto el objetivo ambientalista actúa como criterio orientador de todas las demás actividades incluidas como parte de la zonificación.

Esto último quiere decir que la orientación de los procesos de uso y ocupación del territorio deberá ser evaluada considerando los impactos e implicaciones en los ecosistemas. Desde este punto de vista el ordenamiento ambiental suministra al ordenamiento territorial una síntesis de la estructura y dinámica de los ecosistemas, una valoración de los principales conflictos y potencialidades y las diferentes propuestas de alternativas de uso, actividades y programaciones en el marco de la sostenibilidad. El punto de contacto de los procesos de OT y OAT está en la planificación del uso del territorio como factor básico para avanzar hacia el desarrollo sostenible.<sup>15</sup>

De igual forma, los conceptos de OT y AT, son tomados en nuestra legislación como sinónimos, con la única diferencia respecto al ámbito de regulación en el

---

<sup>14</sup> Sin embargo en la experiencia de Madre de Dios, la ZEE es entendida como "...aquella que esta orientada a identificar y sugerir los usos más adecuados de los diversos espacios del territorio y de sus recursos naturales, distinguiendo: Áreas con vocación Agrícola, Pecuaria, Forestal, Minero –Energético, Protección, Conservación de la Biodiversidad, Ecoturismo y Urbano Industrial". A nuestro juicio habría que diferenciar la ZEE por la función descriptiva que cumple de las aptitudes de los recursos naturales; en cambio, el Ordenamiento Territorial, determina las actividades y usos específicos de cada recurso de acuerdo con criterios concertados.

<sup>15</sup> Ministerio del Medio Ambiente Colombia, Oficina Asesora de ordenamiento Ambiental "Lineamientos para la Política Nacional de Ordenamiento Ambiental del Territorio" Colombia 2003.

que operan a nivel de planes. Mientras el primero actúa sobre un ámbito territorial regional, el segundo opera en el ámbito territorial provincial.

### **Competencias del Gobierno Nacional**

El gobierno nacional dicta las políticas nacionales y sectoriales<sup>16</sup> que sirven de base para la elaboración del ordenamiento territorial. La Presidencia del Consejo de Ministros y el Ejecutivo intervienen en el ordenamiento territorial a través de las siguientes instituciones:

Ministerio del Ambiente

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Ministerio de Energía y Minas

Ministerio de Agricultura

Autoridades Autónomas de Cuencas

Autoridad Nacional del Agua

Instituto Geográfico Nacional

Instituto Geológico Minero y Metalúrgico

### **Competencias Exclusivas de los Gobiernos Regionales**

Competencias exclusivas, son aquellas cuyo ejercicio corresponde de manera exclusiva y excluyente a cada nivel de gobierno conforme a la Constitución y la Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización (Artículo 13.1). En materia Ambiental y de Ordenamiento Territorial los gobiernos regionales tienen las siguientes competencias exclusivas:

Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes en materia ambiental y de ordenamiento territorial, en concordancia con los planes de los gobiernos locales. (Artículo 53.a de la ley N° 27867 Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales)

Formular, coordinar, conducir y supervisar la aplicación de estrategias regionales respecto a la diversidad biológica y sobre cambio climático. (Artículo 53.c de la ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales)

Planificar y desarrollar acciones de ordenamiento y delimitación en el ámbito del territorio regional y organizar, evaluar y tramitar los expedientes técnicos de

---

<sup>16</sup> Artículo 26.1 a de la Ley 27783, *Ley de bases de la descentralización*

demarcación territorial. (Artículo 53.f de la ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales)

El diseño y ejecución de programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias. (Artículo 35.e de la ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales).

### **Competencias Exclusivas de los Gobiernos Locales Provinciales**

Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos. ( Artículo 42.b de la Ley 27783 Ley de Bases de la Descentralización).

Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial en el nivel provincial (artículo 73.a de la ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades).

Aprobar el plan de acondicionamiento territorial de nivel provincial, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana, así como las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales; las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental (Artículo 79.1.1 de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades)

Aprobar el Plan De Desarrollo Urbano, el Plan De Desarrollo Rural, el esquema de zonificación de áreas urbanas el plan de desarrollo de asentamientos humanos y demás planes específicos. (Artículo 79.1.2 de la Ley 27972 *ley Orgánica de Municipalidades*)

Los gobiernos locales pueden establecer, sobre la base de sus planes de ordenamiento territorial y en el exclusivo ámbito de su competencia y jurisdicción, áreas destinadas a complementar las acciones de conservación de la diversidad biológica, de recreación y educación a la población de su jurisdicción, siempre que no estén comprendidas en los ámbitos de las áreas naturales protegidas, cualesquiera sea su nivel (Art. 78 del D.S. 038-2001-AG, Reglamento de la Ley de Áreas Naturales Protegidas)

### **Competencias Exclusivas de los Gobiernos Locales Distritales**

Formular y aprobar el Plan Urbano Distrital (Artículo 22º D. S. 027-2003-VIVIENDA, Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano)

Aprobar el plan urbano o rural distrital, según corresponda, con sujeción al plan y las normas municipales provinciales sobre la materia (Artículo 79.3.1 de la ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades)

## **Competencias Compartidas del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales**

Competencias compartidas son aquellas en las que intervienen dos ó más niveles de gobierno, que comparten fases sucesivas de los procesos implicados. La ley indica la función específica que le corresponde a cada nivel. (Artículo 13.2 de la ley 27783 Ley de Bases de la Descentralización)

El Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales comparten las siguientes competencias:

Promoción, gestión y regulación de actividades económicas y productivas en su ámbito y nivel, correspondientes a los sectores agricultura, pesquería, industria, comercio, turismo, energía, hidrocarburos, minas, transportes, comunicaciones y medio ambiente. (Artículo 36.c de la ley 27783 Ley de Bases de la Descentralización)

Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental (competencia compartida). (Artículo 36º de la ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización)

## **Competencias Compartidas entre el Gobierno Regional, el Gobierno Provincial, y el Gobierno Distrital**

Preservar y administrar, en coordinación con los gobiernos locales, las reservas y áreas naturales protegidas regionales que están comprendidas íntegramente dentro de su jurisdicción, así como los territorios insulares. (Artículo 53.j de la ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales)

## **Competencias compartidas entre el Gobierno Provincial y el Gobierno Regional**

Preservación y administración de áreas de reservas y áreas naturales protegidas locales, la defensa y protección del ambiente (Artículos 42 y 43 de la Ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización).

Pronunciarse respecto de las acciones de demarcación territorial dentro del ámbito de la provincia (Artículo 79.1.3 de la ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades)



### **Criterios para compartir las Competencias**

De acuerdo con la Ley de bases de la Descentralización, las competencias compartidas deben entenderse como sucesivas, y en tal sentido como complementarias. Quiere decir que cada gobierno se hace cargo de una “parte” de la competencia, lo cual presumiblemente tendría que ser regulado por ley (“La Ley indica la función específica y responsabilidad que corresponde a cada nivel”, Art. 13.2, Ley N° 27783)

Sin embargo, en ausencia de ley reglamentaria cabe indicar que la forma de compartir las competencias puede regularse por mutuo acuerdo entre municipios u órganos de gobierno.

### **Delegación de Competencias**

La ley también prevé que las competencias exclusivas, y por consiguiente las compartidas, pueden delegarse por convenio o acuerdo entre municipios u otras entidades de gobierno:

“ Competencias delegables: son aquellas que un nivel de gobierno delega a otro de distinto nivel, de mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido en la ley, quedando el primero obligado a abstenerse de tomar decisiones sobre la materia o función delegada. La entidad que delega mantiene la titularidad de la competencia, y la entidad que la recibe ejerce la misma durante el periodo de la delegación” ( Art. 13.3 Ley de Bases de la Descentralización, 27783)

“El Poder Ejecutivo puede delegar a los Gobiernos Regionales o Locales, funciones de su competencia, en forma general o selectiva, mediante convenios suscritos por ambas partes...” (Artículo 52º, Ley 27783)

“Las municipalidades pueden delegar, entre ellas o a otras entidades del Estado, las competencias y funciones específicas exclusivas establecidas en la presente ley, en los casos en que se justifique la necesidad de brindar a los vecinos un servicio oportuno y eficiente, o por economías de escala. Los convenios establecen la modalidad y el tiempo de la delegación, así como las condiciones y causales para su revocación. Los convenios en materia tributaria se rigen por ley especial. La responsabilidad es indelegable. (Artículo 76º, Ley Orgánica de Municipalidades, N° 27972)

## **1.5 Sistema de Hipótesis**

### **Hipótesis General**

Las cadenas agroproductivas de mayor impacto socio-económico y ambiental en la zona de Selva Alta no constituyen un factor estratégico de transformación y ordenamiento de la estructura y dinámica territorial a nivel local y/o regional porque el eslabón agrario de las cadenas productivas mantiene muy bajo nivel competitivo debido a la falta de una visión conjunta por parte del sector público y privado en la formulación de políticas y programas de inversión pública con base en mecanismos, instrumentos y modelos de planificación y gestión territorial que incidan sobre los factores críticos que limitan la competitividad de las cadenas productivas.

### **Hipótesis Específica 1**

Los factores críticos que limitan la competitividad de la cadena del café en el Alto Mayo, están relacionados a (i) la rentabilidad económica, social y ambiental de los pequeños productores; (ii) su acceso a los recursos tecnológicos y financieros; (iii) su acceso a los mercados; (iv) sus capacidades de gestión; y (v) las dotaciones de infraestructura básica y servicios sociales.

### **Hipótesis Específica 2**

El rol y desempeño del Estado con relación a la pequeña caficultura en el Alto Mayo se limita a acciones dispersas y descoordinadas que no generan los impactos necesarios para incrementar la competitividad de la cadena de café debido a la falta de una visión conjunta por parte del sector público y privado en la formulación de políticas y programas de inversión pública que incidan sobre los factores críticos que limitan la competitividad de la cadena.

### **Hipótesis Específica 3**

El sector público de manera conjunta con el sector privado deben generar los mecanismos, instrumentos, modelos y políticas de planificación y gestión territorial que incidan en el incremento de la competitividad de las cadenas agroproductivas de mayor impacto socioeconómico y ambiental para intervenir estratégicamente en el proceso de transformación y ordenamiento de la estructura y dinámica territorial, a nivel local y/o regional.

## CAPÍTULO 2 - DISEÑO METODOLÓGICO

Según el Dr. Manuel Montoya Ugarte<sup>17</sup>, el diseño metodológico es la estrategia utilizada para comprobar una hipótesis o un conjunto de hipótesis. En síntesis, es la descripción de cómo se va a realizar la investigación. Además señala que en los estudios de tipo explicativo también denominados estudios analíticos, se plantean las hipótesis con la finalidad de verificar relaciones explicativas y no relaciones casuales.

Por lo expuesto, en el tema de estudio: “Incremento de la competitividad de la cadena agroproductiva del café”, se han planteado hipótesis tendentes a la verificación de relaciones explicativas y se han estudiado sus problemas partiendo de la causa al efecto y viceversa. Por consiguiente, no se requiere la manipulación de variables ni de la realización de experimentos toda vez que la finalidad es evaluar la eficacia de las intervenciones sobre el territorio.

### 2.1 Tipo de Estudio

Se empleó el método de revisión bibliográfica, con la finalidad de establecer el estado del arte respecto al tema de investigación y conforme a lo propuesto en el Plan de Tesis; se aplicó una metodología cualitativa bajo un paradigma interpretativo del objeto de estudio.

Criterios Metodológicos	Investigación Cualitativa	Estudio de Caso: Cadena del Café en el Alto Mayo
<b>Planteamiento de la Investigación</b>		
Relación Teoría - Investigación	Abierta, interactiva, inductiva  La teoría surge de la observación	Desde el año 2003 estoy vinculado a la actividad cafetalera, asumiendo diferentes roles (Consultor, Productor, Comercializador, Exportador).
Función de la literatura	Auxiliar	

<sup>17</sup> “La investigación científica, el método científico y la ciencia”. Dr. Manuel Montoya Ugarte. 2009

<b>Criterios Metodológicos</b>	<b>Investigación Cualitativa</b>	<b>Estudio de Caso: Cadena del Café en el Alto Mayo</b>
Conceptos	Orientativos, abiertos, en construcción	<p>Estoy familiarizado con la eco-región Selva Alta del territorio peruano.</p> <p>He seguido estudios a nivel de maestría en Planificación y Gestión Urbano Regional.</p> <p>He desempeñado diversos cargos como funcionario público en diversas instancias gubernamentales diseñando e implementando políticas públicas con incidencia territorial.</p> <p>Lo expuesto, es el referente que me ha motivado el planteamiento de la investigación presentada.</p>
Relación con el entorno	En contacto con la realidad	
Interacción psicológica investigador-objeto investigado	Identificación empática con el objeto investigado	
Interacción física investigador-objeto investigado	Proximidad, contacto	
Papel del objeto investigado	Activo	
<b>Recolección de datos</b>		
Diseño de la investigación	Desestructurado, abierto, construido en el curso de la investigación	<p>Previo a la inmersión en el Alto Mayo, de manera orientadora se recurrió a diversas fuentes documentarias a efecto de ir desarrollando un conjunto de preconceptos para facilitar la recolección de datos durante el proceso de observación en campo.</p> <p>Se organizó una base de datos con tecnologías de</p>
Representatividad/inferencia	Casos individuales no representativos estadísticamente.	

<b>Criterios Metodológicos</b>	<b>Investigación Cualitativa</b>	<b>Estudio de Caso: Cadena del Café en el Alto Mayo</b>
Instrumento de investigación	Varía según el interés del investigador. No se tiende a la utilización de instrumentos convencionales	Sistemas de Información Geográfica a efecto de armonizar y consolidar las diversas fuentes de datos. Se consideraron como unidades de observación las fincas cafetaleras, las organizaciones asociativas, las infraestructuras de apoyo a la producción.
Naturaleza de los datos	Ricos y profundos (profundidad frente a superficialidad.	
<b>Análisis de los datos</b>		
Objeto del análisis	Escenarios territoriales en función de eslabones de una cadena agroproductiva con mayor impacto socioeconómico	El análisis de los datos recogidos en campo y procesados en gabinete, se desarrollo mediante la sustentación de posibles respuestas a las preguntas orientadoras planteadas en el plan de investigación y luego fueron sometidas a varios paneles de expertos y paulatinamente se iban incorporando nuevas preguntas hasta lograr adecuados niveles de consistencia lógica; a criterio del investigador.
Objetivo del análisis	Comprender al objeto de investigación	
Técnicas matemáticas y estadísticas	ningún uso	

<b>Criterios Metodológicos</b>	<b>Investigación Cualitativa</b>	<b>Estudio de Caso: Cadena del Café en el Alto Mayo</b>
<b>Resultados</b>		
Presentación de los datos	Fragmentos de entrevistas, de textos (perspectiva narrativa)	Con base en la estructura de contenidos del Plan de Investigación y de los resultados de la observación de las unidades de análisis, se replanteó el Índice del Informe de Tesis. La redacción del Informe de Tesis, sigue una perspectiva narrativa, centrada en el cumplimiento de los objetivos de investigación aprobados en el Plan de Tesis.
Generalizaciones	Clasificaciones y tipologías. Tipos ideales. Lógica de la clasificación	
Alcance de los resultados	Específicos al caso de estudio	

Adaptado de: Metodología y técnicas de la investigación social Página 44 y 45

## 2.2 Universo y Muestra

Considerando que el tema de investigación es “El incremento de la Competitividad de las Cadenas Agroproductivas de Mayor Impacto Socioeconómico”, entonces el universo corresponde al conjunto de cadenas agroproductivas de mayor impacto socioeconómico localizadas en la eco región de Selva Alta.

Dado lo complejo de estudiar este universo se consideró pertinente establecer una muestra representativa que corresponde a la cadena agroproductiva del café por considerar que es la de mayor impacto socioeconómico en la cuenca alta del río Mayo.

## 2.3 Área de Estudio

Para efectos del estudio de caso, se eligió como unidad de análisis territorial la cuenca alta del río Mayo, denominada Alto Mayo. Por ello se elaboró un mapa base a escala 1:100,000 del área correspondiente al Alto Mayo.

Sobre el mapa base y teniendo como fondo una imagen satelital landsat se procedió de manera preliminar con la identificación de las unidades geoeconómicas establecidas en el Alto Mayo.

Se procedió al uso de fuentes secundarias tales como los resultados del censo de población y vivienda (INEI 2007); la meso Zonificación Ecológica Económica (Gobierno Regional de San Martín); Planes Viales Provinciales de Moyobamba y Rioja (PROVIAS Descentralizado); entre otros documentos.

Con los datos obtenidos en gabinete y contrastándolo con observaciones en campo se aplicó el método de investigación cualitativa; la misma que se inició de manera exploratoria y progresivamente se llegó a un nivel de tipo explicativo.

## 2.4 Métodos e Instrumentos de Recolección de Datos

Como parte del proceso de recolección de datos, se consultaron fuentes secundarias y bajo los criterios que se señalan en el cuadro que a continuación se presenta, se identificaron por fases temporales los diferentes conjuntos de eventos sobre el territorio.

<b>Criterios</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
<b>Tendencias Globales</b>	División Internacional del Trabajo	Proteccionismo	Liberalismo económico
<b>Modelo económico del estado peruano</b>	Primario Exportador	Sustitución de importaciones	Inserción al Mercado Global
<b>Prioridad gubernamental</b>	Consolidación de la Presencia del Estado	Crecimiento Económico	Desarrollo Humano

<b>Criterios</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
<b>Modalidades de organización promovidas por el estado</b>	Comunidades Cooperativas Sindicatos	Sociedades Anónimas Asociaciones Civiles ONG's	Concesiones Grupos Empresariales MYPEs
<b>Modalidades de intervención territorial</b>	Marginal de la Selva	Proyectos Especiales Zonas de Tratamiento Especial Microrregiones	Cadenas Productivas Corredores económicos
<b>Dinámicas territoriales en el Alto Mayo</b>	Colonización	Formación de núcleos urbanos	Regulación del uso y ocupación del suelo (ZEE) Consolidación del sistema urbano
<b>Cadenas Agroproductivas predominantes en el Alto Mayo</b>	Madera Ganado Bovino	Arroz	Café
<b>Modalidad de Gobierno</b>	Gobierno Centralizado	Gobierno Descentralizado (Sectores; Región; Local)	

Por tratarse de un estudio transversal en el tiempo se selecciono la Fase 3 como marco contextual de la investigación.

Los resultados preliminares obtenidos con fuentes secundarias, luego fueron complementados con observaciones de campo como parte de las actividades de inmersión en el área de estudio; además de entrevistas desestructuradas que se desarrollaron con diversos actores relacionados a la cadena del café en el Alto Mayo.



## **2.5 Plan de Tabulación y Análisis**

Considerando que la finalidad de tabular y analizar los datos está orientado a la formulación de lineamientos estratégicos de desarrollo territorial, y dada la complejidad de los elementos que conforman el territorio, se determinó emplear el método heurístico (ensayo y error) de aproximaciones sucesivas para lograr una adecuada percepción de los elementos relevantes a considerar en función a cada eslabón de la cadena del café.

Identificados los elementos del sistema, se plantea la necesidad de establecer la escala de análisis tanto espacial como temporal. Por ello se establecieron diversas escalas de análisis (escenarios) en función a la naturaleza de los fenómenos relevantes para cada eslabón de la cadena del café.

### **Escenario 1.- Eslabón de producción agrícola: cultivo y recolección**

Se manifiesta a escala micro donde se observan: las parcelas cafetaleras; las infraestructuras a las que tienen acceso; la tenencia legal de cada uno de los predios rurales; los factores micro-climáticos que impactan en la calidad del café; el nivel de vulnerabilidad frente a peligros naturales o socio-naturales. Comprende dos periodos. El primero, correspondiente al mantenimiento de campo de 9 meses de duración con baja densidad de agricultores (un agricultor por hectárea) y; el segundo, de cosecha del café cerezo de 3 meses de duración, con alta densidad de cosechadores eventuales (20 cosechadores por hectárea).

### **Escenario 2.- Eslabón industrial de Beneficio Húmedo**

Corresponde a una escala meso en áreas próximas a las parcelas cafetaleras con caminos de acceso a fuentes de agua suficiente para el proceso de despulpado del café cerezo y lavado del café pergamino en el cual el aspecto sensible es el nivel de contaminación del agua afectando su potencial consumo humano. Comprende un período de 3 meses al año. Asimismo comprende el pre secado u oreado al sol del café pergamino reduciendo su porcentaje de humedad de 55 a 35% para luego pasar al secado final llevándolo a 12% de humedad.

### **Escenario 3.- Eslabón industrial de Beneficio Seco**

Corresponde a una escala meso en pequeñas áreas urbanas cercanas a los cafetales, con ambientes amplios y ventilados para el almacenamiento, su posterior

trillado, selección y ensacado en lo que se denomina café verde u oro destinado a la exportación.

#### **Escenario 4.- Eslabón de Comercialización**

Se manifiesta a escala Glocal (global y local) porque el mercado inmediato es el local o sea, las ciudades intermedias donde se localizan los pequeños y medianos comerciantes de café. Considerando que para lograr economías de escala es necesario incursionar en el mercado global, en este eslabón se observan los equipamientos y factores logísticos: grandes almacenes; la infraestructura vial interregional; los puertos; las regulaciones internacionales; los tipos de cambio monetario; entre otros.

### **2.6 Procedimientos**

El fenómeno observado de manera recurrente es el “Incremento de la competitividad de la cadena agroproductiva del café” con base en escenarios territoriales, donde se han establecido los requerimientos de bienes y servicios que requieren cada uno de los eslabones de la cadena productiva del café.

Finalmente al haberse identificado las brechas a cubrir para lograr adecuados niveles de competitividad de la cadena productiva del café se proponen los lineamientos estratégicos de desarrollo territorial (políticas públicas) considerando como ente promotor al Gobierno Regional.

## CAPÍTULO 3 - LA CADENA AGROPRODUCTIVA DEL CAFÉ EN EL ALTO MAYO

### 3.1 Características Geográficas del Alto Mayo

#### 3.1.1 Ubicación

Cartográficamente está localizada entre los Paralelos 5° 20' y 6° 20' Latitud Sur y los Meridianos 76° 40' y 77° 50' Longitud Oeste. La micro cuenca alta del río Mayo, denominada Alto Mayo, está localizada en la Selva Alta de la vertiente oriental de los Andes con una superficie de 7,540 Km<sup>2</sup>. El rango de altitud va desde los 1,000 msnm hasta los 3,800 msnm. Y según los resultados censales de población del año 2007 alberga a un total de 221,642 habitantes.



Ilustración 2 - El departamento de San Martín en el Perú

Geopolíticamente, está localizada en su mayor parte en el departamento de San Martín, el cual incluye el total de los distritos de las provincias de Moyobamba y Rioja. Adicionalmente, incluye el distrito de Vista Alegre de la provincia de Rodríguez de Mendoza, perteneciente al departamento de Amazonas.

Departamento	Provincia	Distrito	Fecha de Creación	Superficie Km2	Población CPV 2007
San Martín	Moyobamba	Calzada	02/01/1857	117.11	4,045
		Habana	02/01/1857	69.14	1,726
		Jepelacio	26/10/1921	476.97	18,471
		Moyobamba	02/01/1857	2,665.37	65,048
		Soritor	02/01/1857	494.52	23,320
		Yantalo	30/12/1944	69.48	2,779
	Rioja	Awajun	26/12/1984	504.58	7,427
		Elias Soplin Vargas	26/12/1984	168.41	9,767
		Nueva Cajamarca	26/12/1984	335.76	35,718
		Pardo Miguel	26/12/1984	1,165.84	17,088
		Posic.	09/12/1935	51.54	1,398
		Rioja	Epoca Independencia	209.57	22,290
		San Fernando	26/12/1984	67.96	3,799
		Yorongos	09/12/1935	81.78	3,128
Yuracyacu	09/12/1935	61.00	4,267		
Amazonas	Rodríguez de Mendoza	Vista Alegre	31/10/1932	861.08	1,371

Elaboración propia

Ilustración 3 - Jurisdicciones geopolíticas del Alto Mayo

### 3.1.2 El Medio Físico

#### Clima

Climáticamente, la zona de estudio está clasificada como "subtropical semi húmeda" que se caracteriza por fluctuaciones notables de la temperatura media, variando entre 12°C y 25°C según la altura, y muestra un régimen de precipitaciones anuales que oscilan entre 1,000 mm y más de 2,000 mm. La temperatura varía entre 34°C y 10°C en Moyobamba, y entre 27.5°C y 14.4°C en Rioja.

## Hidrografía

El río Mayo pertenece a la macrocuenca del río Amazonas en la vertiente del océano Atlántico ya que es tributario del río Huallaga que a su vez es tributario del río Marañón que, conjuntamente con el río Ucayali, conforman el río Amazonas.

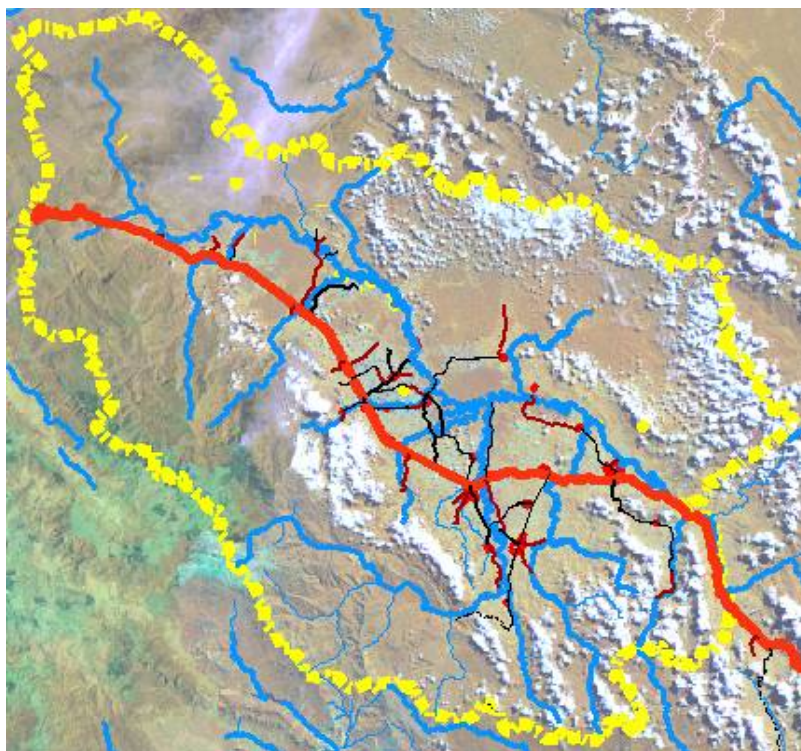


Ilustración 4 - Localización cartográfica del Alto Mayo

La cuenca del río Mayo está dividida en dos microcuencas: Bajo Mayo y Alto Mayo. En esta última, sus afluentes son, por la margen derecha, los ríos Serranoyacu, Naranjos, Túmbaro, Naranjillo, Soritor, Yuracyacu, Tónchima, Indoche, Gera, y por la margen izquierda, los ríos Yanayacu, Huasta, Cachiyacu, Tioyacu, Avisado y Huascayacu.

En ambas márgenes, los afluentes son fuentes proveedoras permanentes de agua para abastecer la demanda de las actividades agrarias, agroindustriales, acuícolas, industriales, comerciales y de consumo humano. Asimismo los de la margen izquierda indicados en el párrafo anterior. Se utilizan como vías de comunicación debido a la falta de infraestructura vial.

## Descripción de la cobertura vegetal

La vegetación está conformada por la variedad de asociaciones y comunidades vegetales que cubren la planicie del gran valle del río Mayo y las montañas de la cordillera sub andina y cordillera oriental. La diversidad vegetal incluye las especies sin flores (criptógamas como las algas, hongos, musgos y helechos) y con flores de monocotiledóneas y dicotiledóneas, que crecen en sus formas acaules y caulinares de hierbas, enredaderas, bejucos, arbustos, árboles, epifitos y hemiepifitos, parásitos y hemiparásitos, que aprovechan los amplios espacios de terrazas, colinas y montañas, y las grietas rocosas y acumulaciones de suelos entre las pendientes, definiendo hábitat y microsistemas complejos. A continuación se muestra un cuadro que determina la partición de cada unidad de vegetación que compone la cuenca.

Unidad de vegetación	Área (ha)	%
Matorrales ribereños del río Mayo	1,570	0.2%
Aguajales del Mayo	4,495	0.6%
Renacales del Mayo	1,151	0.1%
Asociación de renacales y varillales de Myristicaceae del Mayo	17,309	2.2%
Comunidades tipo chamizales del río Mayo	368	0.0%
Bosques tipo varillales del Mayo	2,757	0.3%
Bosques mixtos con palmeras del Mayo	7,398	0.9%
Bosques de colinas bajas del Mayo	11,051	1.4%
Bosques montañosos tipo sabanas del Mayo	6,781	0.9%
Bosques de colinas altas del Mayo	25,786	3.2%
Bosques de montañas bajas con árboles medianos del Mayo	41,427	5.2%
Comunidades de montañas subandinas con árboles medianos y dispersos y matorrales densos	70,804	8.9%
Bosques de montañas subandinas con árboles medianos y matorrales densos	135,996	17.1%
Bosques de montañas altoandinas con árboles asociados con matorrales	147,168	18.5%
Bosques de montañas altoandinas con árboles medianos y sotobosque denso	29,560	3.7%
Pajonales altoandinos con herbáceas y matorrales	16,882	2.1%
Cuerpos de agua	2,552	0.3%
Áreas intervenidas - Deforestación	270,969	34.1%
<b>AREA TOTAL</b>	<b>794,023</b>	<b>100%</b>

Ilustración 5 - Composición vegetal existente en el Alto Mayo

La cobertura vegetal del Alto Mayo, está caracterizada por su adaptación a un clima tropical húmedo estacional, con una clara estación seca de unos 4 meses con precipitación menor a 100 mm, un índice de perhumedad de 5 y 9.5, y un promedio anual de lluvias mayores de 1,700 mm. Se caracteriza por dos grandes grupos de comunidades: uno de asociaciones de palmeras y árboles rectos y altos que crecen sobre los terrenos planos bien drenados con suelos de areniscas, y otro con fisonomía de matorrales de comunidades densas de palmeras hidrometamórficas o “aguajales” y “renacales”, que sirven de drenaje para las partes altas.

Según lo observado, la actividad agrícola en la zona de estudio se puede dividir en tres partes altitudinales que corresponden a los diferentes pisos ecológicos:

- a. La parte baja, hasta los 900 msnm, consiste de suelos pesados e impermeables que son más aptos para arroz y para actividades piscícolas. Las precipitaciones alcanzan apenas 900 mm/año con una temperatura promedio de 25°C. En esta parte se cultiva generalmente arroz, pastos, maíz (MAD), frijol y algo de hortalizas.
- b. La parte media se distingue en:
  - La zona de transición desértica, entre 900 y 1,200 msnm cuya temperatura se reduce a un promedio de 23°C y donde las lluvias alcanzan alrededor de 1,000 mm/año.
  - La zona transición seco-húmeda, entre 700 y 900 msnm, con una temperatura promedio de 21°C y 1,100 mm de lluvia al año; zona que tiene un buen potencial para el cultivo de cacao y pastos en menor proporción.
- c. La parte alta, sobre los 1,200 msnm, donde la temperatura promedio baja hasta 19°C y las lluvias se incrementan a más de 1,300 mm/año. Zona con gran potencial para sistemas agroforestales con café y conservación del bosque.

### **Composición de los bosques en el ámbito de la microcuenca**

Debido a los procesos migratorios, facilitados por la red vial terrestre, especialmente por la carretera Marginal de la Selva (Fernando Belaunde Terry - FBT), en sus diferentes etapas de construcción y expansión, el área boscosa ha sufrido fuertes impactos de intervención, principalmente por actividades agropecuarias. Se estima que el área intervenida representa algo más del 34 % de la superficie de la región, encontrándose la mayor parte de ella en situación de abandono, como arbustos o purmas.

TIPO DE BOSQUE Y OTRAS ÁREAS	Superficie	
	(ha)	%
Bosque Húmedo de Terrazas bajas inundables	1,588	0.2%
Bosque Húmedo de Terrazas medias no inundables	5,201	0.7%
Bosque Húmedo de Terrazas aluviales altas no inundables	9,047	1.1%
Bosque Húmedo de Colinas bajas ligera a moderadamente disectadas	3,875	0.5%
Bosque Húmedo de Colinas bajas fuertemente disectadas	11,942	1.5%
Bosque Húmedo de Colinas altas ligera a moderadamente disectadas	2,202	0.3%
Bosque Húmedo de Colinas altas fuertemente disectadas	23,822	3.0%
Bosque Húmedo de Montañas bajas	39,507	5.0%
Bosque Humedo de Montañas altas	383,142	48.3%
Aguajal	4,541	0.6%
Pantano Arbóreo	18,716	2.4%
Pajonal Altoandino	16,918	2.1%
Bosque Intervenido - Deforestado	270,969	34.1%
Cuerpos de Agua	2,552	0.3%
<b>AREA TOTAL</b>	<b>794,023</b>	<b>100.0%</b>

Ilustración 6 - Composición de los bosques en el Alto Mayo

En el Alto Mayo se encuentran 13 composiciones de bosque diferentes. Las dos más significativas son descritas a continuación:

1. El bosque Húmedo de Montañas Alta

Representa la unidad más representativa por la predominante cobertura vegetal, con una superficie aproximada de 383,142 Ha que representa casi la mitad del área de estudio y 48.25 % del área total. Se ubica en forma masiva en ambas márgenes del río Mayo, sobre unidades fisiográficas de montañas<sup>18</sup>.

2. El bosque Intervenido

Cubre una superficie aproximada de 1'329,980 Ha que representa el 26 % del área de estudio. Se ubica generalmente de norte a sur del departamento teniendo como eje central la carretera FBT. Las intervenciones son de fuente antrópica debido a la afluencia de la agricultura migratoria, sumándose a ésta algunas de fuente natural, especialmente por efectos del viento. Actualmente se encuentran en diferentes grados de intervención, desde áreas recientemente deforestadas, hasta superficies que superan los 10 años de abandono, que son los que forman los patrones de identificación de las actividades

<sup>18</sup> Por su naturaleza y ubicación es preferible que se tipifiquen como un estrato de conservación y refugio de la flora y fauna silvestre, banco de germoplasma, fuente regulador del régimen hídrico de la zona y visión paisajística, en las cuales se debe promover actividades de ecoturismo y recolección de productos diferentes de la madera que no implique tala, mediante planes de manejo y otros servicios que pueda proporcionar el bosque.



que se desarrollan en la zona, tales como: agrícola (arroz), ganadera, papayas, café, centros poblados, purmas jóvenes y purmas antiguas, etc.

### Descripción del suelo según su capacidad de uso mayor

Según la ZEE, en el cuadro siguiente se puede apreciar los grupos con las principales limitantes agroecológicas encontradas. Se puede mencionar que el principal factor limitante es el edáfico y el relieve muy empinado, correspondiente principalmente a tierras en protección, abarcando el 60% del territorio analizado.

Grupo	Limitante	Datos	
		Proporción intervención (ha)	Proporción total (%)
Cultivos en limpio	Drenaje imperfecto debido a la presencia de una capa arcillosa impermeable	8,281	1.04
	Fertilidad e inundación	125	0.02
	Inundación periódica	19,324	2.44
	Suelo	24,263	3.06
<b>Total Cultivos en limpio</b>		<b>51,993</b>	<b>6.56</b>
Cultivos permanentes	Fertilidad natural	53,119	6.69
	Relieve textura y fertilidad natural	14,018	1.76
<b>Total Cultivos permanentes</b>		<b>67,137</b>	<b>8.45</b>
Pastos	Profundidad efectiva y fertilidad natural de media a baja	30,016	3.78
<b>Total Pastos</b>		<b>30,016</b>	<b>3.78</b>
Producción forestal	Baja fertilidad y drenaje	5,396	0.68
	Relieve accidentado y su baja fertilidad natural.	118,648	14.94
	Fertilidad y drenaje	13,538	1.70
<b>Total Producción forestal</b>		<b>137,582</b>	<b>17.32</b>
Protección	Edáfico e inundaciones	14	-
	Edáfico y relieve muy empinado	475,654	60.22
	Edáfico, inundaciones periódicas y fertilidad natural media	29,075	3.67
<b>Total Protección</b>		<b>504,743</b>	<b>63.89</b>
<b>Total general</b>		<b>791,471</b>	<b>100.00</b>

Fuente: PEAM (2004)

Elaboración propia

Ilustración 7 - Principales limitantes agroecológicas

Según la información extraída de la ZEE, las tierras aptas para cultivos en limpio, comprenden una superficie aproximada de 51,993 Ha (6.55%) que incluye aquellas tierras que presentan las mejores condiciones físicas químicas y topográficas, donde se pueden implantar ampliamente cultivos de corto período vegetativo, acorde con las condiciones ecológicas de la zona. Considerando las características edafo-climáticas del medio se recomienda cultivos de corto periodo vegetativo o que soporten inundaciones, como maíz, frijol, maní yuca, soya, arroz, plátano, cucurbitáceas, caña de azúcar y algunas hortalizas afines al medio. El uso y manejo de estas tierras deben estar sujetos a un plan adecuado de siembras de tal manera que en las épocas de inundación no afecten mayormente a los cultivos.

Las tierras aptas para cultivos permanentes, comprenden una superficie aproximada de 67,137 Ha (8.46%) que incluye aquellas tierras que por sus limitaciones edáficas y/o relieve, restringen su aptitud para cultivos en limpio, pero si permiten una agricultura con base en especies permanentes.

Las tierras aptas para pastos, comprenden una superficie aproximada de 30,016 Ha (3.78%) constituida por aquellas tierras que, por sus limitaciones edáficas, no permiten la implantación de cultivos anuales o permanentes, pero que si presentan condiciones aparentes para el cultivo de pastos.

Las tierras aptas para producción forestal, cubren una superficie aproximada de 137 582 Ha (17.33%) que incluye aquellas tierras que, por sus severas limitaciones de orden edáfico y topográfico, no son aptas para la actividad agropecuaria, quedando relegadas fundamentalmente para el aprovechamiento y producción agroforestal.

Las tierras de protección son las de mayor extensión en la zona de estudio con una superficie aproximada de 504,743 Ha (63.57%). Agrupa aquellas tierras que no tienen las condiciones ecológicas ni edáficas requeridas para la explotación de cultivos, pastos o producción agroforestal y también otras tierras en las que, aunque presentan vegetación natural boscosa, su uso no es económico, por lo que deben ser manejadas con fines de protección de cuencas hidrográficas, vida silvestre, valores escénicos, recreativos y otros que impliquen beneficio colectivo o de interés social.

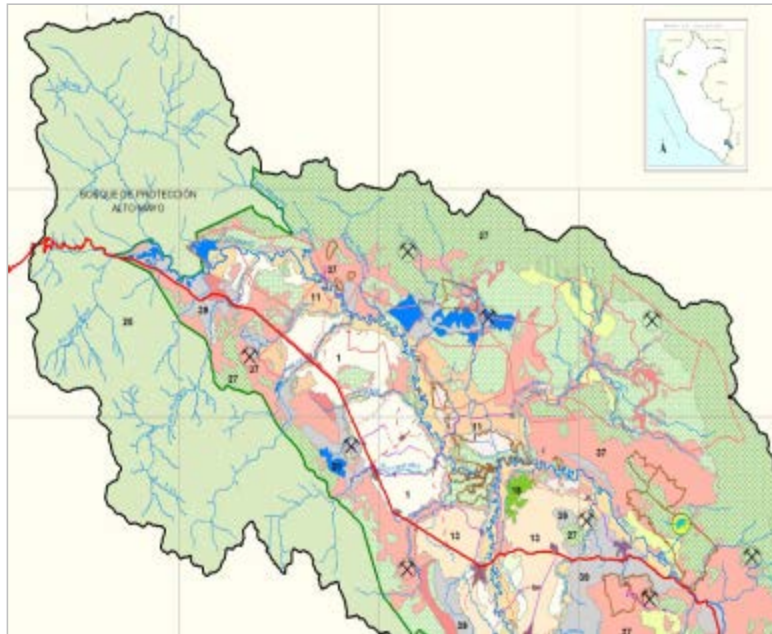


Ilustración 8 - Zonificación ecológica económica del Alto Mayo

ZONAS ECOLÓGICAS ECONÓMICAS		TIPOS DE USO																		
		AGRICULTURA ANUAL	AGRICULTURA PERENNE	GANADERIA	EXTRACCIÓN DE MADERAS	EXTRACCIÓN DE PRODUCTOS NO MADEREROS	AGROFORESTERIA	AGROSIW/OPASTURA	PESCA DE SUBSISTENCIA	PESCA COMERCIAL	PISCICULTURA	TIERRAS	EXPLOTACION MINERA	CONSERVACION	REFORESTACION	CALEA DE SUBSISTENCIA	INVESTIGACION	INFRAESTRUCTURA VIAL	INFRAESTRUCTURA URBANO INDUSTRIAL	ACTIVIDAD PETROLERA
1	Zona para cultivo en tiempo de calidad agrícola media con limitaciones por suelo con alto potencial productivo	●	●	●	●	●	●	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
13	Zona para cultivo permanente y pastos de calidad agrícola baja con limitaciones por suelo	○	○	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
15	Zona para cultivo permanente de calidad agrícola baja con limitaciones por suelo, asociado con protección con limitaciones de suelo y drenaje	○	○	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
22	Zona para producción forestal con potencial maderero regular a pobre, asociado con protección por pendiente y suelo	○	○	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
26	Bosque de Protección Alto Mayo	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
27	Zona de protección por pendiente y suelo con áreas boscosas	○	○	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
28	Zona de recuperación de tierras de protección	○	○	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
29	Zona de recuperación de tierras forestales asociado con tierras para cultivos permanentes	○	○	○	○	○	○	-	-	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

● USO RECOMENDABLE    ○ USO RECOMENDABLE CON RESTRICCIONES    ○ USO NO RECOMENDABLE    - NO APLICABLE

Ilustración 9 - Zonas ecológicas económicas

Fuente: PEAM (2005)

### 3.1.3 El Medio Social

#### **Desarrollo demográfico**

La población actual del área de estudio asciende aproximadamente a 240 mil habitantes, distribuidos en 340 centros poblados pertenecientes a 5 provincias (Moyobamba, Rioja, Lamas, El Dorado y Rodríguez de Mendoza) y 20 distritos (CPV 2007).

Una parte importante de la población es inmigrante, proveniente de los departamentos vecinos como Cajamarca, Amazonas, Piura y Lambayeque, principalmente. Las migraciones que se dan mayormente hacia las zonas rurales hacen que en la microcuena ocurran dos fenómenos peculiares: la ruralización y una alta tasa de densificación poblacional. La problemática migratoria poblacional empezó en la década de los setentas con la construcción de la Carretera Marginal de la Selva que conecta el Alto Mayo con la Costa<sup>19</sup>.

Aun cuando la configuración sociocultural del Alto Mayo es sumamente compleja, pueden distinguirse, al interior de ella, cuatro grandes patrones socioculturales:

- el de los pueblos indígenas amazónicos;
- el mestizo regional;
- el colono-migrante; y
- el urbano.

#### **Sistema Urbano**

De acuerdo con el Plan Regional de Desarrollo Urbano de la Región San Martín elaborado el año 2002, el Sistema Urbano Regional está conformado por los siguientes subsistemas:

- Subsistema Moyobamba – Nueva Cajamarca
- Subsistema Tarapoto
- Subsistema Juanjuí
- Subsistema Tocache - Uchiza

---

<sup>19</sup> En el año 1981 el valle del Alto Mayo tenía 74 220 habitantes, en 10 años esta cifra se duplica prácticamente y entre 1993 y el año 2002 (según los primeros cálculos) se estaría registrando una tasa de crecimiento del 5.5% anual en promedio.

El subsistema urbano Moyobamba – Nueva Cajamarca está conformado por centros urbanos y asentamientos urbano-rurales ubicados en la microcuenca del Alto Mayo. Estos centros ven reforzada su dinámica económica con base en el desarrollo de las actividades relacionadas con la vocación de sus espacios productivos.

En este subsistema, Moyobamba y Nueva Cajamarca, constituyen centros de segundo orden jerárquico en la estructura regional que conforman el eje urbano dinamizador de este espacio, en donde Moyobamba mantiene el rol principal y Nueva Cajamarca el rol secundario. A nivel regional la ciudad de Moyobamba como capital del departamento cumple su rol de centro dinamizador principal, desarrollando funciones administrativas, financieras, comerciales, de servicios especializados e industriales.

La consolidación de dicho eje urbano se ve limitada por la falta de articulación con su área de influencia y por ende con sus centros poblados los cuales no desarrollan de manera complementaria funciones administrativas, de servicios, comerciales y financieras; reforzadas con actividades pecuarias, agroindustriales y turísticas.

La extrema tasa de crecimiento registrada en el último período intercensal y la dinámica urbana acelerada de Nueva Cajamarca, justifican la inmediata intervención planificada en el eje urbano de este subsistema.

Rioja y Jepelacio son centros urbanos ubicados en el tercer nivel jerárquico, que se constituyen en centros dinamizadores complementarios de este sub-espacio regional, desarrollando funciones de servicios de apoyo a la producción, de comercialización y de procesamiento.

Complementan este subsistema, centros urbanos de apoyo a la producción, centros de servicios básicos y asentamientos entre los que destacan: Soritor, además de San Fernando, Yuracyacu, Calzada y Yorongos, ubicados entre el cuarto y sexto nivel jerárquico.

**AMBITO PEAM**  
**SUBSISTEMA URBANO MOYOBAMBA NORMATIVO AL AÑO 2010**

SUBSISTEMA	CENTRO POBLADOS	RANGO JERARQUICO		POBLACION NORMATIVA AL 2010	TIPOLOGIA ECONOMICA
		NACIONAL	REGIONAL		
MOYOBAMBA	MOYOBAMBA	6	2	50,000 a 99,999	CENTRO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, COMERCIAL, DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS, COMERCIAL E INDUSTRIAL .
	NUEVA CAJAMARCA	6	2	50,000 a 99,999	CENTRO FINANCIERO, COMERCIAL, DE SERVICIOS A LA PRODUCCION, Y DE PROCESAMIENTO AGROINDUSTRIAL
	RIOJA, JEPELACIO	8	3	20,000 a 49,999	CENTRO COMERCIAL, DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCION AGRICOLA Y PROCESAMIENTO AGROINDUSTRIAL
	SORITOR	8	4	10,000 a 19,999	CENTROS DE SERVICIOS Y DE APOYO A LA PRODUCCION, DE PROCESAMIENTO AGROINDUSTRIAL
	CALZADA, SEGUNDA JERUSALEM	8	5	5,000 a 9,999	CENTROS DE SERVICIOS Y APOYO A LA PRODUCCION
	NARANJOS, SAN FERNANADO, YURACYACU Y YORONGOS	9	6	2,000 a 4,999	CENTROS DE SERVICIOS
	PUEBLO LIBRE, POSIC Y YANTALO		7	500 a 1,999	ASENTAMIENTOS DE SERVICIOS

Fuente: MTC, Dirección Nacional de Desarrollo Urbano, Estudio Urbano Regional de Inversiones Región San Martín, 1998  
MTC, Dirección Nacional de Desarrollo Urbano, Plan Nacional de Desarrollo Urbano al 2002, 2010

Ilustración 10 - Subsistema urbano Moyobamba normativo al año 2010

## Sistema Vial y de Transportes

### Sistema Vial Terrestre

La vía más importante es la que constituye el Eje Multimodal Amazonas Norte de la IIRSA. Esta red vial bi oceánica tiene una extensión de 960km que conecta el puerto marítimo de Paita con el puerto fluvial de Yurimaguas.

Ruta Nacional	Tramo	Longitud
08A	Yurimaguas -Tarapoto	125.60 Km
05N	Tarapoto-Rioja	135.00 Km
05N	Rioja - Corral Quemado	274.60 Km
04,03N	Corral Quemado-Olmos	196.30 Km
01B	Olmos - Piura	170.20 Km
02	Piura - Paita	58.70 Km
	TOTAL	960.40 Km

Este eje vial adolece de con ejes viales complementarios de integración transversal a la Carretera Marginal (Ruta 05N), a fin de articular la zona productiva de la margen izquierda del Alto Mayo:

- Mejoramiento de la vía Nueva Cajamarca – Yuracyacu – Pueblo Libre
- Mejoramiento y construcción de la vía Soritor – Calzada – Yantaló – Buenos Aires – Pueblo Libre
- Mejoramiento de la vía de acceso hacia las faldas del Morro de Calzada

### **Sistema Vial Aéreo**

Si bien el aeropuerto que muestra mayor dinamismo es el de Tarapoto, existen aeropuertos operativos en Moyobamba y Rioja.

### **Sistema Vial Fluvial**

Es una importante opción de transporte en la microregión ya que el río Mayo es navegable desde Túmbaro en el distrito de Pardo Miguel (provincia de Rioja) hasta Morona (provincia de Moyobamba). Sin embargo no existe una red de embarcaderos y atracaderos para el servicio de la población rural y nativa, fundamentalmente en Tahuishco, Túmbaro y Yuracyacu.

### **Infraestructura de Servicios**

#### **Infraestructura de Servicios Básicos<sup>20</sup>**

La situación de la Región en estos aspectos plantea el reto de mejorar las condiciones de competitividad de los asentamientos humanos, mejorando ostensiblemente las condiciones de sus servicios básicos. Para el efecto, deberá atender a 37 mil viviendas del total de 106 mil que no disponen de servicio higiénico de ningún tipo. El abastecimiento de agua potable está a cargo de la empresa EMAPA, de la cual son accionistas los alcaldes de los diez concejos provinciales del departamento. Las tarifas de agua son aprobadas por la Superintendencia Nacional de Servicio de Saneamiento - SUNASS

---

<sup>20</sup> Ibid. Op.Cit.

### **Infraestructura Energética<sup>21</sup>**

El suministro de electricidad está a cargo de Electro Oriente en la mayor parte del departamento, y de Electro Tocache en esa provincia. En el caso de la infraestructura energética, el Gobierno Regional de San Martín tiene como metas las siguientes:

- Interconectar a la Región con la red eléctrica nacional al 100%.
- Electrificar a los pueblos y caseríos más alejados de la Región.
- Elevar el nivel de potencia instalada (MW) de la Región, implementando nuevas centrales eléctricas (hidroeléctricas y termoeléctricas).

### **Infraestructura Agropecuaria<sup>22</sup>**

La potenciación de los recursos agrícolas tiene como prioridad proyectos de irrigación que permitan elevar los niveles de producción:

- Irrigación del Valle de la Conquista, en la margen izquierda del Alto Mayo.
- En Moyobamba, irrigación para 2,500 Ha.
- Río Negro, en Rioja, irrigación para 4,500 Ha.

#### **3.1.4 El Medio Económico**

Transcurridos más de 100 años de ocupación intensa del territorio en alrededores de Moyobamba, unos 60 en Rioja, y alrededor de 30 en la parte norte, mediante actividades de tala, rozo y quema para la implantación de actividades pecuarias y agrícolas, en una extensión de 270,969 Ha (34.13%) que abarca las áreas con antigua vegetación o cobertura natural de las terrazas de los valles y colinas bajas de la cuenca. Esta extensión, en la actualidad, se halla bajo diversas formas de usos, como cultivos de arroz en pozas en la amplitud del valle de la Conquista, y maíz, pastizales, café y frutales en Nueva Cajamarca, Soritor y Calzada, con la consecuencia de que, en los últimos 15 años, la demanda de tierras se ha incrementado induciendo la tala en las colinas altas y base de las montañas, con pendientes pronunciadas para la agricultura de café, coca, cacao, maíz y otros.

---

<sup>21</sup> Ibid, Op. Cit.

<sup>22</sup> Plan Concertado de Desarrollo Departamental de San Martín 2006 - 2010



### **Actividades Agrarias Existentes**

La principal actividad económica de la población en San Martín es la agricultura que genera el 75% de los ingresos. Esta actividad ocupa a nivel regional el 52 % de la población económicamente activa PEA (124,898 personas) y contribuye en 30 % al producto bruto interno (PBI) regional. La contribución de la agricultura al PBI ha sido relativamente estable en los últimos años<sup>23</sup>.

Se observa que el sector agrícola es clave para el desarrollo regional y fuente de provisión alimenticia, tanto para la región como para el país, generando al mismo tiempo empleo y mayor bienestar de la población. Considerando un último análisis del Banco Mundial, generalmente los aportes económicos de la agricultura del medio rural son subvalorados en las estadísticas de Latinoamérica<sup>24</sup>, por lo que se estima que la contribución del sector de agricultura al PBI sea mayor que la indicada.

Para un adecuado análisis, se agruparon las actividades agropecuarias existentes en cuatro categorías de cultivos: anuales o temporales, permanentes, de pastos y forrajes, y diversificada.

### **Cultivos anuales o temporales**

Según información proporcionada por el PEAM, esta categoría, ocupa una superficie aproximada de 25,050 Ha (33% del área total cultivada en la micro cuenca). En este grupo destaca la siembra del cultivo de arroz con 22,891 Ha, integrada además por otras especies como son: yuca, maíz, frijol, maní y hortalizas, importantes para el sostenimiento de la población rural y urbana, distribuidas mayormente sobre las extensas terrazas plano inclinadas que conforman la cuenca alta del río Mayo con sus principales tributarios.

La tecnología que se vienen empleando en la producción de arroz es una de las más modernas, consistente en la siembra por trasplante y riego, tecnología que permite el manejo controlado del agua e insumos, malezas,

---

<sup>23</sup> Tomado del Programa Agroambiental Ceja de Selva (2006).

<sup>24</sup> "Beyond the City, The rural Contribution to Development", The World Bank (2005)

plagas y enfermedades. No obstante, los rendimientos promedios por hectárea en el área estudiada no son de las más satisfactorias, ya que apenas fluctúa entre 6 y 7 tm/Ha/campaña, razón por la que los productores constantemente se quejan por los escasos márgenes de rentabilidad<sup>25</sup>.

### **Cultivos permanentes**

Cubren una extensión de 27,643 Ha (36.5 % de la superficie total cultivada en la micro cuenca). En este grupo sobresale, como actividad principal, el cultivo de café con 19,563 ha, distribuido principalmente en sectores altos de las provincias de Moyobamba y Rioja. Este grupo también comparte áreas con otras especies de frutales no menos importantes, entre los que destacan: plátano, caña de azúcar, papaya, cítricos, cacao y piña.

El área donde la actividad predominante es el cultivo del café está constituida por plantaciones de cafetos bajo sombra ubicadas en áreas deforestadas sobre los 1,000 m de altitud y comprende mayormente zonas de laderas de montañas, colinas altas y hasta terrazas, situadas principalmente en los distritos de Moyobamba, Jepelacio, Pardo Miguel y Rioja con más de 2,000 ha en cada una.

Según el PEAM, la característica principal de este cultivar, es que necesita de sombra y suelos bien drenados, por lo que se acostumbra sembrar en laderas y, para producir sombra, se utiliza generalmente el pacaé o guaba que es una especie de copa abierta que cubre el dosel alto de la plantación, aunque también emplean otras especies forestales de mayor valor comercial. Cabe señalar que la mayor extensión de cafetales se ubican en las provincias de Moyobamba (11,067 Ha) y Rioja (8,349 Ha).

### **Pastos y forrajes**

Relacionados directamente con la actividad ganadera, abarcan una superficie de 23,049 Ha equivalente al 30.43 % del área total cultivada en la micro cuenca. En el Alto Mayo, las áreas de pastizales se distribuyen principalmente entre los distritos de Jepelacio, Moyobamba y Nueva Cajamarca, que en conjunto cubren alrededor del 51.17 % del total de

---

<sup>25</sup> Si tenemos presente que en la Costa del país, los rendimientos del arroz bajo el mismo sistema de cultivo están alrededor de 10 tm/ha y que en algunos países asiáticos esto es aún mucho mayor

pasturas manejadas de la cuenca (11,794 ha). Otras áreas donde la ganadería alcanza cierto grado de desarrollo están ubicadas en los distritos de Rioja, Pardo Miguel, Soritor y Yorongos, donde la extensión de los pastizales superan las 1,000 ha.

Esta categoría se encuentra ubicada sobre paisajes colinosos y laderas de montaña con pendientes suaves. Según información referida por el PEAM, las especies de pasto más difundidas en el Alto Mayo son brachiaria (14,125 Ha), elefante (6,511 Ha) y pasto torourco (435 Ha).

### **Agricultura diversificada**

Teniendo en cuenta las características descritas en los informes temáticos referidas a esta categoría, contiene en su interior gran cantidad de parcelas cultivadas con especies permanentes y de ciclo corto. Generalmente, son productos que se usan como sostenimiento para la población rural y urbana. Agrupa a todas las actividades de carácter agropecuario, entre las que destacan los cultivos de plátano, yuca, frijol, maní, verduras, naranjas, piña, limones, papaya, algodón, caña de azúcar, sachá inchi, tabaco, y otras especies de frutales y hortalizas.

### **Actividad piscícola**

Según el informe temático de hidrobiología suscrito por el PEAM, la actividad pesquera es muy incipiente en el sector alto de la cuenca del río Mayo. Se limita a la pesca de subsistencia, empleando anzuelos, atarrayas y redes cortinas, especialmente durante el periodo de vaciante, principalmente para el autoconsumo. Se capturan especies, tales como: gamitana, paco, paiche, carachama y palometa, entre otras.

Sin embargo, la actividad pesquera se encuentra seriamente amenazada debido al avance acelerado de los procesos de deforestación que se realiza en la cuenca del Alto Mayo, al uso indiscriminado de plaguicidas en las extensas áreas de cultivo y al empleo de métodos de pesca ilícitos (ictiocidas y dinamita), entre otros.

En el Alto Mayo, la infraestructura piscícola se ubica en las provincias de Moyobamba (56.53 Ha) y Rioja (53.38 Ha) que representan el 13.59% y el 12.83%, respectivamente. Los niveles de producción de pescado en las piscigranjas es muy variable, pudiendo alcanzar valores de 0.26% a 5% y, excepcionalmente hasta el 9.54% de la producción total de carne de pescado en la Región San Martín. El mayor porcentaje de producción de carne de pescado proviene de las piscigranjas particulares promovidas por las estaciones pesqueras de Ahuashiyacu (Tarapoto) y Marona (Moyobamba).

## **Productos agrarios con ventajas comparativas**

### **Cacao**

Dadas las condiciones de altitud y termo periodo, al igual que en Quillabamba (Cusco), las partes medias y medias-altas de la micro cuenca del Alto Mayo, tienen el potencial para producir el cacao de la más alta calidad.

### **Café especial**

Dada la adaptabilidad del café arábigo en la micro cuenca, al igual que en las zonas de Villa Rica, Quillabamba y San Ignacio, las condiciones de altitud y termo periodo, tienen el potencial para producir cafés especiales de alta calidad en taza (de extraordinaria acidez, aroma y sabor).

### **Sacha Inchi**

Considerando que el sacha inchi es un producto oriundo de la selva alta y que los ecotipos del banco de gemoplasma a nivel nacional han sido evaluados en la zona, dicho producto mantiene ventajas comparativas frente a otras localidades escogidas para su desarrollo.

### **Arroz**

Conjuntamente con las zonas de Jaén y Bagua, el Alto Mayo mantiene las áreas más cercanas a la costa para el desarrollo de esta actividad. Más aún, a diferencia de las zonas antes mencionadas, las inversiones en infraestructura establecidas por el PEAM en los últimos años,

han consolidado grandes extensiones para la actividad en la cuenca, a través de la construcción de canales de riego, puentes y vías de comunicación.

### **Plantaciones forestales**

Dado el alto grado de intervención del bosque primario de la cuenca, las áreas degradadas se convierten en los lugares ideales para el establecimiento de plantaciones forestales, considerando su poca viabilidad para actividades agrícolas. De esta manera, grandes extensiones de zonas degradadas pueden ser reforestadas con especies maderables de alto valor.

### **Ganadería y pasturas**

En comparación con la ganadería de la costa del país, el potencial de generación de masa forrajera para la alimentación de ganado en la cuenca es mucho mayor. La alta radiación, combinada con la presencia de precipitaciones y las temperaturas elevadas, generan las condiciones agroecológicas para una alta producción de forraje. Estas condiciones reducen los costos de producción en comparación con otras zonas.

## **3.2 Estructura de la Cadena Agroproductiva del Café**

### **3.2.1 Reseña Histórica de la Cadena**

En el siglo XVI los europeos descubrieron en la península Arábiga y la región montañosa de Abisinia en Etiopía las cualidades del café generándose un tráfico comercial entre sus metrópolis y principales centros industriales. Rápidamente creció su consumo a través de los *coffee houses* produciéndose una fuerte demanda que impulsa su expansión productiva hacia gran parte de los territorios tropicales bajo el dominio colonial de las principales potencias europeas. (La Serna Salcedo, 2010)

Fueron los franceses quienes introdujeron el café en América a través de las Antillas Francesas y Haití lo cual, gracias a la ventaja comparativa derivada de la menor distancia a Europa, les permitió dominar el mercado hasta el momento en que estos territorios lograron su

independencia política, cediendo el control del mercado europeo (Francia, Alemania e Italia) a los holandeses quienes se abastecían de sus colonias en el sudeste asiático y de los españoles que se abastecían de sus colonias en Mesoamérica ( México, , Guatemala, Costa Rica y El Salvador) y Sudamérica (Venezuela, Colombia y Perú).

El café llega al virreinato del Perú, de la mano de los españoles quienes prueban sus primeros cultivos en los valles de la montaña cusqueña y en las riberas del río Tumbes. Existen registros de los primeros embarques de exportación costeña en la localidad de Pacasmayo al norte de la ciudad de Trujillo. Ese mismo año se introduce el café en los valles de Selva Alta de la localidad de San Ramón y La Merced.( Lara Quezada, inédito).

Durante el periodo republicano, el auge del café motivó un profundo cambio en los modelos productivos. Los grandes hacendados de la Selva Alta sustituyeron sus tradicionales cultivos de caña y coca orientados al mercado interno (para la minería) por el café destinado al mercado externo. Cabe destacar que desde este temprano periodo aparecen en escena los primeros intermediarios, acopiadores y casas mercantiles que dominaron la comercialización del producto durante todo el siglo XX hasta la actualidad.

### **3.2.2 Eslabón de Producción Agraria**

El eslabón de Producción Agraria de la cadena agroproductiva del café, está conformado por pequeños y medianos caficultores no organizados y comprende las actividades agrícolas que se realizan en las parcelas, tales como siembra, mantenimiento del cultivo y cosecha. La categoría de pequeños y medianos productores abarca el 90% del total de caficultores. La mayoría son migrantes de la sierra cajamarquina de primera y segunda generación, con educación primaria completa a incompleta. El área sembrada promedio de un pequeño caficultor es de 2.5 has y de un mediano es de 8 has.

Los caficultores en el Alto Mayo conforman grupos que observan gran similitud en el tipo de tecnología de producción: abonan muy poco; limpian con machete y en algunos casos con lampa; mayormente solo

realizan podas de mantenimiento y escasamente de renovación; cultivan sobre sombra pero no hacen manejo integral de cultivo; no implementan viveros; no realizan cosecha selectiva; utilizan mano de obra familiar (esposa e hijos) para las labores culturales, etc. Las diferencias se derivan de los volúmenes de producción antes que de los niveles de productividad. Como utilizan un mismo tipo de tecnología de baja producción, las diferencias de productividad entre los productores están relacionadas a la edad de la planta, la calidad de la tierra (referido a la antigüedad de explotación), y a la variedad genética de la planta.

Los pequeños productores contratan mano de obra sólo para la cosecha, debido a que la oferta familiar existente es menor a la demanda en dicho períodos. Generalmente, los medianos requieren mano de obra para todo el proceso productivo. Una vez que el fruto maduro de café es cosechado (color rojo) es denominado “cerezo”, antes de ser despulpado, fermentado y lavado.

Los pequeños y medianos productores demandan financiamiento principalmente para asumir los gastos de fertilización y cosecha. En el caso de los productores no organizados, los principales proveedores de crédito son los acopiadores locales, mientras que para los organizados son las grandes empresas acopiadoras. En el caso de las cooperativas, algunas de ellas cuentan con fondos de crédito proveído directamente por algún agente financiero local.

Los productores organizados con baja capacidad de gestión, conforman pequeñas asociaciones, cuyos miembros se han agrupado con el fin de conseguir mejores precios vendiendo a mayor escala. En algunos casos han llegado a constituirse en pequeñas centrales de comercialización. Los socios procesan el café individualmente y entregan su producto a la asociación en estado de “pergamino húmedo” (25% de humedad). La organización vende café en el mercado convencional, principalmente a una empresa exportadora, con la que generalmente ha establecido compromisos previos.

La empresa exportadora facilita crédito para pre-cosecha a los productores mediante su organización y a ésta capital para acopio. En garantía por el crédito recibido algunos socios hipotecan sus predios. Los montos otorgados están lejos de cubrir las reales necesidades de financiamiento de la producción. De acuerdo al volumen de venta la organización puede conseguir un plus, sobre el precio de mercado local.

La capacidad de negociación de los caficultores es un factor determinante en la manera de cómo se insertan y aprovechan las oportunidades del mercado. Su capacidad de gestión y motivación para agruparse es fundamental. Los tipos de productores identificados, plantean, en hipótesis, la existencia de variantes en la cadena de valor del café, cuyas eficiencias estarían relacionadas a la capacidad de gestión de los productores para: (i) negociar en el mercado (con sus compradores, proveedores, organismos públicos y privados, y otros actores); (ii) aprovechar las oportunidades existentes y acondicionarse a sus exigencias y; (iii) establecer alianzas con terceros.

De la tecnología de producción agraria adoptada predominan los siguientes problemas:

Los pequeños productores no fertilizan sus campos correctamente dado que carecen de las capacidades tecnológicas para tomar decisiones con base en información fisicoquímica de sus suelos y análisis foliares. Además no cuentan con el financiamiento adecuado, tanto para renovar sus plantaciones como para mantenerlas y abonarlas correctamente. Su productividad es baja, alcanzando promedios de 10 qq/ha, que en propiedades promedio de 3 ha generan un ingreso familiar de unos USD 2,400 anuales; el cual sólo se concentra en 3 meses del año. La rentabilidad por hectárea en ese eslabón es baja (35%), sus costos son de unos USD 1,500/ha (sin considerar la mano de obra familiar) y sus ingresos USD 2,300/ha. La asimetría observada entre las rentabilidades obtenidas en el eslabón de campo comparadas con las de los eslabones industriales y comerciales de alto valor, pone en evidencia que los intermediarios, si bien agregan valor a la cadena, están aprovechándose de una falla del mercado,



obteniendo, en un corto periodo de rotación de capital, un beneficio desproporcionado con relación al servicio prestado (Camminati, 2010).

### **3.2.3 Eslabón de Beneficio Húmedo**

El eslabón de Beneficio Húmedo incluye el proceso de despulpado del “café cerezo” (fruto) con un equipo mecánico y luego de separado el grano viene el proceso de fermentado. Generalmente se fermenta en pozas especiales durante un promedio de 18 horas y luego se procede al lavado originando el “café mojado” (75% de humedad), que inmediatamente es pre-secado al sol u oreado con maquinaria industrial para producir el denominado “pergamino húmedo” (25% de humedad). Inmediatamente después se procede al secado con maquinaria industrial llevando el grano a 12% de humedad para luego almacenarlo y si fuera el caso transportarlo a las plantas de Beneficio Seco.

En este eslabón participan tanto los caficultores que despulpan su café cerezo con maquinaria manual (poco eficiente) o los que logísticamente pueden transportarlo a pequeñas plantas de despulpado y lavado (a motor) que ofrecen dicho servicio. El proceso de oreado sobre mantas en el suelo o en tendales alquilados es sumamente costoso por la mano de obra que implica. Por ello una vez concluido el proceso de pre-secado, el café adquiere otro valor siempre y cuando sea comercializado rápidamente en sacos ya que no puede ser almacenado con tan alto % de humedad. Este producto es, por lo general, el que comercializa el pequeño y mediano caficultor en el Alto Mayo. Normalmente los precios son propuestos a valores equivalentes en pergamino seco por el intermediario, acopiador, procesador local o agente intermediario de las grandes empresas transnacionales comercializadoras de grano.

De la tecnología de poscosecha adoptada predominan los siguientes problemas derivados de malas prácticas: El uso de despulpadoras manuales y en algunos casos con motor; no consideran el momento adecuado del despulpado y fermentación; tienen pozas de madera y en algunos casos de cemento (para fermentado y lavado); no tienen canales de

correteo, lo que ocasiona un lavado deficiente; no realizan manejo de pulpa (manejo de desechos del despulpado del café para compost) y almacenan en sus casas en condiciones inadecuadas. En general no hay problemas de escasez de agua para el proceso, pero sí de contaminación de las fuentes hídricas, dado que botan los desechos y las aguas mieles al río.

Existen organizaciones de caficultores que cuentan por lo menos, con una planta de beneficio húmedo, con todo el equipamiento adecuado para el proceso de café convencional. Los socios entregan su producto en cerezo para ser procesado en una misma planta. Si bien de esta forma logran un producto más homogéneo, la cobertura de la mayoría de ellas aún es muy limitada. En algunos casos, en que la capacidad de la planta que poseen sobrepasa la oferta de sus socios, la organización acopia de terceros, incursionando en el negocio del acopio.

El secado constituye el cuello de botella de este eslabón debido a la alta humedad relativa del ecosistema. Es un proceso que demanda alta inversión en maquinaria y equipos.. Otra limitante es la logística ya que, si bien los productores no tienen mayores problemas en el acceso a las vías principales (troncales), si lo tienen para llegar a ellas desde sus chacras a través de vías secundarias (ramales) y terciarias (trochas carrozables) en tanto que son afectados severamente durante la estación de lluvias por ser vías afirmadas sin el debido mantenimiento.

#### **3.2.4 Eslabón de Intermediación Comercial**

En el eslabón de comercialización aparecen actores que aprovechan la información asimétrica del mercado y logran acopiar gran cantidad de producto, pergamino húmedo y/o pergamino seco, el cuál finalmente colocan a las empresas exportadoras que gestionan procesos industriales más complejos (beneficio seco). Del 70 a 80% de la producción se comercializa en seco (pergamino) y del 20 al 30% en latas (en estado húmedo).

Los caficultores del Alto Mayo, producen y venden café sólo para el mercado del "café convencional", principalmente en forma individual y a dos

tipos de acopiadores locales: los llamados “grillos” y a los agentes acopiadores de una empresa exportadora. Los “grillos” son personas naturales que compran a productores individuales (no organizados) todo tipo de café (con defectos, descarte) en finca o en los centros poblados menores. Luego de conformar un lote (volumen) mezclan los diferentes tipos de café y lo venden a la empresa comercializadora y en algunos casos a la empresa exportadora. Generalmente compran al contado y no otorgan crédito pre-cosecha. Son los compradores mas desprestigiados debido al incumplimiento de pagos; al pago del precio más bajo del mercado y a la mezcla de cafés de diferentes calidades. Los pequeños productores se ven en la necesidad de venderles porque viven al día y normalmente tienen deudas ya comprometidas que pagar.

Los agentes acopiadores de empresas exportadoras, con quienes tienen acuerdos establecidos, son personas naturales que viven en los centros urbanos menores de la localidad. Generalmente son medianos productores a quienes la empresa exportadora les otorga crédito para pre-cosecha y capital para acopio. El crédito que la empresa exportadora les otorga es para pre-cosecha de los pequeños productores que le proveerán producto. En contrapartida a dicho crédito, el agente acopiador pone en garantía hipotecaria su vivienda, parcela agrícola u otro bien. De esta forma la empresa se libera de toda responsabilidad sobre éste crédito. Por ello, el acopiador selecciona su cartera de productores con base en la información que posee sobre su capacidad de pago. Ya conoce quién es buen o mal pagador, dónde vive, qué problemas afronta, en qué momento cosechará y cuánto volumen obtendrá. Antes de otorgar el crédito, visita las fincas de sus clientes para estimar producción y en base a ello estimar el riesgo y monto a prestar. Finalmente venden el café a las empresas exportadoras quienes procesan el café pergamino (beneficio seco) para producir café verde y exportarlo.

En algunos casos también trabajan con capital propio quedando libres de vender el volumen comprado al mejor postor. Algunos tienen en sus viviendas una tienda desde donde proveen pequeños adelantos de dinero para todo tipo de necesidades y crédito en víveres, a precios muy por encima del mercado. Acopian de productores individuales (no

organizados), la mayor parte de ellos provenientes de su misma localidad. Compran sólo café convencional.

### **3.2.5 Eslabón de Beneficio Seco**

Este eslabón de la cadena se enfoca en las actividades correspondientes al proceso de Beneficio Seco. El café pergamino seco se somete al proceso de trillado, es decir, se le extrae por medio de maquinaria, la película o endocarpio que lo cubre (cascarilla), convirtiéndolo en café verde, para después clasificarlo según tamaño y calidad del grano mediante equipos muy sofisticados y costosos. El término “verde” no se refiere al grado de madurez del producto, sino al hecho de no ser aún tostado, donde el grano adquiere su color marrón característico.

En dicho eslabón participan empresas pequeñas y grandes. Las pequeñas ubican su centro de acopio en una tienda de víveres del centro poblado. Compran café a todo tipo de acopiadores y directamente a productores. Compran sólo café convencional. Por otro lado, las grandes empresas, adquieren café mediante una red de acopiadores, en menor medida de organizaciones pequeñas de productores. Compran café pergamino convencional y, en pequeña proporción café orgánico y/o especial. Generalmente cuentan con grandes almacenes equipados con balanzas electrónicas, medidores de humedad, pequeñas máquinas piladoras (para muestreo de rendimiento), grandes secadoras mecánicas, tendales de cemento, e incluso con laboratorios de control de calidad.

Tanto las pequeñas como las grandes empresas comercializadoras venden a empresas exportadoras y trabajan con capital de éstas y/o con capital propio. Las exportadoras facilitan crédito pre-cosecha a algunas de ellas para que habiliten a sus acopiadores y éstos a su vez a sus caficultores.

### 3.2.6 Eslabón de Venta al Mercado Final

En el Perú, en el eslabón de venta al mercado final se puede apreciar que prácticamente más del 95% del café exportado (de primera) en la última década es café en verde sin tostar y sin descafeinar. La producción orientada al consumo interno (de segunda), llega hasta la etapa final del proceso productivo de la cadena: tostado, molienda y empaclado en el caso del café molido, bien sea para el consumo directo al detalle, o para incorporarlo como esencia en otras bebidas, helados u otros productos alimenticios.

Manteniendo la tradición histórica, siguen siendo muy pocas las empresas que concentran la industrialización final y comercialización del café en verde a los mercados internacionales. Tienen sus oficinas en los principales distritos cafetaleros. Compran café pergamino, concentrando grandes volúmenes. En sus almacenes cuentan con equipamiento e infraestructura logística para comercializar y tienen 3 tipos de proveedores: acopiadores locales, organizaciones de productores y productores directos. Algunas empresas exportadoras están tendiendo a trabajar principalmente con organizaciones de grandes productores. Para ello están promoviendo la constitución de centrales de comercialización que agrupen a varias organizaciones pequeñas. La razón detrás de esta estrategia sería que los costos de coordinación, bajo esta modalidad, disminuyen con la mayor escala de producción que es posible acopiar.

El mercado a nivel mundial paga los precios cotizados en la bolsa de Nueva York (NYBOT) y le adiciona premios o sustrae puntos de acuerdo a su calidad física y química. Evidentemente, la observación del comportamiento de la cadena en los países consumidores indica que los márgenes más altos entre los eslabones se generan mientras más cerca se esté del consumidor final. Se ha calculado que el agricultor sólo se queda con el 1% del valor precio de una taza de café servida en una cafetería en el país consumidor (Gresser, 2002).

A continuación se muestra un esquema de la Cadena Productiva Simplificada del Café.

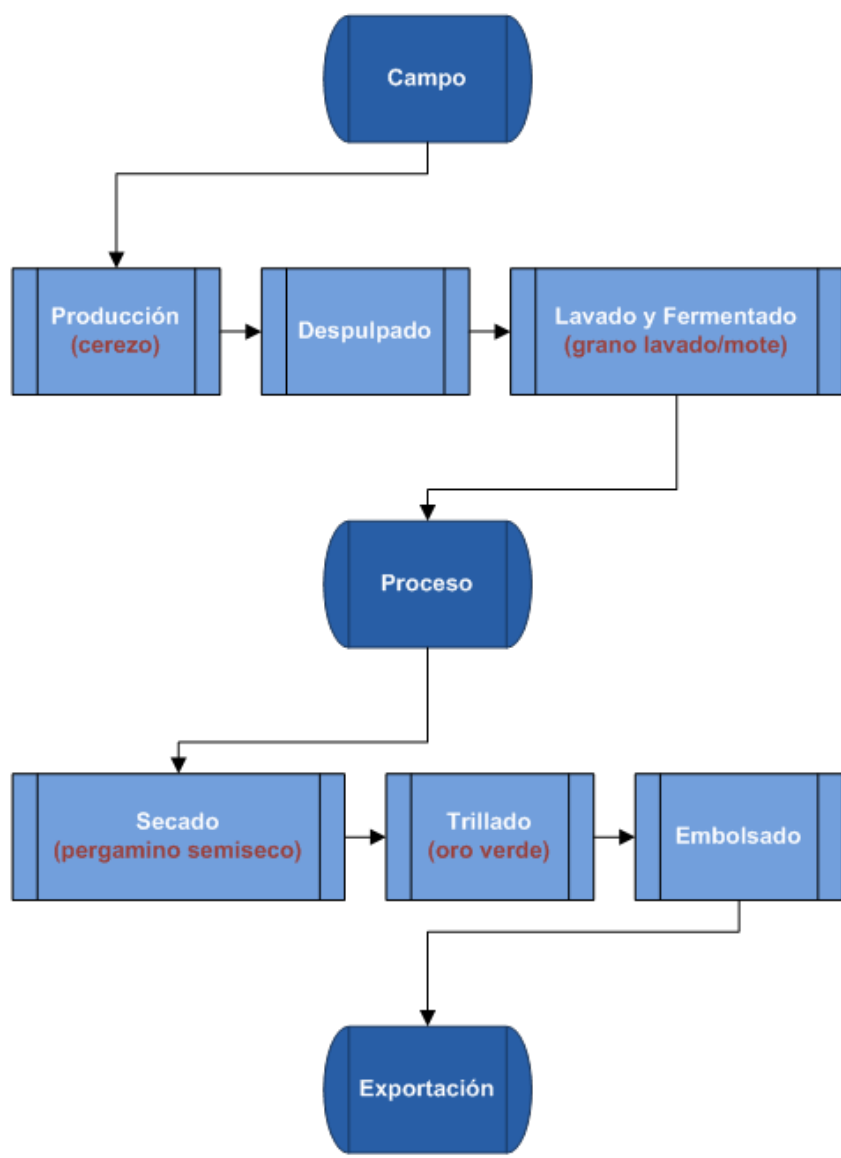


Ilustración 11 - Cadena productiva de café

### **3.2.7 Actores Complementarios de la Cadena**

En una visión más amplia de la cadena aparecen una serie de actores que le proveen bienes y servicios a la cadena de café, entre ellos destacan los proveedores de tecnología, de insumos, de servicios financieros y no financieros.

La tecnología es un componente que afecta las cadenas productivas de manera transversal, es decir a cada eslabón, el que vende insumos, el que produce la tierra, el que transforma los productos y el que los empaqueta, comercializa y/o distribuye – requerirá procesos de innovación tecnológica que le permitan incrementar su competitividad en el mercado y mantenerse en el agronegocio de forma sostenible. Por ello, es muy importante que se tenga una visión integral de cadena y no una visión compartimentada que considere los procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) como esfuerzos desconectados, estancos, o discontinuos para mejorar aspectos específicos de un eslabón en particular. Más aún, si consideramos que, dada la actual estructura de los agronegocios, cada cadena productiva presenta cuellos de botella distintos que bien podrían estar relacionados a factores tecnológicos o no. En tal sentido, será fundamental un análisis exhaustivo por cadenas para determinar cuáles son los agentes que limitan su competitividad y cuáles son los factores críticos que no permiten su incremento.

Los principales proveedores de insumos, equipos (mochilas de fumigar a mano y moto pulverizadoras, podadoras, tijeras de podar, despulpadoras, lavadoras) y herramientas (machetes, limas, azadones tipo lampa) para la producción son empresas privadas que cuentan con locales comerciales en los distritos cafetaleros y venden al contado. Existen también la venta informal de semillas y plántones no controlados por el SENASA, de dudosa garantía genética. Los proveedores de mano de obra son pobladores de las zonas rurales (nativos y colonos) e inmigrantes temporales de las zonas alto andinas y de selva baja para la época de cosecha.

Debido al clima (alta humedad y lluvia en época de cosechas) algunos productores demandan de servicio de secado (en tendales o secadoras automáticas), otros secan en mantadas (sobre el suelo) y otros venden en cerezo, cuando no tienen para costear el servicio de secado y otros. Este servicio es atendido por cooperativas, empresas exportadoras, municipalidades, colegios, entre otros.

Los servicios que se demandan durante el proceso son: de asistencia técnica, secado, transporte y beneficio seco (pilado). Los proveedores de asistencia técnica están por lo general vinculados a las casas comerciales de venta de agroquímicos interesados en la promoción de sus productos o, comercializadores interesados en el acopio de café. Principalmente las instituciones que ofertan este servicio llegan sólo a productores organizados.

Finalmente las necesidades de financiamiento de los productores para capital de trabajo o invertir en mejoras tecnológicas son atendidas principalmente por el sistema informal, donde las empresas exportadoras son las principales proveedoras. En menor medida se han identificado otras empresas micro financieras, cajas rurales, el Agrobanco, el PEAM, de cobertura bastante limitada, teniendo mayor presencia en el financiamiento de crédito a la comercialización.

En el mercado informal las empresas exportadoras, principales proveedoras, no colocan directamente el crédito. Este es colocado a través de acopiadores y organizaciones con garantía hipotecaria. Estos últimos tienen identificada una cartera de productores, de los cuales manejan mucha información sobre su capacidad de pago y mecanismos de cobro, reduciendo los problemas de selección adversa y sesgos en la información, y con ello, los riesgos de retorno de los préstamos. Adicionalmente la empresa exportadora facilita capital para acopio a sus agentes acopiadores y organizaciones de productores, el cual debe rotar en una semana.

Para las empresas exportadoras el crédito no tiene como fin último el financiamiento de la actividad cafetalera ni el negocio de la intermediación financiera, constituye en si una estrategia mediante la cual ellas se aseguran la provisión de café, por ello cobran tasas más bajas que las cajas rurales



y/o Agrobanco. Todas las empresas exportadoras recurren a ésta práctica, siendo implícitamente una de las reglas de la competencia. Así, comprometen la venta de la producción antes de la cosecha, estableciendo precios y condiciones de compra. En contraste, el productor pierde capacidad de negociación frente a ellas.

Por otro lado, la demanda de crédito de los productores no es sólo para el financiamiento de la actividad agrícola, sino además para otras necesidades de las familias (salud, educación, alimentación). Algunos pequeños productores que producen para el mercado convencional demandan crédito principalmente para los gastos de cosecha. Otros productores se financian vía un sistema de pago diferido, donde pagan a los cosechadores después de la venta del café.

En cada eslabón el nivel de organización es variado y entre los actores de diversos eslabones de la cadena existen algunas alianzas. Por ejemplo, los productores organizados establecen alianzas con los actores de los otros eslabones de las cadenas. Los alcances para cada actor están, una vez más, en función de su poder de negociación.

A manera de conclusión, los pequeños caficultores del Alto Mayo no generan economías de escala internas y externas en sus operaciones productivas y comerciales, tanto para integrarse verticalmente hacia adelante en procura de los márgenes de los eslabones más rentables, como para acceder a los bienes y servicios agrarios estratégicos necesarios para incrementar su nivel competitivo y consecuentemente mejorar la calidad de vida en él.

### **3.2.8 El Modelo Asociativo predominante en el Alto Mayo**

A continuación, se presenta una matriz que resume el comportamiento de las asociaciones de la cadena del café en el Alto Mayo (Datos referidos a la campaña 2010)

Razón Social	Línea de Crédito	Año Inicio Actividades	Modalidad de Asociativismo	Giro Actividad Económica	Total Socios	Superficie Café Has.
ADISA	\$ 0.6 m S/ 0.2m	2003	Asociación	Otros	157	532
APAGROBS		2007	Asociación	Otros	320	960
APAVAM	\$ 0.8 m	1999	Asociación de 2do Nivel	Explotación Mixta	431	1442
APROCADO	S/ 0.3m	2008	Asociación	Cultivo de Frutas	171	608
APROCASS	S/ 0.1m	2003	Asociación	Transporte de Carga	112	371
APROECO	\$ 1.0 m S/ 0.2m	2007	Asociación	Otros	428	1470
CACFEVAM		2004	Cooperativa	Venta Insumos	145	365
CAPEMA	\$ 0.6 m S/ 0.4m	2007	Asociación	Otros	185	521
COPAGROIN	S/ 0.1m	2007	Cooperativa	Venta Insumos	80	240
EL EMIGRANTE		2003	Asociación	Cría de Ganado	42	170
FRUTOS DE SELVA	\$ 0.4 m S/ 0.2m	2006	Asociación	Cultivo de Cereales	352	1388
SELVA ANDINA	S/ 0.3m	2007	Asociación	Otros	249	669

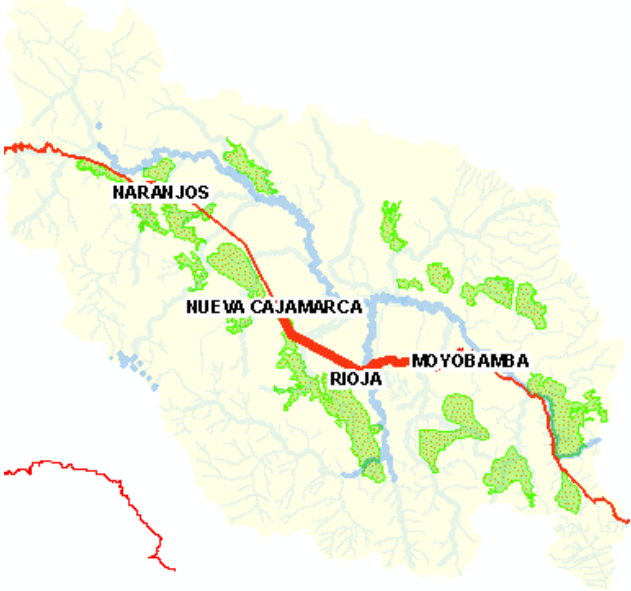
Teniendo como referencia la tesis doctoral de Gisela Camminati, a continuación se señalan las principales características de las asociaciones existentes en el Alto Mayo:

- son empresas acopiadoras, de servicios y no de producción
- café se pre-vende a los clientes
- mantienen buena comunicación hacia las bases de productores
- socios tienen el derecho de vender a la cooperativa, pero no es obligación
- autogeneradas por colonos migrantes de raíces andinas que llegaron a la selva

- los aportes de socio generan derechos individuales
- la cooperativa compite con precio y otros beneficios por el producto, antiguamente tenían un monopolio asegurado, pero actualmente los intermediarios y compradores de otras empresas llegan hasta los fundos para acopiar y es un reto para la cooperativa mantener la fidelidad de sus socios agricultores
- invierten en infraestructura de proceso y de transporte
- invierten en tecnología y asesoría financiera
- invierte en investigación (I+D)
- están donde no llega el Estado
- son reguladoras de los mercados rurales
- logran capitalizarse
- tienen una incidencia territorial concreta
- tienen un rol de representación gremial
- poseen presencia de institucionalidad
- constituyen un freno al cultivo de la coca
- funcionan bajo la lógica de integración vertical, integrando en la cooperativa todos los eslabones y servicios hasta la exportación del grano verde
- atiende la producción múltiple del agricultor, con servicios en otras actividades
- adaptabilidad a la pequeña agricultura
- brindan asistencia técnica y capacitación a sus miembros para mejorar la productividad de los fundos y la calidad del producto
- implementan programas de calidad
- implementan programas de crédito
- crean fondos sociales impuestos por ley para educación y salud financiados por auto-gravámenes generados por los mismos flujos de ventas

### 3.2.9 Escenarios de Distribución Espacial de la Cadena

#### Eslabón de Producción Agraria

<p><b>Escenario 1.-</b> En manchas verdes, se representan las superficies donde:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se cultiva plantas de café y;</li><li>• Se Recolecta Café Cerezo</li></ul>	
 <p>Ilustración 12 - Eslabón de producción Agraria</p>	<p>Agentes:</p> <p>Propietarios de terrenos</p> <p>Propietarios de cafetales</p> <p>Agricultores</p> <p>Recolectores</p> <p>Proveedores de insumos</p>
	<p>Temporalidad de la actividad</p> <p>Descanso = meses de julio y agosto</p> <p>Floración = meses de setiembre a noviembre</p> <p>Llenado de Grano = meses de diciembre a marzo</p> <p>Cosecha = meses de abril a junio</p>
<p>Apuntes de observación.-</p>	

## Eslabones de Beneficio Húmedo y Comercialización

**Escenario 2.-** Con color lila, se representan los puntos donde realizan el beneficio húmedo para obtención del café pergamino; además se aprecian los caminos por donde se transporta el café cerezo hacia los puntos de beneficio húmedo.

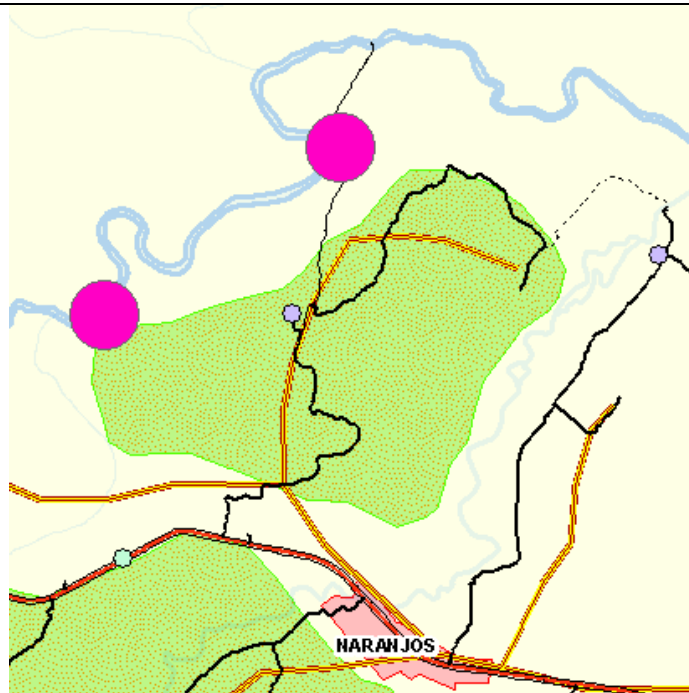


Ilustración 13 - Eslabones de beneficio húmedo y comercialización

Agentes:

Proveedores de equipos

Proveedores de maquinaria

Proveedores de servicios de transporte de carga local

Temporalidad de la actividad  
Descanso = meses de julio y agosto

Floración = meses de setiembre a noviembre

Llenado de Grano = meses de diciembre a marzo

Cosecha = meses de abril a junio

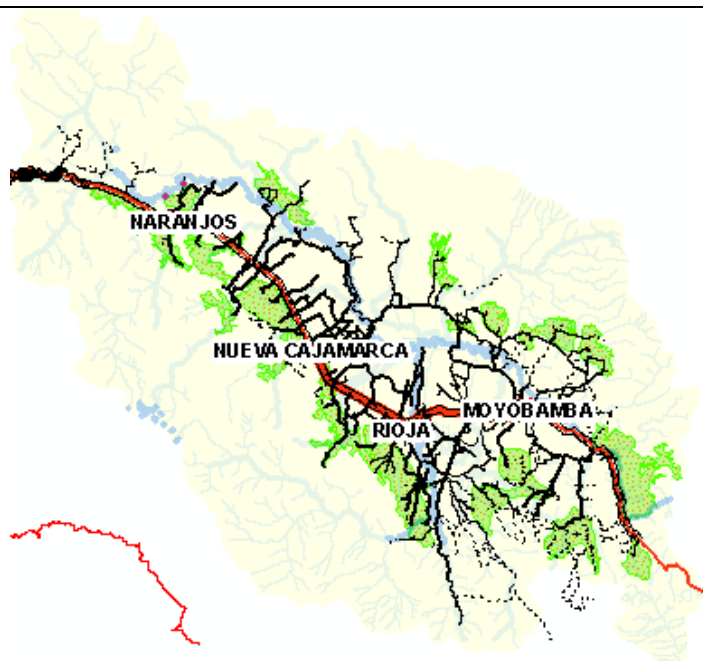
Apuntes de observación.-

En este sector, es posible incorporar la mecanización del eslabón de beneficio húmedo por cuanto se observa el tendido de energía eléctrica.

Los puntos de pequeño diámetro, representan la localización de los centros de acopio y los almacenes de café pergamino.

## Eslabón de Beneficio Seco

**Escenario 3.-** Se representan los 4 principales centros de beneficio seco; siendo el principal Moyobamba.



Agentes:

Proveedores de equipos

Proveedores de maquinaria

Proveedores de servicios de transporte de carga interurbano

Temporalidad de la actividad

Cosecha = meses de abril a junio

Apuntes de observación.-

Se observa la densidad de vías y la barrera que implica el cauce principal del río mayo al restringir la circulación desde su margen izquierdo (se realizan trasbordos a través de canoas y/o piraguas).

## Eslabón de Venta Final

**Escenario 4.-** Se representan los 4 principales centros de beneficio seco; siendo el principal Moyobamba.

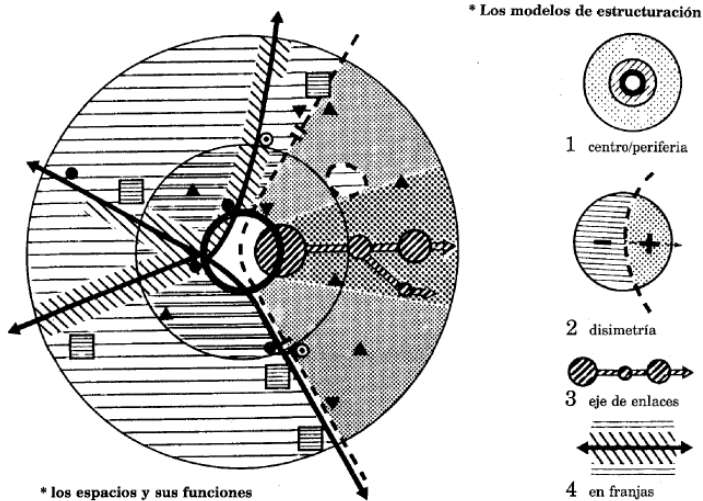


Ilustración 15 - Eslabón de venta final

Agentes:  
 Acopiadores  
 Comerciantes del mercado regional  
 Comerciantes del mercado de exportación  
 Proveedores de servicios de transporte de carga interprovincial

Temporalidad de la actividad  
 Transporte a mercados extra regionales = meses de abril a junio

### Apuntes de Observación

Se observa que el mayor centro de acopio de café está en Moyobamba

### **3.3 Rol del Estado en el incremento de la Competitividad**

El presente sub capítulo contiene el diagnóstico y el análisis del rol y desempeño que viene cumpliendo el Estado, a través de sus distintas entidades correspondientes a los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) vinculadas al incremento de la competitividad del eslabón de producción de la cadena del café en el Alto Mayo.

Este caso de análisis es de suma importancia en la medida que el Estado concentra exclusivamente las competencias de planificación sectorial agraria a nivel nacional así como de planificación y gestión territorial a nivel regional y local. Por lo tanto analizar el desempeño de las entidades públicas a través de sus instrumentos (planes, políticas, programas y proyectos de inversión pública) resulta clave por cuanto se hace indispensable conocer su real incidencia sobre los factores limitantes de la competitividad de las cadenas agroproductivas.

#### **3.3.1 A nivel nacional**

La entidad rectora de la planificación sectorial agraria es el Ministerio de Agricultura –MINAG el cual viene desarrollando sus actividades con base en el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Agricultura 2007-2011.

Allí se define el rol del Sector Público Agrario en términos de ente promotor, normativo y subsidiario. El plan define tres objetivos estratégicos:

- 1- Elevar el nivel de competitividad de la actividad agraria
- 2- Lograr el aprovechamiento sostenible de los RRNN y la biodiversidad
- 3- Lograr el acceso de los pequeños productores a los servicios básicos y productivos



Desarrolla 6 ejes estratégicos temáticos de acción, donde se incluye uno de “desarrollo rural de la sierra y selva con enfoque territorial”.

Con relación al cultivo del café se menciona que pertenece a la tipología de “Agricultura Tradicional” caracterizada por la constante fragmentación de la tierra; la baja productividad y rentabilidad; el limitado acceso a bienes y servicios agrarios y; la alta concentración de intermediarios comerciales. Señala que es el principal producto agrario de exportación, que existen 310,000 ha de superficie cultivada con una participación del 14% sobre el total de hectáreas cultivadas, solo superado por el arroz y, que la meta al 2011 es incrementar la productividad promedio de 15 a 20 qq / ha.

Como la mayor parte de los planes sectoriales, este plan se restringe a desarrollar y presupuestar sus actividades en función de un amplio ámbito de competencias sin ningún criterio de discriminación estratégica. Por ejemplo, no define cuáles son los cultivos estratégicos para el país en el corto, mediano y largo plazo aplicando un enfoque territorial para su desarrollo competitivo. En consecuencia no se establece qué cultivos ni cómo ni dónde serán prioritariamente promovidos, normativamente apoyados y financieramente subsidiados a nivel nacional para cumplir cabalmente con su rol y así orientar a las demás entidades públicas de nivel regional o local en la definición de sus particulares prioridades regionales y locales.

Para concretar los objetivos del plan, el MINAG creó la Dirección Nacional de Competitividad Agraria - DNCA a partir de la Dirección General de Promoción Agraria - DGPA. El concepto de incremento de la competitividad que maneja esta nueva entidad ejecutora estatal se restringe a promover programas de fomento productivo (subsidios) directamente a grupos organizados de agricultores así como, indirectamente, a ofertar bienes y servicios agrarios a través del Instituto de Innovación Agraria – INIA como OPD adscrita al MINAG.

En la actualidad existen dos programas de fomento productivo para el incremento de la competitividad, vía subsidios. El primero de ellos es un fondo concursable denominado Agro-Emprende - AE mediante el cual agro productores agrupados en asociaciones, cooperativas, empresas comunales o consorcios presentan para su evaluación y selección planes de negocio agrarios con la finalidad de obtener un subsidio del 90% del monto total del proyecto. El segundo, es un programa denominado AGROIDEAS donde el subsidio es menor (70%) exigiéndose una contraparte mayor de 30%. Tiene la ventaja de no ser concursable, es decir no está sujeto a competencia ni a fechas fijas de presentación.

A la fecha se han realizado dos convocatorias del AE. La primera de ellas señaló como cobertura territorial las 195 provincias que incluían los 800 distritos más pobres del país definidos por el programa CRECER. La intención era reforzar esta iniciativa de alivio a la pobreza vía el fomento productivo y el asociativismo agrario. El supuesto de focalización social fracasó rotundamente ya que la iniciativa CRECER no definió un ámbito territorial provincial sino uno distrital y consecuentemente muchas provincias ricas de la costa (Chincha, Cañete entre otras) q incluían algún distrito pobre de sus serranías, resultaron beneficiadas excluyendo a muchas provincias más pobres que estas. Más aún, reflejó una total ausencia conceptual de enfoque estratégico y territorial ya que no se discriminaron los proyectos con base en cadenas agroproductivas priorizadas en función de las ventajas comparativas (territoriales) de las provincias.

La segunda convocatoria corrigió este error eliminando el enfoque territorial y universalizó la convocatoria a nivel nacional. Es decir se volvió a lo mismo de siempre. Una oferta limitada de recursos económicos (subsidios) dirigida a una enorme demanda de agricultores. El resultado fue, de un lado, un puñado de agricultores dispersos aleatoriamente en el territorio beneficiados gracias a los atributos económicos de sus planes de negocio y del otro, miles de agricultores frustrados que gastaron sus escasos recursos propios para financiar la elaboración de sus planes de negocio sin ninguna compensación a cambio de su esfuerzo.

En cuanto al programa AGROIDEAS, igualmente adolece de un enfoque territorial y selectivo. Si el Plan de Negocio es rentable y el beneficiario cuenta con la contraparte del 30% tiene una gran probabilidad de conseguir el subsidio porque este programa cuenta con ingentes recursos asignados, más de 700 millones de soles, y a la fecha su nivel de colocaciones es muy bajo. La principal causa de la baja colocación es sin duda el monto de la contraparte que resulta una barrera de ingreso insalvable para la gran mayoría de pequeños agricultores. Esta paradoja expresa claramente la falta de políticas coordinadas y articuladas del sector ya que el AGROBANCO no participa del programa para atender el financiamiento de estas contrapartes, en su calidad de banca de desarrollo.

Asimismo resulta paradójico que las organizaciones beneficiarias del programa AE que hayan resultado con una buena evaluación final no tengan la prioridad de presentar proyectos en AGROIDEAS sobre cualquier otra organización que resulte ubicada en su mismo ámbito de influencia territorial. Decimos esto porque en el caso del café los pocos proyectos que fueron beneficiados por AE y que no lograron potenciar al máximo el incremento de su competitividad porque los recursos de AE no fueron suficientes para completar ciertos componentes estratégicos, se vean ahora amenazados por el in pronto surgimiento de nuevas asociaciones de caficultores que pretenden capitalizar la buena reputación de la organización beneficiada, para obtener mayores recursos del estado, dispersando el impacto del programa en el mismo ámbito territorial.

El INIA es el ente rector del Sistema Nacional Innovación Agraria y Agroindustrial - SNIAA. Cuenta con una red eco regional de estaciones experimentales agrarias- EEA distribuidas estratégicamente en las principales eco regiones del país donde se ofertan bienes y servicios agrarios indirectamente a los agricultores a través de los proveedores de asistencia técnica - PAT. El INIA a pesar de los esfuerzos realizados entre el 2002-2004 por modernizarse, cayó en el derrotero de la desmotivación y decaimiento propio de una organización mastodónica, intervenida políticamente por un sindicato radicalizado que se opone férreamente a cualquier cambio del status quo.

Si bien cuenta con dos documentos muy esclarecedores que definen su rol y plan de acción regional a partir de una estrategia nacional de desarrollo de la innovación tecnológica agraria y agroindustrial en el Perú, hemos comprobado en el Alto Mayo que nada de lo allí escrito se ha llevado a cabo en los últimos ocho años. Más bien se ha retrocedido a conceptos asistencialistas y a una centralización institucional a contracorriente del proceso de descentralización.

Así por ejemplo, en el 2003 se consideró estratégico implementar un proyecto de investigación para el cultivo de café donde el objetivo era “generar tecnologías que promuevan la productividad y rentabilidad y el uso de las buenas prácticas agrícolas que conlleven a un desarrollo sostenido y competitivo de la actividad cafetalera”.

De este proyecto de investigación del INIA la cadena agroproductiva del café esperaba contar con: i) biotipos de alta productividad y calidad de grano; ii) tecnologías de producción, de manejo de plagas y de adaptación a diferentes zonas agroecológicas cafetaleras. El impacto esperado era la mejora en la productividad y en el desplazamiento de la producción hacia cafés de alta calidad por tipos y de origen, a fin de incrementar la cotización del producto y la rentabilidad del cultivo.

Ocho años después, hemos comprobado que el INIA no ha sido capaz de sostener el proyecto de investigación y por lo tanto no ofrece en sus EEA's plantones de alta productividad y calidad de grano (bienes) ni tecnologías de producción con base en análisis de suelos y fertilización adaptada a las diferentes zonas agroecológicas cafetaleras (servicios). Para muestra, cuando se le preguntó al caficultor puneño que obtuvo el premio al mejor café especial (TUNKI) en un evento internacional de los EEUU, si la alta calidad de su café tenía alguna relación con el apoyo tecnológico del INIA, contestó no saber que era el INIA.

En el caso del departamento de San Martín, el INIA cuenta con una antigua EEA denominada “El Porvenir” muy próxima a la ciudad de Tarapoto, ubicada en la localidad de Juan Guerra. Está dotada de buenas tierras de cultivo e infraestructura suficiente para realizar sus actividades. En el año 2003 se desarrolló un paquete tecnológico para el cultivo de café y el departamento de pos cosecha y agroindustria mantenía actividades relacionadas al mejoramiento de la calidad y conservación de café entre otros cultivos. En la actualidad ninguna actividad de investigación o servicios está relacionada directamente al cultivo del café.

El INIA actualmente no cumple su rol de ente rector ya que su desprestigio al interior del sector agrario tanto público como privado lo ha llevado al aislamiento institucional, a la inelegibilidad por parte de la cooperación técnica internacional y al estancamiento de sueldos y salarios que no le permiten contar con recursos humanos de alta formación científica propios a una entidad de investigación e innovación.

### **3.3.2 A nivel regional**

El gobierno regional de San Martín orienta sus actividades de promoción de la competitividad agraria mediante el Plan Estratégico Sectorial Regional Agrario – PESAR. Este plan ha sido estructurado siguiendo el mismo esquema conceptual de planificación que el del MINAG, haciendo evidente su alineamiento y correspondencia. Consecuentemente adolece de los mismos problemas conceptuales con la peculiaridad que define cinco cultivos “estrella”: café, cacao, palmito, palma aceitera, sachá inchi y biocombustibles con base en la caña de azúcar o el piñón.

Respecto del diagnóstico general del sector afirma que:

- 1- La diversidad de productos agrícolas no permite contar con volúmenes significativos.
- 2- El eslabón más débil de las cadenas es el de la producción.

- 3- La desorganización productiva no permite a los productores márgenes de negociación con los otros eslabones de la cadena y el Estado.
- 4- El 98% de los agricultores no fertiliza con base en análisis de suelos.
- 5- La estructura comercial está dominada por los intermediarios.
- 6- La infraestructura vial no representa una limitación en el proceso productivo.

Efectuando el análisis de este diagnóstico respecto del cultivo del café en el Alto Mayo puntualizamos lo siguiente:

1. La competitividad de un cultivo depende, entre otros, de su potencial volumen de producción para abastecer determinados mercados. El cultivo del café cuenta a nivel regional con 55,000 ha instaladas y según la ZEE regional su potencial superficie de cultivo no supera las 50,000 ha, es decir, no se cuentan con áreas potenciales de ampliación porque están destinadas a otros cultivos.
2. Efectivamente el eslabón más débil de la cadena del café, es el de producción.
3. Los pequeños caficultores no cuentan con un modelo de organización empresarial asociativa con la suficiente capacidad técnica y gerencial para negociar mejores condiciones e integrarse hacia delante eliminando intermediarios que no agregan valor a la cadena.
4. Los costos de producción de 4,500 soles/ha son altos y disminuyen la rentabilidad del cultivo por aplicar a ciegas los fertilizantes, o mejor dicho por recomendación de proveedores que colocan su stock sin contar con evidencia científica de lo que realmente necesita cada agricultor.
5. La red vial representa una limitación estratégica para las fincas de café. No es suficiente contar con redes primarias, más bien es perjudicial porque territorialmente es funcional a los canales de comercialización, por esta razón se convierten en el eslabón dominante e inequitativo de la cadena.

De la revisión de la cartera de proyectos de inversión pública, observamos que a pesar de ser un cultivo que aporta excedentes a la región (se exporta 95% de la producción) no existe a nivel político y económico una valoración de este estratégico aporte a la balanza comercial regional.

Si bien el plan prioriza y selecciona al café como producto “estrella”, el cacao merece muchísima más atención presupuestal. Solo existe un proyecto de café en el Alto Mayo declarado viable desde el año 2007 denominado “Mejorar las competencias de la cadena productiva de cafés especiales en el departamento de San Martín” para ser ejecutado por el PEAM en tres años por un monto total de S/. 5, 954,740.00, de una larga lista de proyectos.

### **3.3.3 A nivel local**

La entidad pública con mayor presencia en el territorio es el Proyecto Especial Alto Mayo – PEAM. Este proyecto fue parte del paquete de transferencias del gobierno nacional al regional, y representa un buen referente de gestión territorial porque su ámbito de influencia es la cuenca alta del río Mayo. Como el Proyecto nació en el INADE fue concebido como un proyecto de irrigación. Tanto así que el Alto Mayo concentra más del 50% de toda la infraestructura de riego regional. Posteriormente fue evolucionando hacia lo que hoy en día son las Unidades Ejecutoras pero en este caso con jurisdicción territorial, asumiendo el liderazgo del fomento productivo entre otros múltiples encargos del gobierno regional. Incluso administró un fondo para créditos agrarios

Es una institución pública que cumple su rol ejecutor ya que cuenta con suficientes capacidades técnicas y logísticas para administrar y ejecutar proyectos de gran envergadura por lo cual ha sido merecedora de apoyo de la cooperación técnica internacional especialmente de la república Alemana.

Respecto de la oferta pública de bienes y servicios agrarios, cabe señalar que existe una granja ganadera en el centro poblado de Calzada, y una antigua estación experimental abandonada en la ciudad de Nueva Cajamarca. Es decir el Estado no tiene presencia directa en la provisión de estos bienes estratégicos y los agricultores deben adquirirlos de los proveedores privados a precios de minorista.

Las municipalidades provinciales (Rioja y Moyobamba) y distritales adolecen del mismo problema estructural de la gran mayoría de municipios que no reciben recursos del canon para financiar proyectos de inversión. Sus presupuestos en el mejor de los casos cubren sus gastos fijos y para obras de inversión en el ámbito urbano. Los centros urbanos menores ubicados en los espacios rurales están abandonados a su suerte y no constituyen un apoyo institucional a los pequeños agricultores ya que no administran catastros prediales ni cuentan con maquinaria propia ya sea para labores agrícolas o para mantenimiento de vías.

En conclusión, el significativo crecimiento del volumen de exportación del café en estos últimos años no ha sido producto del impacto esperado del rol y desempeño de las entidades públicas como proveedoras de bienes y servicios estratégicos para incrementar la competitividad del eslabón de producción, sino del crecimiento de las hectáreas cultivadas debido a la subida del precio en el mercado internacional. En la actualidad la productividad sigue siendo muy baja sin embargo, algunos productores asociados han logrado, por esfuerzo propio y sin subsidios del estado, desplazarse hacia los cafés especiales y de origen como el caso singular de la provincia de Villa Rica en Pasco-Selva Alta Central.

El rol estatal de asignación de recursos públicos para corregir las consecuencias de una agricultura ineficiente y mantener instituciones que gastan recursos pero no producen resultados que impacten sobre la competitividad, nos lleva a pensar que el desempeño del Estado arroja un balance negativo que obliga a replantear su actual rol pasivo con relación al desarrollo territorial de los espacios rurales generando nuevos instrumentos



que sean eficaces en introducir agresivamente innovaciones tecnológicas, gerenciales, organizativas y regulatorias capaces de transformar gradualmente la actual estructura y dinámica territorial de la Selva Alta.

Finalmente, mientras los agricultores no puedan introducir innovaciones para eliminar ineficiencias y aumentar sus bajos rendimientos será virtualmente imposible que se vuelvan rentables y competitivos. (Polan Lacki, 2008).

### **3.4 Factores Críticos para el Desarrollo Endógeno Competitivo**

Del análisis de la estructura de la cadena productiva del café en el Alto Mayo se desprende que el eslabón con mayor incidencia en el bajo nivel competitivo de la cadena resulta siendo el de producción agraria. En consecuencia, la competitividad de la cadena está directamente influenciada por la competitividad individual del conjunto de pequeños caficultores del Alto Mayo. Siendo esto así, la determinación de los factores críticos que limitan estratégicamente la competitividad de la cadena productiva del café en el Alto Mayo, se ha focalizado en aquellos factores endógenos y exógenos que afectan la competitividad individual del pequeño caficultor, en su calidad de principal suministrador de materia prima de la cadena, con base en las variables establecidas por Bonilla y Ramírez, entre otros autores, para el desarrollo competitivo.

#### **3.4.1 Servicios Financieros**

El crédito agrario en el Perú ha tenido, en líneas generales, básicamente tres fuentes de financiamiento – el Estado, la banca comercial y el sector informal. En cualquier evaluación sectorial, se señala el crédito como un cuello de botella fundamental, que limita el desarrollo y la competitividad de los agroproductores en el país. Sin embargo, los programas de crédito agropecuario impulsados desde el sector público – en su gran mayoría – no han generado los impactos esperados en la dinámica territorial del medio rural, a pesar de los sostenidos esfuerzos y elevados

montos de inversión que se han desembolsado desde la creación del Banco Agrario en 1931.

En el Alto Mayo las entidades más activas en financiamiento formal han sido públicas: el Agrobanco y la Unidad de Créditos Agropecuarios (UCA) del Proyecto Especial Alto Mayo – PEAM, quien además de contar con sus propias operaciones crediticias, compone su cartera con créditos transferidos de otras instituciones (Ex Banco Agrario y Fondos Rotatorios de Ministerio de Agricultura-MINAG). La UCA no es una Institución del Sistema Financiero-IFI y por ende, no está bajo control de la Superintendencia de Banca y Seguro (SBS). No obstante, evalúa las operaciones que integran la cartera crediticia de manera integral: otorga, recupera y refinancia créditos. Se entiende que todas las instituciones de crédito formal tienen que cubrir, entre otros, el costo operativo, costo financiero y valores referenciales proyectados, aplicando para tal fin una determinada tasa de interés. Sin embargo inclusive las condiciones de los préstamos del Agrobanco y de la UCA son sumamente elevadas en relación a la rentabilidad del sector productivo agrario cafetalero.

La participación de cajas rurales enfocadas en las MYPES, así como de otras organizaciones de microcrédito es limitada, pero muestran menor morosidad que las fuentes de financiamiento públicas. Por lo general, en estas últimas, el monto de cartera de créditos demuestra la incapacidad de cobertura de los préstamos respecto a la prenda agrícola e hipotecas, de los correspondientes predios o unidades productivas agropecuarias, convirtiéndose en potenciales incobrables. Esta situación origina que contablemente se muestren activos por cobrar que en la práctica serían irrealizables, distorsionando la información financiera para una correcta toma de decisiones. En consecuencia, la mayor fuente de financiamiento es la informal, a través de acopiadores e intermediarios comerciales que por lo general están financiados por las empresas exportadoras, como se ha explicado en el subcapítulo referido al análisis de la cadena agroproductiva del café.

En conclusión, los servicios financieros formales, en condiciones razonables a la realidad de la pequeña agricultura, constituyen factores

críticos para los pequeños caficultores debido al limitado acceso al capital de trabajo para el mantenimiento y la cosecha así como a capital estructural para inversión en activos fijos que mejoren la calidad del producto y la productividad en el proceso agroindustrial.

### 3.4.2 Innovación Tecnológica

En materia de innovación tecnológica, la competitividad se refleja en la factibilidad del actor del eslabón para acceder a un bien o a un servicio tecnológico determinado. En tal sentido los principales bienes agrarios relacionados a la competitividad del pequeño caficultor son: semillas y plántones; fertilizantes; pesticidas; control biológico; maquinaria y equipo; entre otros. En el Alto Mayo, si bien existen locales comerciales que proveen la mayoría de los productos antes mencionados, no se evidencia la existencia de proveedores de **semillas y plántones de café y especies forestales** de alta calidad genética, lo cual convierte a estos bienes estratégicos en uno de los factores críticos en la medida que representa el punto de partida del potencial productivo del cultivo.

Para el caso de los servicios agrarios, se consideran estratégicos los relacionados con la asistencia técnica; el alquiler de equipos agrícolas en la zona; y los servicios de beneficio húmedo y seco, respectivamente. Entre estos resultan siendo factores críticos, de una parte, los **servicios de asistencia técnica en el manejo integral del cultivo**, que incluye las tomas de muestras e interpretación de análisis foliares y de suelos para la aplicación de los programas de fertilización; el manejo de las podas; el control de plagas; la cosecha selectiva; porque impactan directamente en la productividad y rentabilidad del cultivo. Asimismo, los **servicios para el proceso de beneficio húmedo** ya que la carencia de servicios que cuenten con tecnologías limpias de despulpado, lavado y pre-secado en la zona afectan significativamente la competitividad de la cadena porque la calidad del café, y por ende su precio, guarda relación directa con la tecnología utilizada en dicho proceso.

### 3.4.3 Estructura societaria de producción

En la actualidad los pequeños agroproductores peruanos no cuentan con condiciones para protagonizar su autodesarrollo. El bajo nivel educativo característico de las zonas rurales y las carencias de capacidades de gestión integral, limitan las posibilidades de incrementar su competitividad ya sea individual o colectivamente, mediante su participación en una organización de naturaleza asociativa.

El Alto Mayo no es una excepción a esta realidad, por tanto constituye un factor crítico la inexistencia de un **modelo asociativo moderno**, que por un lado, incentive la participación activa de sus miembros en función a la proveeduría efectiva de producto de calidad y por otro lado, adopte una gestión empresarial independiente, transparente y profesional, lo cual en conjunto, les garantice aprovechar las economías de escala para reducir sus costos y lograr integrarse verticalmente hacia delante ganando mayores márgenes a los intermediarios.

### 3.4.4 Infraestructura de apoyo a la producción

Entre los factores exógenos que inciden en la competitividad de las cadenas, las redes de soporte y logística resultan determinantes ya que generan economías externas a favor de los actores de los distintos eslabones. En el territorio nacional estos elementos constituidos por: vías de comunicación (terrestres, áreas, fluviales, marítimas, etc.), servicios básicos (energía, agua, desagüe, telecomunicaciones, seguridad, etc.) e infraestructura logística (puertos, almacenes, etc.), generalmente cubren la demanda del sistema urbano primario, dejando desatendidos los centros urbanos menores del medio rural.

Específicamente los espacios rurales y periféricos a los centros urbanos del Alto Mayo, carecen de redes viales terrestres de orden secundario y terciario en buen estado de transitabilidad, que articulen los campos de cultivo con los centros urbanos menores para facilitar a las familias rurales el acceso a los servicios básicos. Generalmente las fincas

cafetaleras están ubicadas en zonas de baja densidad poblacional y bajos ingresos per cápita, por lo tanto, el acondicionamiento territorial y específicamente la infraestructura vial de calidad no es económicamente rentable y por tanto depende del subsidio directo del Estado.

Dado que una vez cosechado o beneficiado el café debe ser rápidamente transportado en camiones ligeros a los centros de beneficio seco, almacenamiento y acopio para mantener su calidad y por ende un alto precio, la construcción de la **red de vías secundarias y terciarias** constituye un factor crítico para la competitividad de la pequeña caficultura en el Alto Mayo ya que los altos costos logísticos para movilizar el producto afectan la rentabilidad del pequeño caficultor.

#### **3.4.5 Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales**

La producción agraria y los procesos agroindustriales en el Perú están inmersos en ecosistemas muy frágiles, de gran biodiversidad sobre tierras que en su mayoría no han sido saneadas en términos de derechos de propiedad. En tal sentido las afectaciones medioambientales y la falta de un mercado de tierras resultan siendo un factor de alto impacto a la competitividad en el mediano y largo plazo, especialmente frente al cambio climático y los conflictos sociales derivados de la tenencia del suelo.

El territorio del Alto Mayo cuenta con una alta tasa de deforestación, suelos degradados y una contaminación hídrica acumulativa en los afluentes de la cabeceras altas del río Mayo, básicamente por efluentes agroindustriales; residuos de la planta de ladrillo y cemento y; por excretas. La cadena del café, en la fase de beneficio húmedo, consume un gran volumen de agua, por esta razón, de manera informal, se han ido emplazando las plantas de despulpado y lavado de café a lo largo del río Mayo y sus afluentes. De otro lado, la ausencia de cobertura forestal en las zonas altas de la cuenca ha reducido las precipitaciones en la zona y ha generado una permanente erosión de los suelos agrícolas reduciendo así su capacidad de retención de agua y nutrientes, factor fundamental para incrementar la productividad del café.

Tanto la contaminación hídrica como la erosión de los suelos producto de la deforestación, constituyen factores que afectan la sostenibilidad del ecosistema y por lo tanto ponen en riesgo el desarrollo competitivo de la cadena. Sin embargo, existen tecnologías de reutilización y disposición final de aguas mieles (aguas tóxicas producto del lavado del café) que podrían ser adoptadas siempre y cuando existan las economías de escala que así lo permitan. En relación a la deforestación, será fundamental la promoción de sistemas agroforestales de producción de café que combine especies forestales maderables que no sólo equilibre la retención de agua y nutrientes en el suelo, sino también que reduzca la presión de la demanda por la tala ilegal.

Se considera que ambos factores de riesgo, pueden ser mitigados con la adopción de bienes tecnológicos descritos en el acápite de innovación tecnológica por lo tanto no constituyen factores críticos de la competitividad.

Históricamente, desde que se introdujo el café en el Alto Mayo han persistido los conflictos sociales respecto de la propiedad y usufructo de la tierra apta para el cultivo. Estos territorios pertenecieron ancestralmente a las comunidades nativas quienes se han visto presionados a ceder gran parte de sus tierras a los colonos provenientes de las serranías de Cajamarca y consecuentemente a replegarse hacia las tierras altas y lejanas de los centros poblados mayores que resultaron excelentes tierras para el cultivo de café de calidad. Por desidia del Estado, falta de empoderamiento y manejo presupuestal, las tierras comunales no han sido incluidas en los programas estatales de formalización de la propiedad, lo cual consolida una barrera de entrada al mercado de tierras aptas para el café de calidad así como imposibilita el acceso al crédito de los comuneros o potencialmente de las empresas comunales que podrían constituir.

En tal sentido el **saneamiento físico legal de tierras** constituye un factor crítico para el desarrollo competitivo en la medida que representa un costo inaccesible para los caficultores y comuneros y por tanto depende de la voluntad política del gobierno nacional y regional para su ejecución.

## CAPITULO 4 - LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO TERRITORIAL PARA LA SELVA ALTA

El capítulo anterior ha permitido inferir que los factores críticos, identificados en el estudio de caso, que afectan el incremento de la competitividad de la cadena agroproductiva del café son igualmente válidos para otras zonas cafetaleras de Selva Alta. Sin embargo somos conscientes que dicha generalización requiere, además de estos factores críticos, incluir una Visión Estratégica Territorial de la Selva Alta para lograr una propuesta integral de lineamientos estratégicos de desarrollo territorial a partir del incremento de la competitividad de las cadenas agroproductivas con mayor impacto socio-económico en esta zona tan aislada y desaprovechada del país.

A continuación se presenta la Propuesta de Lineamientos con base en los componentes del territorio, sus elementos estratégicos, y su modalidad de intervención.



Ilustración 16 - Propuesta de lineamientos de Desarrollo Territorial

### 4.1 Visión Estratégica Territorial

La Selva Alta del Perú constituye un espacio estratégico para el país porque concentra la mayor producción natural de agua dulce de la vertiente oriental generando uno de los territorios con mayor biodiversidad del planeta como lo es la Amazonía. Asimismo concentra un gran potencial hidroenergético, de gas y

petróleo en la superficie y el subsuelo respectivamente. Sin embargo también constituye un ecosistema inestable que debe ser científicamente abordado para obtener el máximo aprovechamiento sostenible de sus recursos renovables vinculados a la actividad agraria.

En la actualidad existen procesos en curso que vienen reordenando el territorio a nivel nacional y los territorios de Selva Alta no son ajenos a ello. En el marco de la Iniciativa para la Integración Regional Sudamericana- IIRSA, el avance en la ejecución y operación de los ejes viales intermodales constituye el factor de mayor impacto en el proceso de restructuración y dinámica territorial. Con base en estos ejes viales se han establecido tres corredores de integración económica: biocénico Norte, Centro y Sur. Estos corredores económicos abarcan extensos territorios que incluyen varios departamentos y representan los nuevos escenarios de desarrollo territorial a partir de aglomeraciones macro regionales. Por ello, es oportuno adoptar opciones estratégicas que permitan transformar estos ejes viales en elementos clave de la articulación macro regional, es decir, desde la perspectiva del desarrollo endógeno competitivo del territorio, en eficaces ejes de desarrollo agroindustriales de exportación.

En esta perspectiva de escenarios macro regionales el incremento de la competitividad de la cadena del café tiene nuevamente la oportunidad de jugar un rol protagónico en la organización y ocupación equilibrada de este territorio. Decimos volver a jugar porque históricamente este cultivo fue el gran vector económico de la colonización del “territorio de montaña” como se le denominaba a la Selva Alta. Si bien en el pasado el Estado favoreció la inmigración y establecimiento de colonos extranjeros (campesinos europeos sin tierra), el auge en el precio del café también condicionó la llegada de colonos peruanos, originarios en su gran mayoría, de las zonas alto andinas. Este proceso de colonización espontánea que se inicia entre los años de 1940-1960, producto de la fuerte demanda por mano de obra para las labores temporales de cosecha, propicia que los colonos se establezcan definitivamente en territorios que ancestralmente pertenecieron a las comunidades nativas pero que el Estado, en su afán colonizador, concesionó a privados a muy bajos precios. Esta situación generó enfrentamientos y desórdenes sobre los derechos de propiedad de la tierra, que sumados luego a los producidos por la reforma agraria velasquista y el reconocimiento de las tierras comunales. Posteriormente, a partir de la década de



los ochenta, por la falta de presencia efectiva del Estado, este territorio pasó a ser controlado por el narcotráfico internacional y la guerrilla terrorista, imposibilitando cualquier iniciativa de desarrollo privado formal. Durante la década de los noventa, aún persisten los desórdenes por la propiedad de la tierra a pesar de los esfuerzos de titulación rural emprendidos por el gobierno de turno porque básicamente se concentraron en la costa y sierra del país. En el nuevo siglo, a raíz de la derrota del terrorismo, el territorio de Selva Alta comienza a reactivarse producto de una mayor presencia del Estado (DEVIDA) y del desarrollo de cultivos alternativos a la coca, entre los que destaca el café por su gran potencial competitivo.

Cabe señalar que la prospectiva internacional del mercado de café es muy alentadora en cuanto al mantenimiento de los altos precios. A pesar de la crisis financiera que atraviesan los mercados tradicionales de consumo (EEUU, Japón y Europa) el precio del café observa desde hace años una subida sostenida sustentada por la emergencia del mercado chino, que viene adoptando su consumo en sustitución del té, y por la escasa incorporación de nuevas hectáreas de cultivo en las reducidas zonas montañosas tropicales del planeta. En la actualidad, a diferencia del pasado, ya existen condiciones objetivas para poner en valor la alta calidad del café peruano, a nivel nacional e internacional, debiéndose convertir en producto bandera de la marca país aprovechando la agresiva inmersión de la gastronomía peruana en el mercado gourmet de alimentos a nivel mundial, así como promoviendo su consumo interno para incrementar el muy bajo consumo per cápita que registran los peruanos.

En tal sentido la propuesta de visión estratégica territorial se fundamenta en la estructura y dinámica territorial de un modelo de organización espacial compuesto por **tres ejes agroindustriales transversales** (selva nororiental, selva central y selva suroriental) interconectados por **un eje longitudinal** con base en la extensión de la carretera Fernando Belaunde Terry así como por un sistema de conglomerados agro productivos capaces de establecer condiciones para la generación e incorporación sostenida de innovaciones a la producción agroindustrial y a la vida social. Adicionalmente, esta articulación longitudinal, desde la perspectiva de la seguridad interna, permitiría consolidar un eje secundario estratégico para combatir y controlar la entrada y salida por vía terrestre de las actividades ilícitas del narcotráfico que hoy en día circulan abiertamente por la falta de presencia del Estado y de la actividad empresarial formal y competitiva.

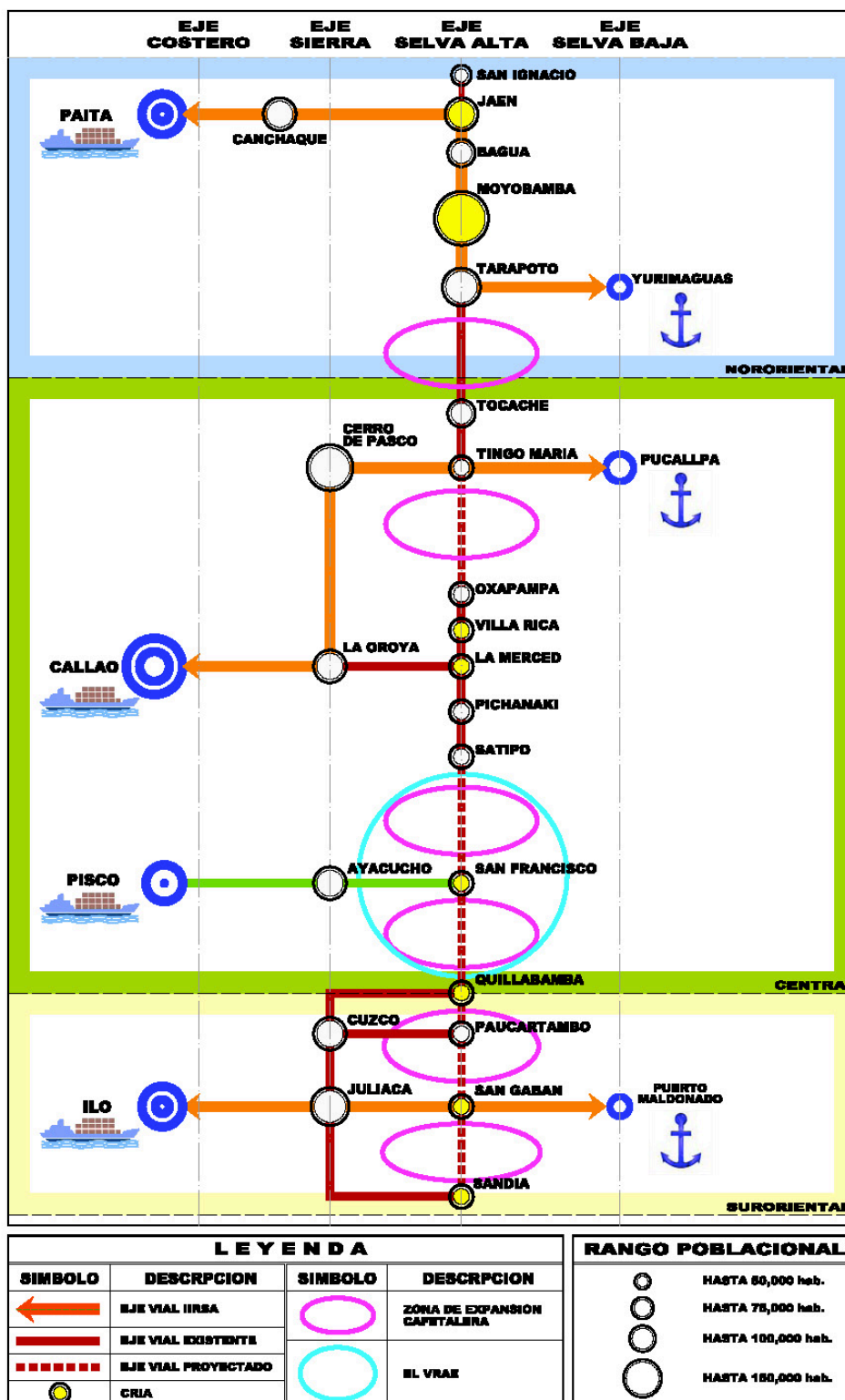
El **eje agroindustrial de la selva nororiental** se estructuraría a partir del recorrido del eje vial Paita–Yurimaguas, articulando a las zonas cafetaleras y forestales de Canchaque (Piura), Jaén y San Ignacio (Cajamarca), Rodríguez de Mendoza (Amazonas), Alto Mayo y Lamas (San Martín). Los conglomerados productivos se localizarían en las ciudades de Jaén y Moyobamba que, en su calidad de capital regional, cuenta con altos niveles de conectividad a redes de telecomunicaciones, transporte terrestre y aéreo e interconexión al sistema eléctrico nacional, además de servicios básicos y equipamientos urbanos de primer nivel.

El **eje agroindustrial de la selva central** se estructuraría a partir de dos recorridos. El primero respecto del eje vial Callao-Pucallpa, articulando a las zonas cafetaleras y forestales de San Ramón, La Merced, Pichanaki, Satipo (Junín) Villa Rica, Oxapampa (Pasco), Tingo María (Huánuco) y Tocache (San Martín). Los conglomerados productivos se localizarían en las ciudades de Satipo, La Merced y Villa Rica. El caso de Villa Rica resulta paradigmático en la medida que actualmente la ciudad es el primer conglomerado productivo de café al cual se han articulado otras cadenas como la forestal y la del turismo. El segundo respecto del eje vial Pisco-Ayacucho-San Francisco, articulando a las zonas cafetaleras y forestales de lo que se ha denominado como el VRAE y Quillabamba en el Cusco. Los conglomerados productivos se localizarían en San Francisco y Quillabamba.

El **eje agroindustrial de la selva sur oriental** se estructuraría a partir del recorrido del eje vial Ilo-Matarani-Juliaca- Cusco- Puerto Maldonado articulando a las zonas cafetaleras y forestales de Paucartambo (Cusco), Sandía y San Gabán (Puno). Los conglomerados productivos se localizarían en los centros urbanos de Sandía y San Gabán.

Las futuras **áreas de expansión** tan necesarias para mantener competitividad en el mercado internacional estarían constituidas por las vastas tierras de montaña tropical que aún permanecen desconectadas de la red vial existente. La prolongación de la carretera Fernando Belaunde Terry (ex Marginal de la Selva) en los tramos correspondientes a la conexión entre: Tingo María-Oxapampa; Satipo-San Francisco-Quillabamba; Paucartambo-San Gabán-Sandía, podría articularlas incrementándose de manera significativa las hectáreas potencialmente aptas para el cultivo del café y explotación forestal,

correspondientes a la Selva Alta próxima a las ciudades de la sierra como Huancayo, Ayacucho, Cusco y Juliaca.



Esquema: Modelo de Organización Territorial para la Selva Alta

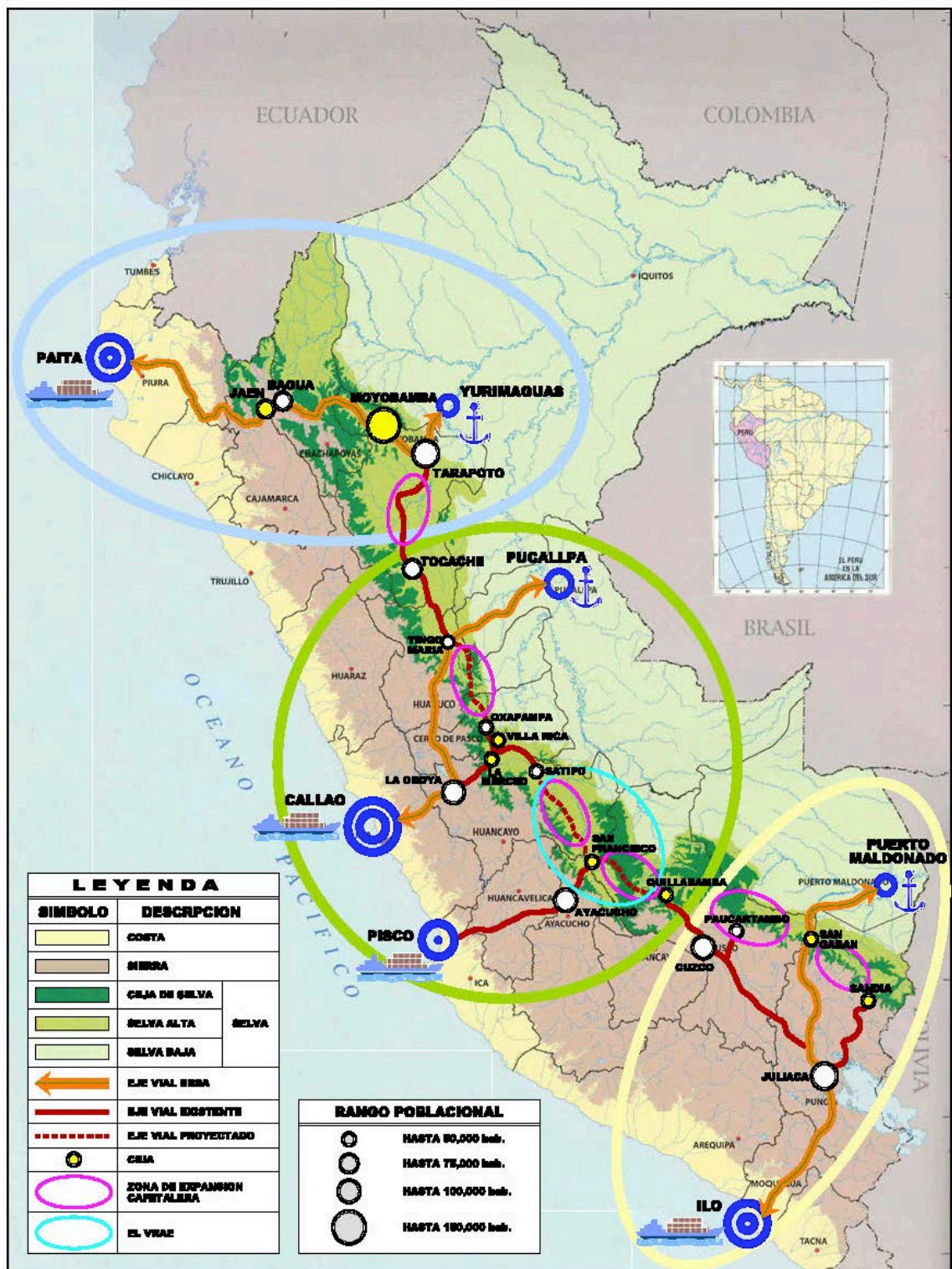


Ilustración 17: Modelo de Organización Territorial para la Selva Alta

## **4.2 Lineamientos Estratégicos**

### **4.2.1 Componente Gobernanza**

#### **a. Desconcentración Territorial del Poder Ejecutivo**

El estudio de caso anteriormente descrito y analizado ha puesto en evidencia una vez más el equivocado rol y negativo desempeño que viene ejerciendo el Estado, a través de sus niveles de gobierno, respecto de su actuación territorial (estrategia y acciones) en el ámbito rural. Este hecho ha enraizado en el imaginario colectivo de las poblaciones rurales una profunda desconfianza en la institucionalidad del Estado fundada en la débil presencia y magros resultados por lograr la transformación de la actual estructura territorial tan inequitativa como insostenible.

Desde la perspectiva territorial, el principal problema endógeno al Estado, radica en la calidad y compatibilidad de la relación existente entre los distintos niveles de gobierno pero especialmente en la referida al nivel nacional-regional donde se juega la repartición de los mayores recursos del presupuesto público. La estructura sectorial adoptada por el Gobierno Nacional frente a la estructura territorial de los Gobiernos Regionales y Locales así como la asimetría existente respecto de las capacidades de gerencia pública devienen en una barrera infranqueable para desarrollar acciones coordinadas que, por efecto sinérgico y catalizador, obtengan impactos positivos sobre el desarrollo territorial.

El número de conflictos socio-ambientales crecen cada año desacelerando el crecimiento económico sostenido del que hemos gozado en los últimos veinte años debido a la falta de decisión política para enfrentar un proceso de cambio en el rol y la estructura del Estado. El proceso de cambio comienza, mentalmente, por asumir que los ciudadanos habitan un espacio real (urbano/rural) no abstracto, en el cual desarrollan procesos de transformación socio-económica y ambiental. Por lo tanto asumir un enfoque territorial para la reforma del Estado de segunda generación es una necesidad objetiva e impostergable para asumir los retos del futuro.

El desarrollo rural y urbano es una tarea que rebasa largamente las actuales capacidades y presupuestos de los Ministerios de Agricultura y de Vivienda. Por lo tanto el Gobierno Nacional para una eficaz intervención territorial coordinada con los sub niveles de gobierno, debe adecuar su estructura recreando y reforzando política y presupuestalmente estas entidades como dos superministerios de Desarrollo Urbano y de Desarrollo Rural con competencias territoriales, traspasando lo concerniente a las actividades económicas relacionadas con la industria de la construcción y de la industria agroalimentaria al Ministerio de la Producción. Asimismo deben concentrar, cada uno en su ámbito territorial, los programas y proyectos nacionales de inversión pública relacionados con el acondicionamiento territorial y el equipamiento de servicios básicos, dejando a los demás ministerios una función transversal concentrada en la generación y gestión de políticas, normas, y de fortalecimiento de capacidades para los subniveles de gobierno regional y local.

En la actualidad un presidente regional o alcalde tiene que desgastar su valioso tiempo persiguiendo en la capital a ministros y viceministros para que su gestión territorial guarde cierta coherencia técnica y sinergia política. Por ello planteamos que el gobierno nacional armonice su estructura mediante dos superministerios de Desarrollo desconcentrados territorialmente en 5 macro regiones dirigidas por viceministros que sean los reales interlocutores políticos y coordinadores de la ejecución presupuestal de los programas y proyectos del gobierno nacional. Esta nueva organización territorial permitiría: (i) reactivar las Juntas Regionales para acelerar la ejecución de los proyectos de interés nacional (inter regionales) con base en una efectiva coordinación de intereses político-regionales y; (ii) Reasignar equitativamente, a nivel macro regional, los recursos extraordinarios del canon que hoy en día favorecen solo a unas cuantas regiones.

En la actualidad la ineficiente relación triangular entre Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Sector Privado (empresas, cooperativas, comunidades) constituye el principal problema exógeno del Estado ya que en un escenario de economía abierta las entidades productivas privadas juegan un rol predominante en la inversión total y por consecuencia en el ritmo del crecimiento económico. Equivocadamente, por la ineficacia del Estado, hoy se le exige al sector privado cumplir un rol que no le corresponde, vía proyectos de Responsabilidad Social que no logran tener ningún impacto estructural. Existe pues, la imperiosa necesidad de encontrar fórmulas eficientes y transparentes de relación público-privada para acometer de manera conjunta los desafíos que implican los grandes proyectos de inversión de interés nacional. Los esfuerzos realizados en esta línea de acción vienen fracasando y deslegitimando peligrosamente esta potencial relación. Las Asociaciones Publico Privadas – APP’s están sujetas a rígidas normativas que reflejan una torpe posición de negociación del Estado al situarlo a la defensiva del socio privado que, supuestamente, pretende mal aprovecharse de él. Los fariseos procedimientos que despliega el Sistema Nacional de Control sobre los recursos públicos no son otra cosa que una tara ideológica para no querer ver que existen muchos otros mecanismos de control más eficientes que no inhiben el interés del sector privado de compartir el riesgo en una iniciativa de inversión conjuntamente con el Estado.

Por ello una nueva estructura del Estado que ponga en relevancia el desarrollo territorial debería enfocar su estrategia de acción en:

- (i) la **animación**, para crear vínculos entre actores socio-económicos e institucionales del sector público y privado;
- (ii) la **estructuración**, para modificar las relaciones inequitativas al interior del territorio y;
- (iii) la **consolidación**, para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las actividades emprendidas en conjunto.

#### b. Programa de Competitividad Regional Agraria

En los últimos 10 años, la globalización ha generado una clara tendencia en favor de las economías de mercado que han impulsado procesos de cambio en las relaciones productivas y comerciales de las que no es ajeno el sector agrario peruano. Sin embargo, los programas de intervención pública dirigidos por autoridades que siguen insistiendo en mantener una visión sectorial no han sabido adaptarse al carácter multidimensional del proceso de cambio estructural de este sector, el cual exige incorporar nuevas estrategias para su realineamiento y modernización.

En la actualidad una nueva serie de procesos de cambio está redefiniendo de forma acelerada la situación alimentaria mundial. El crecimiento del ingreso, el cambio climático, los altos precios de la energía y su vinculación al sector agrario, la globalización y la metropolización están transformando el consumo, la producción y los mercados de alimentos. Asimismo, la influencia del sector privado en el sistema alimentario mundial, especialmente la incidencia de los comerciantes minoristas de alimentos, también está creciendo rápidamente. Los cambios en la disponibilidad de los alimentos, el aumento en los precios de los productos básicos y los nuevos vínculos entre los productores y los consumidores generan repercusiones importantes en los medios de sustento de las poblaciones rurales pobres y de las que experimentan inseguridad alimentaria.

En materia comercial, los intermediarios suelen tener cada vez más control sobre los márgenes que se generan en las cadenas agroproductivas. Si bien la tecnología de las comunicaciones y la informática deberían estrechar el acercamiento entre productores y consumidores finales eliminando o reduciendo el protagonismo de los intermediarios, esto no es así. Cada vez son menos compañías las que proveen semillas y fertilizantes a los productores. Asimismo, a pesar que los anaqueles de los supermercados parecen ofrecer una diversidad de alternativas en productos agroalimentarios, sólo un grupo de 10 gigantes corporaciones transaccionales (General Mills, Tyson, ConAgra, Cargill, ADM, Morris, KKR, Nestle, Continental y Dreyfus) y tres docenas de empresas menores consolidan el control de más del 85% de la cadena industrial de alimentos y de materias primas agrícolas a nivel mundial. Cabe señalar que la mayoría



de estas empresas responden a los intereses de sus accionistas y no necesariamente a los de la sociedad. El cambio estructural del sector indica que los tres procesos fundamentales que explican este fenómeno son: la integración horizontal; la integración vertical y; la expansión global. Asimismo existen estudios que indican que prontamente contaremos sólo con 6 minoristas importantes en el mundo. Fusiones, adquisiciones y expansiones internacionales en los últimos años dejarían, entre otros, a Wal-Mart, Carrefour, Ahold, Metro, entre otros gigantes, que controlarían más de la mitad del mercado minorista internacional.

En este proceso de consolidación empresarial global, los grandes perdedores serán los pequeños productores no organizados porque su capacidad de negociación frente a sus proveedores y compradores será nula. Tarde o temprano se verán obligados a vender sus tierras y desplazarse a las ciudades esperando insertarse en trabajos temporales. En tal sentido, dada la potencial pérdida de competitividad de los pequeños productores no organizados en un futuro cercano, es urgente plantearse la posibilidad de organizar y ordenar los territorios rurales de manera tal de mitigar la deslocalización de la población rural, desequilibrando aún más la estructura demográfica urbano-rural.

En el Perú de hoy, la pequeña agricultura se enfrenta al protagonismo de la tecnología como factor de producción, así como a mercados altamente sofisticados y competitivos. En tanto el sector público agrario nacional se muestra desorientado, sin ninguna capacidad técnica para comprender este nuevo escenario y de reaccionar con programas innovadores de fomento productivo para apoyar a los pequeños agricultores en su adaptación al proceso de realineamiento mundial que está sufriendo el sector.

En este contexto, el rol de los gobiernos regionales cobra un papel protagónico, dado que concentran las competencias territoriales suficientes para estructurar y dinamizar espacios productivos en función a las cadenas de mayor impacto socio-económico que logren un adecuado equilibrio entre competitividad y sostenibilidad, conjugando factores exógenos como el clima y el mercado, con factores endógenos relacionados a la tecnología y a las

capacidades de gestión. Para desempeñar ese rol, los gobiernos regionales no cuentan en la actualidad con un instrumento de gestión de políticas de fomento productivo agrario vinculado al incremento de la competitividad. En tal sentido, este estudio propone el diseño de un **Programa de Competitividad Regional Agraria – PROCOMPRA**, como instrumento capaz de definir no sólo las cadenas agroproductivas a ser priorizadas y desarrolladas por cada eco región, sino también las estrategias de intervención de cada uno de los actores, así como las acciones específicas en cada uno de los cuatro componentes, que se consideran los “*drivers*” de la competitividad en el desarrollo de los agronegocios a nivel mundial – (i) generación y diseminación de tecnología, (ii) financiamiento, (iii) valor agregado, y (iv) gestión de negocios y comercialización de productos.

Esta propuesta instrumental, tiene como antecedente los Planes Estratégicos Regionales de Exportación – PERX, elaborados por MINCETUR en el año 2003, en coordinación con los gobiernos regionales para incrementar la competitividad de las cadenas exportadoras en el marco de la política de apertura comercial a través de los TLC’s. Estos planes fueron utilizados referencialmente por el Ministerio de la Producción para crear los Centros de Innovación Tecnológica – CITE’s, por producto industrial (CITE Madera, CITE Vid, CITE Alpaca, etc.). Existen 14 centros en 7 regiones que, si bien buscan la sostenibilidad institucional involucrando a actores de la empresa privada en sus directorios, no han logrado incrementar efectivamente la competitividad de la cadena porque, al estar solamente enfocados en la provisión del componente tecnológico, no intervienen sobre el resto de factores críticos que las afectan de manera sistémica.

El PROCOMPRA deberá ser formulado a partir de la selección estratégica de cadenas productivas con mayor potencial de impacto socioeconómico en cada una de las regiones, siguiendo un modelo analítico de selección compuesto de tres fases de evaluación. La primera fase consiste en determinar la viabilidad competitiva en el corto y mediano plazo de los productos con grandes volúmenes de producción que cumplan con los siguientes tres criterios de identificación estratégica: (i) ventajas competitivas existentes y potenciales; (ii) ventajas comparativas; y (iii)

mercado. Las ventajas competitivas se refieren a la infraestructura básica y de apoyo a la producción, así como a la tecnología, la distancia a los centros de distribución, etc. Las ventajas comparativas son básicamente las condiciones agroecológicas que favorecen ciertos cultivos, crianzas o especies forestales así como la cercanía geográfica a fuentes hídricas, etc. Las ventajas en relación al mercado se enfocan en el potencial de comercializar grandes volúmenes (*commodities* o *soft-commodities*) sin afectar los precios y a una demanda en crecimiento con precios atractivos.

En la siguiente figura los puntos verdes que se localizan en la intersección de los diagramas de Venn, son los que serían inicialmente identificados para seguir con la siguiente fase del proceso de selección estratégica.

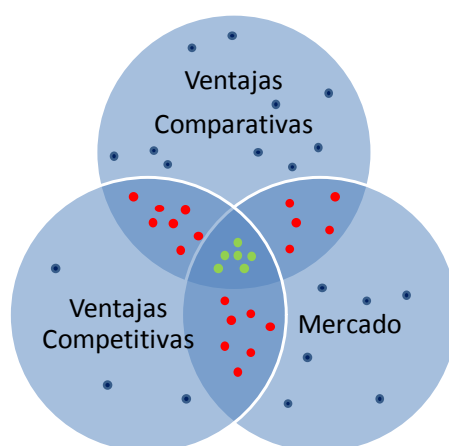


Ilustración 17 - Modelo de Selección Estratégica de Productos Agrarios

La segunda fase de evaluación, somete a la lista de productos previamente identificados al Análisis FODA. El resultado que se pretende conseguir con la aplicación de este análisis estratégico, es conocer la situación real (fortalezas y debilidades) en que se encuentran los actores de la cadena, así como el riesgo (amenazas) y oportunidades que les brinda el mercado, para proceder al descarte de algunos de ellos resultando para el siguiente proceso de evaluación una lista corta de productos promisorios. Subsecuentemente, la tercera fase consiste en la aplicación del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter a los productos promisorios, para representar un modelo holístico que le permita al evaluador analizar las cadenas

agroproductivas en términos de competitividad y rentabilidad. El modelo ayuda a analizar el entorno de la industria o cadena productiva y a entender si la organización tiene la capacidad de desarrollar sus estrategias de negocio de manera rentable frente a sus competidores, con poder de negociación ante sus proveedores y con un buen posicionamiento de mercado ante sus clientes. Con base en éste análisis se definen las estrategias de negocio que mejoren las respuestas de la organización ante la interacción de estas 5 fuerzas. Se estima que este modelo de selección estratégica defina para el PROCOMPRA, uno o máximo tres productos para ser desarrollados, en todos sus componentes, por los proyectos de fortalecimiento competitivo de las cadenas agro productivas finalmente seleccionadas.

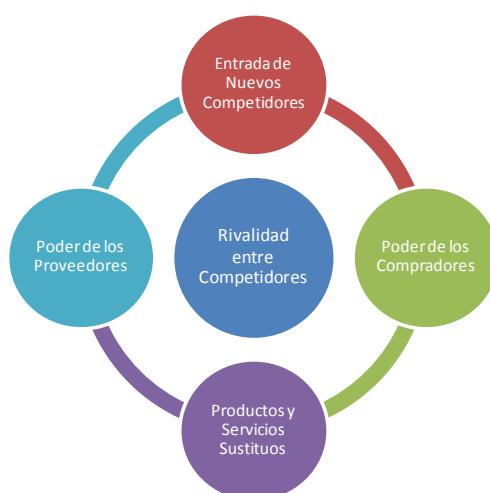


Ilustración 18 - Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Durante el proceso de selección estratégica es importante que las fases de evaluación consideren de manera especial que el cambio tecnológico es parte de un proceso diferenciado, acumulativo, imperfecto y en gran medida apropiable, y que más allá de discrepancias en cuanto al tiempo de sobrevivencia de la cadena, éste contribuye a su permanencia en el mercado a largo plazo. En tal sentido, la competitividad internacional de la(s) cadena(s) agro productiva(s) seleccionada(s) se fundamenta en su posición tecnológica y de mercado, por tanto el PROCOMPRA definirá de qué manera se deben estructurar los proyectos de fortalecimiento que faciliten el acceso de los pequeños productores a estos dos factores críticos.

Finalmente con el propósito de relacionar a los productores organizados con su entorno se efectuará una evaluación del ambiente de competitividad para la(s) cadena(s) seleccionada(s), con base en las capacidades de gestión y capacidades tecnológicas que mantienen los productores de la zona, según se muestra en la ilustración N° 19. Finalmente, luego de socializar los resultados del PROCOMPRA entre representantes de la sociedad civil y los actores relevantes del sector público, se definirá la ubicación estratégica para el emplazamiento de un centro especializado por producto agrario, a cargo de una entidad público-privada denominada Centro Regional de Innovación Agraria (CRIA-producto) que desarrolle las actividades previstas. Los presupuestos de estas actividades estarán vinculados a las necesidades de inversión y a la estructura operativa del programa que, a su vez, dependerán de los bienes y servicios a promover que haya identificado el PROCOMPRA para cada uno de los eslabones de la(s) cadena(s) seleccionada(s).

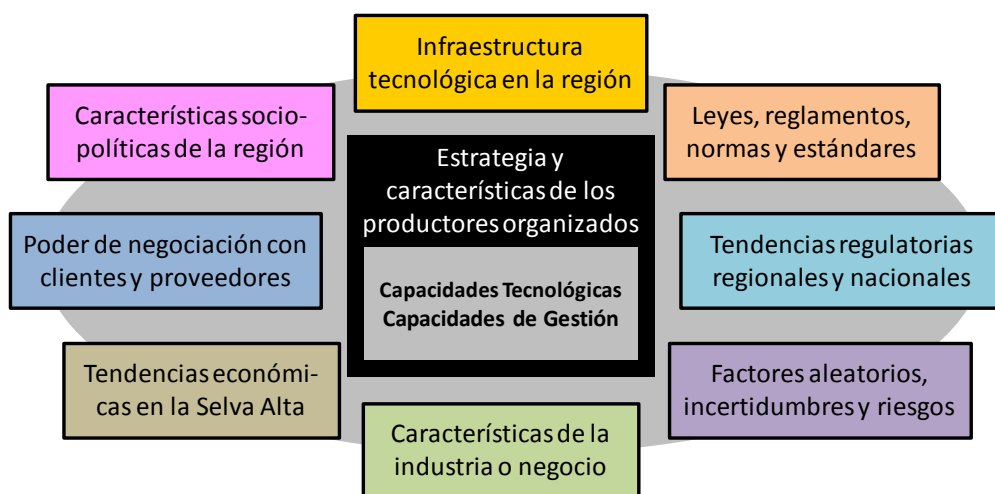


Ilustración 19 - Factores del entorno competitivo

En síntesis el desafío del PROCOMPRA consiste en determinar técnicamente: (i) qué cadenas agroproductivas podrán incrementar y mantener su competitividad en el corto, mediano y largo plazo; (ii) cómo desarrollarlas para que logren el mayor impacto socio-económico en la población y en especial de la Selva Alta y; (iii) a quién encargarle la responsabilidad de llevarlo a cabo.

#### 4.2.2 Componente Económico

##### **Centro Regional de Innovación Agraria- CRIA**

Frente a un panorama desarticulado de actores y frente a un entorno mundial de globalización y liberalización de mercados, es necesario apoyar instituciones, que tengan la posibilidad de generar tecnología y promover la innovación a través de alianzas estratégicas; (i) realizando investigación participativa que facilite y acelere los procesos de innovación y adopción de tecnología por los usuarios finales; (ii) articulando a los productores en modelos asociativos estructurados a partir de las mejoras tecnológicas; y (iii) atrayendo proyectos de inversión privada, a partir de la reducción de riesgos e incertidumbres inherentes a la actividad agraria.

La tecnología es un componente que afecta las cadenas productivas de manera transversal, es decir a cada eslabón – el que vende insumos, el que produce la tierra, el que transforma los productos y el que los empaqa, comercializa y/o distribuye – por lo tanto cada uno de ellos requerirá procesos de innovación tecnológica que le permitan incrementar su competitividad en el mercado y mantenerse en el agronegocio de forma sostenible. Por ello, es muy importante que se mantenga una visión integral y no aquella que considere los procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) como esfuerzos aislados y discontinuos en solucionar problemas específicos de cada eslabón.

En tal sentido es pertinente establecer la diferencia entre los Centros Regionales de Innovación Agraria (CRIA's), propuestos en este estudio como proyectos de inversión pública del PROCOMPRA, y las demás instituciones con fines similares, pero desconectadas entre sí, que de una forma u otra operan en las regiones sin un enfoque sistémico.

Dejando de lado sus debilidades estructurales, el motivo que explica la ineficiencia operativa del INIA radica en su enfoque político de satisfacer a todos los actores del sector abarcando todos los cultivos del Perú, los muy rentables y los poco rentables, los “*commodities*” y los “*specialties*”, los que necesitan grandes extensiones y los que requieren de pequeñas fincas; es decir, no actúa bajo un enfoque de priorización estratégica de interés

nacional, y consecuentemente los fondos aportados por el sector público no le son suficientes ni siquiera para mantener su infraestructura y una planilla de científicos altamente calificados. Tampoco ha ejercido su rol rector definiendo la estructura de nivel regional que debe atender las demandas regionales, generando un vacío institucional y sistémico en el marco del proceso de descentralización que se pretende subsanar con la propuesta del CRIA.

Asimismo el Ministerio de Agricultura, hasta hace muy poco tiempo contó con el proyecto INCAGRO, financiado por el Banco Mundial, que promovía fondos concursables de proyectos de investigación estratégica, adaptativa y capacitación e información agraria. Desafortunadamente, el INCAGRO financiaba sólo proyectos pequeños y de impacto muy restringido, porque generalmente estaban desarticulados de las fases de gestión y comercialización de los negocios agrarios que finalmente son los que deben capitalizar las innovaciones tecnológicas.

A nivel regional los actores principales son la Dirección Regional Agraria y las Agencias Agrarias que en la práctica deberían ser los promotores del desarrollo de los productores agrarios organizados, para lograr una agricultura competitiva en términos de sostenibilidad—económica—social y ambientalmente. Sin embargo, la heterogeneidad agroecológica de su territorio, la diversidad en las necesidades de los distintos productores y la cantidad de cultivos en los que participa, combinados con su débil capacidad de gestión y los magros presupuestos públicos transferidos por el gobierno central, hacen que sus impactos no sean significativos y se diluyan los recursos.

Existen otros actores de menor alcance en sus actividades de I+D, entre ellos destacan las universidades públicas vinculadas al sector que, concentrando su enfoque en la parte académica y formativa, no están estratégicamente vinculadas a la actividad comercial privada, por lo que el impacto de sus resultados son muy relativos, con la excepción de algunas variedades de cultivos generadas por la Universidad Nacional Agraria - La Molina. Los CITE's, como ya se explicara en párrafos anteriores, están enfocados exclusivamente en tecnologías para el valor agregado que

coadyuven a consolidar una oferta exportable de productos manufacturados. En menor escala participan también las asociaciones de productores y/o exportadores promovidas por Prompex – aunque más vinculados a productos de la costa - tales como IPEH (espárrago y hortalizas), Promango, ProHass (palto), Prolúcuma, Procitrus, etc. – que son de alcance limitado y se circunscriben generalmente a un ámbito y perfil específico de productores más competitivos. Finalmente está el Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana (IIAP), que al financiarse con recursos del canon petrolero, sus actividades están básicamente concentradas en los territorios de la Selva Baja.

En líneas generales, la historia reciente nos indica que en el Perú no existe una cultura en pro de la innovación y que por lo tanto hay que ir construyéndola. La constante y alevosa intromisión por parte de la clase política (nacional y regional) en las instituciones eminentemente técnicas terminan por lapidar – a veces en un mismo periodo de gestión – las iniciativas innovadoras para generar cambios en el mediano plazo, a través de la implementación de nuevos instrumentos o peor aún, de nuevas instituciones. Por esta razón, así como por la necesidad de estar en mayor contacto con el sector privado, el PROCOMPRA plantea blindar los CRIA´s de la intromisión política, para lo cual se deben ceñir a los siguientes criterios:

- Mantener un directorio público-privado, con mayoría privada.
- Ser operados por consorcios privados compuestos por instituciones especializadas (en la gestión de agronegocios, de la innovación, y las finanzas) mediante concesiones aprobadas por sus beneficiarios.
- Estar exentos de los procesos burocráticos de adquisiciones del Estado, así como del Sistema Nacional de Control.
- Ser competentes y autónomos para comercializar los bienes y servicios no-financieros agrarios que generen.
- Ser financiados por recursos públicos incluidos en el PROCOMPRA durante la fase de pre- inversión, inversión y operación.
- Constituirse a partir del patrimonio de las actuales EEA's y Anexos del INIA.



- Ser objeto de un régimen tributario especial y beneficiario de parte de los recursos recaudados de las actividades extractivas así como del *drawback*.
- Ser evaluados por resultados y auditados por empresas especializadas reconocidas.

Evidentemente, dada esta sui generis configuración institucional público-privada y régimen tributario los CRIA's deberán ser creados por ley para asegurar la estabilidad jurídica de su funcionamiento. Un claro ejemplo es lo que viene sucediendo en la Selva Alta donde existen productos como el café que no están incluidos en los beneficios del *drawback*, que es un subsidio a la exportación otorgado por el gobierno nacional prácticamente a la mayoría de los productos de agroexportación. El *drawback* se calcula como el 5% del total de la venta exportada FOB, es decir, el sector público no ha retribuido a la cadena del café en por lo menos USD 50 millones anuales. Parte o la totalidad de estos recursos bien podrían ser la fuente de financiamiento sostenible de los CRIA's y convertirse en el capital semilla para luego generar mayores ingresos tributarios por incremento de los volúmenes, productos de mejor calidad, incremento de transacciones formales, mejores puestos de trabajo, dinamización de actores y otras externalidades positivas.

Cada CRIA debe concentrarse en generar un círculo virtuoso de desarrollo rural con base en la siguientes actividades ordenadas secuencialmente: (i) saneamiento físico-legal de la propiedad de los predios agrícolas con aptitud para el producto seleccionado; (ii) promoción de modelos asociativos modernos; (iii) provisión de financiamiento y asistencia técnica a lo largo de la cadena; (iv) oferta de bienes y servicios agrarios que resuelvan los cuellos de botella que limitan la competitividad en cada una de las cadenas seleccionadas y; (v) acceso al mercado. El saneamiento físico legal de las tierras de los productores así como su organización asociativa en CNG's será fundamental para que el CRIA pueda proveer servicios financieros tanto para capital estructural como de trabajo, atrayendo a entidades reguladas por la SBS a ofertar créditos subsidiando la supervisión de los mismos para reducir los costos de transacción. Más aún el PROCOMPRA podría plantear establecer un fideicomiso de tierras que sirva

como fondo de garantía que cubra el principal de las obligaciones financieras de cada campaña, para reducir significativamente los altos intereses cobrados por los proveedores de servicios financieros formales e informales en la zona. Con esta plataforma financiera se garantizaría el acceso a los insumos, bienes agrarios y otros servicios comerciales completándose un círculo virtuoso ascendente que capitalizaría en el tiempo a los pequeños agricultores organizados.

Además, Los CRIA's estarán legítimamente comprometidos en la articulación de los productores agrarios y promover a partir de ella, proyectos de inversión privada que incluyan procesos de valor agregado. Estos proyectos serán priorizados de acuerdo a la necesidad de solucionar cuellos de botella tecnológicos en las cadenas productivas seleccionadas consolidando, mediante la formación de nuevas empresas, el desarrollo de conglomerados agroindustriales que coadyuven a la formalización y capacitación del sector agrario en el medio rural.

El CRIA operará básicamente a través de tres gerencias estratégicas: Economía Agraria, Investigación y Promoción Agraria. La Gerencia de Economía Agraria propondrá los potenciales negocios agroindustriales con base en el PROCOMPRA y en los estudios de posibilidades y tendencias de mercado. Asimismo elaborará los planes de negocios respectivos para atraer a inversionistas privados dispuestos a asociarse, en una nueva empresa agroindustrial, con el CRIA y las CNG's. La Gerencia de Investigación se responsabilizará de generar las tecnologías que coadyuven a incrementar la competitividad de los productos seleccionados. Finalmente, la Gerencia de Promoción Agraria estará a cargo de constituir las CNG's, producir material genético y disseminar la tecnología, con todo lo cual, la innovación tecnológica se convertirá en el componente de aglutinación entre el CRIA y las CNG's.

### **4.2.3 Componente Social**

#### **Cooperativas de Nueva Generación- CNG**

Durante décadas los productores rurales han padecido, con pasividad y hasta resignación, las reiteradas distorsiones que ocurren en las cadenas agroalimentarias, donde los productores rurales se hacen cargo del “componente pobre” y más riesgoso del agronegocio (producción) y delegan a terceros el “componente rico” (procesamiento y comercialización). Es decir, ceden al sector agroindustrial, comercial y de servicios, la crema del agronegocio – en palabras de Polan Lacki. Este proceso “expropiatorio” es la principal causa de la falta de rentabilidad y del generalizado endeudamiento de los productores rurales. Por tanto, una política agraria no puede ser ajena a una política de desarrollo rural. El sector agrario de un país, sin desarrollo rural que vaya de la mano, es insostenible. Por esta razón las organizaciones que se constituyen dentro del sector agrario, enfrentan el reto de no sólo maximizar los beneficios económicos, sino también de contribuir al bienestar social de sus miembros.

En el sector agrario, la mayoría de los mercados presentan algún tipo de ineficiencia y se puede comprobar la fuerte tendencia a la formación de cooperativas, más que en otros sectores. Una razón podría ser que los mecanismos de autocorrección de los mercados entran en funcionamiento más rápido en otros sectores que en la agricultura, por lo cual el rol económico de una organización cooperativa quedaría obsoleto. En los sistemas agrarios, la presencia de factores sociales y políticos es tan determinante, que la racionalidad económica no podría alcanzar a explicar de manera suficiente la existencia de cooperativas en las cadenas productivas. Asimismo, la cooperativa es un sistema que, más allá de cumplir una labor exclusivamente productivista, tiene un enfoque multifuncional de la producción (impacto social de las actividades productivas, participación de la mujer y los hijos, desarrollo gestado por los mismos miembros usuarios, distribución de beneficios con equidad, cuidado del medio ambiente, etc.). Esto la convierte en una herramienta aún perfectible pero con recursos eficaces y adecuados para enfrentar los retos

de las organizaciones que buscan generar rentabilidad y bienestar a sus asociados en dicho sector.<sup>26</sup>

Una empresa cooperativa siempre será definida como una sociedad participativa, integrada, poseída y controlada democráticamente por sus miembros-usuarios, en la cual se distribuyen los beneficios económicos con base en el uso que sus miembros le den a los servicios que la cooperativa ofrece. Por lo tanto, la diferencia intrínseca que separa a la cooperativa de la empresa convencional es que el derecho sobre el remanente y el control de la sociedad, no se basan en la participación accionaria. “La sociedad cooperativa agraria sólo podrá alcanzar sus propósitos sociales si como empresa sobrevive, y para ello ha de tener capacidad para adaptarse y competir en el mercado. Por otra parte, si sólo se centra en el componente económico olvidando el social, dejará de inspirarse en su verdadera naturaleza, convirtiéndose en la práctica en una empresa capitalista.” (Ciruela, 2006)

Por ello, las más recientes publicaciones especializadas en desarrollo rural vuelven a poner a las cooperativas agrarias en el foco del debate sobre estrategias de competitividad para los pequeños productores a través de modelos de asociativismo moderno y su integración en las cadenas productivas.<sup>27</sup> Entre los actuales modelos asociativos modernos destacan las Cooperativas de Nueva Generación- CNG's que se iniciaron en Dakota del Norte y se extendieron por todos los Estados Unidos y Canadá (Nilsson 1997) y hoy en día acaparan el centro de la discusión mundial, como el modelo cooperativo más exitoso en adaptarse al cambio del entorno, en economías abiertas. La idea fuerza de este nuevo modelo radica en que los agricultores avancen hacia delante de la cadena, articulando el campo con el proceso industrial para ejercer mayor control sobre la producción y captar parte de los márgenes que, en sistemas tradicionales de producción sin integración vertical, queda en manos de los intermediarios y de los procesadores. La motivación está principalmente relacionada con el acceso al mercado y a la información, así como al incremento del valor agregado del producto. El factor clave para lograr estos objetivos es

---

<sup>26</sup> Luis Gallego (Gallego, 2007) explica que las sociedades cooperativas son uno de los instrumentos más eficaces para ejecutar objetivos de la política comunitaria (en la UE) de desarrollo rural.

<sup>27</sup> En el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008, Agricultura para el Desarrollo del Banco Mundial.

encontrar un mecanismo de inversión en nuevos eslabones de la cadena, es decir integración vertical hacia el proceso y el valor agregado.

### **Descripción Comparativa de las Cooperativas Tradicionales y las Cooperativas de Nueva Generación**

<b>Cooperativa Tradicional</b>	<b>Cooperativa de Nueva Generación</b>
<p><u>Derechos de propiedad</u></p> <p>Todos los miembros son propietarios y usuarios, pero no existe obligación contractual de uso o despacho de producto.</p> <p>El ingreso es libre, los aportes de capital son bajos y el miembro no tiene que pagar el total del capital social suscrito en el momento de entrar.</p> <p>Existe el principio democrático de un miembro-un voto.</p>	<p><u>Derechos de propiedad</u></p> <p>Todos los miembros son propietarios y usuarios. La obligación de despacho de producto está conectada contractualmente con el derecho de propiedad (las acciones).</p> <p>El ingreso es limitado y selectivo, los aportes relativamente altos y el capital suscrito debe ser totalmente pagado al momento de entrar.</p> <p>Un miembro-un voto, aunque en algunos casos se vota en proporción al uso en asuntos diferenciados.</p>
<p><u>El capital</u></p> <p>No se aprecia en el tiempo No es negociable, ni transferible</p> <p>No es redimible</p> <p>No gana utilidades, se paga un interés limitado sobre el capital invertido</p>	<p><u>El capital</u></p> <p>Se aprecia en el tiempo</p> <p>Negociable y transferible internamente en la cooperativa</p> <p>No es redimible</p> <p>No gana utilidades, se paga un interés limitado sobre el capital invertido</p>
<p><u>Distribución de beneficios</u></p> <p>Las utilidades remanentes se colectan en un Fondo Cooperativo de propiedad colectiva y en algunos casos se redistribuyen a los miembros sobre la base del uso de la cooperativa.</p>	<p><u>Distribución de beneficios</u></p> <p>El remanente se redistribuye a los miembros sobre la base del uso de la cooperativa. No se retienen las utilidades en fondos colectivos.</p> <p>Para solventar la capitalización de la cooperativa y su crecimiento los miembros ponen activamente el capital necesario.</p>

<b>Cooperativa Tradicional</b>	<b>Cooperativa de Nueva Generación</b>
<p><u>Participación de terceros en la cooperativa</u>  Sólo invierten en la cooperativa los miembros usuarios.  Los negocios con terceros (compra de materia prima) están estrictamente ligados a cubrir fallas de producción y capacidad ociosa en el proceso.  La gerencia y operación de la cooperativa es ejercida por un gerente miembro.</p>	<p><u>Participación de terceros en la cooperativa</u>  Existen acciones tipo B para no miembros que quieren invertir en la cooperativa.  Los negocios con terceros generalmente están estrictamente ligados a cubrir fallas de producción y capacidad ociosa en el proceso.  La operación de la cooperativa es encargada a un operador tercero calificado.</p>
<p><u>Formas de integración</u>  Integración horizontal, concentración en el eslabón de producción, no necesariamente hay integración vertical con el proceso.</p>	<p><u>Formas de integración</u>  Integración vertical con el eslabón de proceso y adición de valor agregado a los productos.</p>
<p><u>Estrategias de negocio</u>  Orientación a la producción  Creación de economías de escala</p>	<p><u>Estrategias de negocio</u>  Orientación a mercados nicho  Aseguramiento de la calidad del producto  Búsqueda de identidad única (certificado de origen, capital humano especial, mercados solidarios, certificados de calidad)</p>

Fuente: Camminati, 2009

Luego de la inefable experiencia de los años setentas cuando el gobierno militar llevó a cabo la reforma agraria con base en la expropiación indiscriminada de fundos privados y su posterior reconversión en cooperativas agrarias de producción, el sistema cooperativo en el Perú se ha visto seriamente desprestigiado por el desastre que significó la atomización de la propiedad de la tierra (70% de unidades productivas con extensiones por debajo de las 5 ha) y la descapitalización del campo producto de la quiebra económica de las grandes, medianas y pequeñas

cooperativas debido a la corrupción e incapacidad gerencial de sus socios para conducir las empresariales. Consecuentemente en un contexto de economía abierta, el Estado ha venido desalentado su promoción y desarrollo. Sin embargo, consciente de la necesidad de afrontar el problema del minifundio y la generación de economías de escala, ha venido fomentando la constitución de asociaciones de productores sobre la base de una integración horizontal que, excluyendo raras excepciones, no ha generado el impacto esperado en el incremento de la competitividad de sus respectivas cadenas ni en el incremento de la calidad de vida en el medio rural.

Curiosamente, el sector cafetalero ha sido y viene siendo la excepción a la regla ya que no solo ha sobrevivido a la hostilidad del Estado sino más bien ha crecido y desarrollado con base en la organización cooperativa. ¿Cómo y por qué ha llegado a ser uno de los modelos más exitosos de comercialización de productos agropecuarios logrando redistribuir parte de los márgenes de comercialización del producto hacia los agricultores?

En primer lugar porque la mayoría de agricultores provienen de las zonas alto andinas y no hicieron más que aplicar los principios ancestrales de cooperación en el trabajo como la mita y el ayni<sup>28</sup>. Se compartía el trabajo pero cada individuo o familia conservaba la propiedad de su predio. Otro factor de importancia es que están organizadas principalmente como cooperativas de servicios múltiples (multi-producto). El café es el principal producto, sin embargo no el único. Por las propias características del cultivo, éste se siembra en asociación con especies forestales y otras plantas de sombra como el banano a manera de sistemas agroforestales combinados con crianza de aves menores y apicultura.

---

<sup>28</sup>El ayni es un sistema familiar recíproco de trabajo, que data de los tiempos del Imperio Incaico, en las actividades agrícolas y de construcción de viviendas. El apoyo brindado por una familia era retribuido a la familia cuando ella lo necesitara. Durante los días que se realizaba el trabajo se organizaba el servicio de alimentación a los participantes. Esta tradición continúa en algunas comunidades campesinas en Ecuador, Perú y Bolivia.

Es interesante comprobar cómo la cooperativa cafetalera se forma y crece en las áreas más apartadas de las zonas urbanas y más desarticuladas de las redes viales. Estas son las zonas productoras de café en la Selva Alta de la vertiente oriental de los Andes. Eco región dónde la presencia del Estado ha sido y es casi nula. Territorio donde impera el terrorismo y el narcotráfico<sup>29</sup>, donde los agricultores cafetaleros se ven tentados constantemente a la siembra de cultivos ilegales como la coca que genera mayor rentabilidad que cualquier otro. En ese contexto las cooperativas asumieron desde un inicio el rol paternalista de consolidar redes sociales, desarrollar labores educativas, brindar servicios de todo tipo, montar infraestructura de proceso, construir caminos, comercializar productos, regular precios de mercados zonales de insumos, brindar financiamiento, entre otras actividades. Se podría decir que las cooperativas cafetaleras en el Perú representan una especie de estructura híbrida que esboza un tipo de Cooperativa de Nueva Generación en la cual se pretende incorporar de manera estructural un fuerte componente empresarial junto al objetivo social de la organización, que al parecer está dando buenos resultados por los crecientes niveles de facturación y la creciente adhesión de más miembros a las mismas.

Según la Junta Nacional de Café (JNC)<sup>30</sup>, actualmente conforman el sector cooperativo cafetalero en el Perú cerca de 40,000 agricultores (de un total de 150,000) que manejan aproximadamente unas 100,000 hectáreas (de las 310,000 dedicadas a este cultivo). Se estima que sólo el 28% de ellos están agrupados en diversas formas de asociativismo. El sector cooperativo cafetalero exporta actualmente 21% (alrededor de US\$144 millones) de un valor total de US\$ 644 millones en exportaciones de café, expresado en volumen es aproximadamente el 17% del total. Esto indica que acceden a mejores precios que el total no asociado, dado que concentran sus ventas en cafés especiales, a diferencia del resto de empresas que exporta principalmente café convencional.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>Especialmente en los departamentos de Junín, San Martín, Huánuco y Cuzco.

<sup>30</sup> La Junta Nacional de Café fue creada en 1993 por las pocas cooperativas sobrevivientes del terrorismo y su rol articulador, sin símil en otras cadenas agroalimentarias en el Perú, ha sido clave en el desarrollo del sector.

<sup>31</sup> En los años 70, las cooperativas cafetaleras exportaban casi el 80% del total de café al mundo, en los años 80, con la liberalización de los mercados bajan al 50% de las exportaciones y en los años 90 este porcentaje se reduce drásticamente al 4% por el efecto del terrorismo.



## Cifras del Cultivo de Café en el Perú – JNC

### El Café Peruano en Números – Campaña 2008

Perú representa el 2% de la producción mundial.  
Tercero en Sudamérica ( 6.8MMqq) muy cerca de Colombia (8MMqq)  
2 millones de peruanos están involucrados directa e indirectamente en la cadena  
160 mil familias están involucradas en la producción directamente  
Se cultivan 370,000 hectáreas en 15 departamentos  
Cada familia trabaja 2.3 hectáreas en promedio  
62.5% de los fundos tienen una extensión menor a 10 hectáreas  
El rendimiento seco promedio es de 644 kg/ha (14 qq/ha o 10.7 sacos de 60 kilos)  
Genera 47 millones de jornales anuales  
Destino del café peruano: 42 países  
Valor de exportaciones 2008 fue de US\$ 644 millones  
El café es el principal producto de exportación agraria con el 25% del total  
El 27% del café exportado está clasificado como Especial

Con relación al marco normativo, en julio de 2004 se promulgó en el Perú la Ley N° 28298 – Ley Marco del Desarrollo Económico del Sector Rural, la cual sienta las bases de una nueva forma jurídica de sociedad participativa para el sector rural agrario: la Empresa Productiva Capitalizada. A pesar de existir una clara intención de promover el asociativismo y la integración en sectores rurales, los legisladores se equivocaron al trasgredir el rol subsidiario del Estado permitiendo su intervención en la determinación del tamaño de la propiedad, el número de socios, el tamaño del hato ganadero, etc que estas sociedades deben tener, cuando estos aspectos deberían estar regulados por el mercado. En el Consejo Consultivo creado por esta ley, el sector público tiene más peso que el privado. Este determinismo político ha predispuesto que los dirigentes politiquen su gestión así como ha inhibido a que las organizaciones privadas se generen en donde son económicamente necesarias para agregar valor.

También coexiste a esta última una ley de empresas cooperativas. La ley de cooperativas, el D.S.-074/90-TR: TUO de la Ley General de Cooperativas con las Modificaciones Dispuestas por Decretos Legislativos Nos. 141 y 592. Esta normativa al fundamentarse en los siete principios de la Alianza Internacional Cooperativa (AIC), los cuales a su vez se fundamentan en los principios de los Pioneros de Rochdale, hacen que primen cuestiones ideológicas sobre la racionalidad económica y en consecuencia no plantean estructuras adaptables al entorno específico del agro. Esta ley fue promulgada hace más 15 años y hasta el día de hoy no ha sufrido modificaciones importantes a pesar del reclamo permanente del sector cooperativo por contar con un nuevo marco legal.

En conclusión, un lineamiento para la formulación de políticas públicas que promuevan un desarrollo territorial más inclusivo, es la reivindicación de los sistemas asociativos, con base en las CNG's, como factor clave de la estrategia de competitividad para realidades rurales, ambiental y socialmente complejas como la peruana y, en cadenas productivas como la del café especial. La Dra. Camminati concluye en su tesis doctoral sobre el modelo cooperativo en la cadena del café que, indistintamente de su nivel tecnológico, el agricultor individual que adopta un modelo asociativo moderno (CNG), obtiene un incremento de la rentabilidad significativamente mayor llegando a ser, en algunos casos más de 10 veces mayor en comparación a la del agricultor individual, tanto por el acceso al mercado, producto de la participación de la rentabilidad en los eslabones de valor agregado, como por el acceso a los recursos (financieros, tecnológicos, de información, etc.), vía el apalancamiento de los servicios de la cooperativa, reduciendo sus costos, riesgos e incrementando su productividad.

Los beneficios económicos que percibe el agricultor cooperativista no se restringen a la rentabilidad y por lo tanto al incremento de su nivel de ingreso. Se ha observado, también, que el incremento del valor patrimonial de la propiedad es tan significativo como el de la rentabilidad. Es decir, por el hecho de pertenecer a la CNG el valor de su tierra se maximiza representando un activo capaz de sostener dignamente el desarrollo futuro de su familia. Tanto los resultados del análisis cualitativo como los del

cuantitativo comprueban que la cooperativa es un instrumento eficaz, que permite al caficultor tanto la consecución de sus objetivos empresariales, como la atención de sus necesidades sociales que conviven paralelamente en una misma unidad de producción y proyecto de vida (Camminati, 2009).

Entonces para superar el problema de la pequeña propiedad y la descapitalización del campo se requiere:

Desarrollar estrategias de asociativismo agrario por productos específicos y espacios geográficos definidos, con base en los modernos modelos de Cooperativas de la Nueva Generación, para que los productores puedan (i) aprovechar las economías de escala (negociación por volumen de venta, compra de insumos, acceso a tecnología, etc.); (ii) participar de los beneficios de los eslabones de generación de valor agregado de la cadena (procesamiento industrial, etc.); (iii) viabilizar el acceso a diversos tipos de financiamiento, en mejores condiciones (tasas, plazos, etc.); y (iv) permitir a los productores, apropiarse de beneficios de la integración vertical.

Desarrollar actividades de I+D+i que promuevan soluciones innovadoras de base tecnológica, articuladas de manera formal y rentable al mercado, sustituyendo así, las soluciones tecnológicas tradicionales, vinculadas a una economía de subsistencia desconectada de los mercados de consumo. Sin embargo, será importante desarrollar proyectos de investigación aplicada para generar tecnologías: (i) adecuadas a las variables agroecológicas del entorno; y (ii) accesibles a la capacidad de inversión de los productores.

#### **4.2.4 Componente Ambiental**

##### **a. Acondicionamiento Territorial**

La propuesta de modelo de organización territorial para la Selva Alta que se plantea en la Visión Territorial requiere de lineamientos de acondicionamiento territorial que orienten la formulación de proyectos de infraestructura básica y productiva con el propósito de dar soporte a las

cadenas seleccionadas por el PROCOMPRA. Desde una perspectiva espacial, el CRIA es una institución de carácter territorial que contribuye al proceso de innovación, ayuda a producir y reforzar las normas y convenciones que gobiernan el comportamiento de las CNG's y la interacción entre ellas conformando una red de tipo jerárquica. A diferencia de la distribución espacial aleatoria de los miembros de las actuales asociaciones de productores, las nuevas CNG's deben adoptar una distribución espacial de sus socios, circunscrita a la unidad territorial de las micro cuencas a las cuales pertenecen para generar economías de escala y un producto homogéneo y de calidad con valor de origen.

### MODELO DE RED CRIA'S - CNG'S

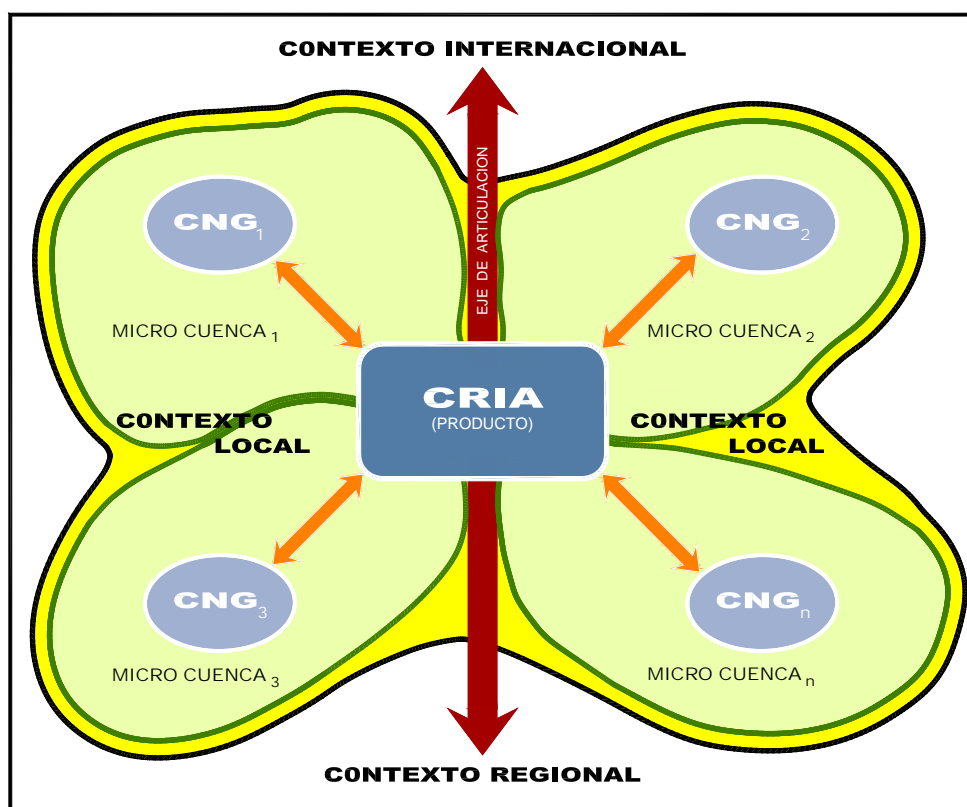


Ilustración 20 - Modelo de red CRIA-CNG's

A su vez el conjunto de instituciones territoriales (CRIA´s) conforman el “Sistema Territorial de Innovación Regional” donde la interacción de las instituciones públicas y privadas producen efectos sistémicos que estimulan a las empresas locales.

## SISTEMA DE INNOVACION REGIONAL

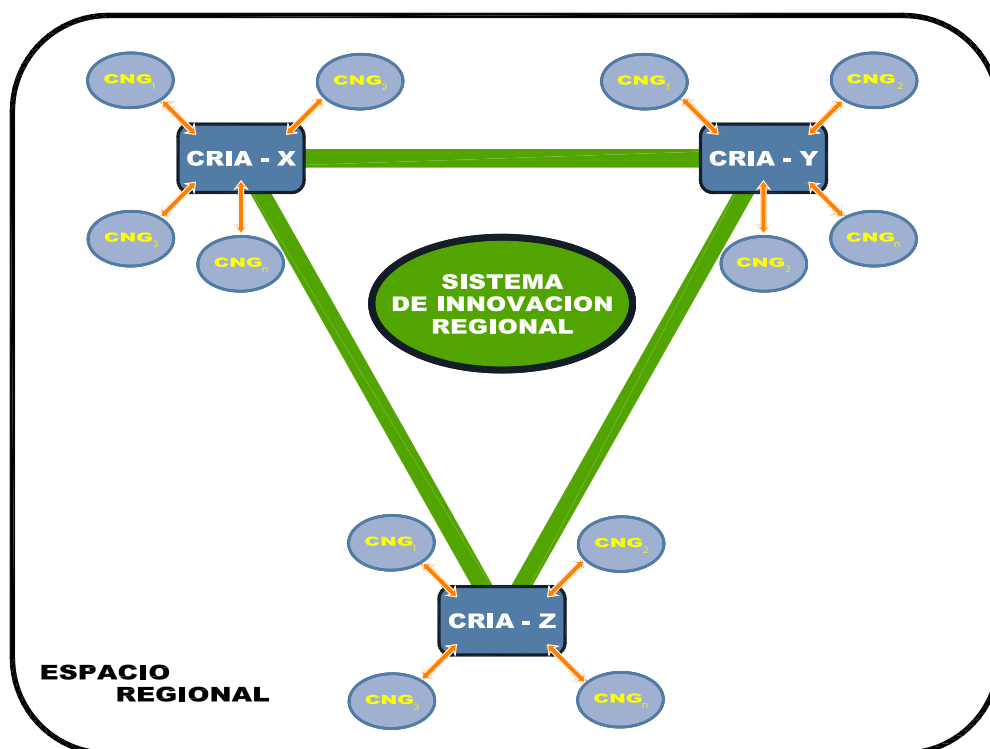


Ilustración 21 - Sistema de Innovación Regional

La Selva Alta constituye un territorio difícil y muy costoso de acondicionar debido a su complejo relieve, la inestabilidad de los suelos y las fuertes precipitaciones que originan procesos de erosión que dificultan los trabajos de construcción de infraestructura. Sin embargo, es fundamental que la inversión pública en el acondicionamiento territorial sea una prioridad política del gobierno ya que la adecuada ocupación territorial de estos territorios inhabitados conllevará grandes beneficios económicos y sociales en el mediano y largo plazo. En la actualidad el país cuenta con los recursos económicos que antaño no disponía, por lo tanto dejar pasar esta oportunidad sería letal para el desarrollo territorial de la Selva Alta.

En primer lugar, se requiere identificar y delimitar las áreas de conservación de acuerdo a lo previsto en el Sistema de Áreas Naturales Protegidas así como los territorios que correspondan a las comunidades nativas para garantizar el respeto a su identidad cultural y a la sostenibilidad de los ecosistemas naturales. En segundo lugar, planificar, proyectar y ejecutar las redes que conforman la infraestructura básica y de producción relacionadas al transporte multimodal, a la energía eléctrica y el gas, así como a las telecomunicaciones. Cabe señalar que la columna vertebral de esta propuesta de organización espacial es la vía longitudinal a partir de la extensión de la carretera Belaunde Terry. Los ejes viales de la iniciativa IIRSA responden a objetivos territoriales de integración continental que favorecen ostensiblemente al Brasil. Este favoritismo territorial puede ser aprovechado por el Perú interconectando, en la dirección opuesta a estos ejes viales continentales, ejes longitudinales para articular a la sierra alto andina y a la Selva Alta, obteniendo un mayor valor agregado de estas cuantiosas inversiones viales.

En tercer lugar, planificar el sistema urbano de ciudades que conforma esta propuesta de organización territorial con base a planes de desarrollo urbano específicos a cada nivel jerárquico habilitando nuevas áreas de expansión urbana y potenciando los equipamientos urbanos para que los centros urbanos ganen poder de atracción como asentamientos de la nueva población inmigrante. En cuarto lugar, la ejecución de esta propuesta debe contemplar etapas. La primera de ellas de carácter experimental con base en el **eje agroindustrial de la selva central** en tanto que observa un mayor grado de desarrollo territorial relativo, incorporación de nuevas áreas de cultivo producto de la extensión de la carretera FBT entre Oxapampa y Tingo Maria y consecuentemente menor inversión y mayor probabilidad de éxito como experiencia piloto. Una segunda etapa abarcarían los ejes nor oriental y sur oriental, dejando bajo observación la zona del VRAE que abarca el tramo vial entre Satipo y Quillabamba por razones que aun no se ha logrado dominar y expulsar a los remanentes del terrorismo y el narcotráfico.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones que se someten a la presente discusión han sido redactadas siguiendo la estructura recomendada por el documento oficial de la Universidad Nacional de Ingeniería: “Pautas de Presentación y Redacción para la Tesis de Maestría”.

### **Alcances y Limitaciones**

Cabe señalar que la generalización de conclusiones a partir de un estudio de caso representa una limitación estructural respecto a la inferencia (interpolación) realizada para proponer Lineamientos de Desarrollo Territorial en un espacio de alcance nacional como lo es la Selva Alta.

Si bien el resultado fundamental del estudio de caso se concentra por un lado, en que la muy baja competitividad del eslabón de producción agraria incide directamente en la baja competitividad de la cadena en su conjunto y del otro, la identificación de los factores críticos que limitan la competitividad de la cadena agroproductiva del café en el Alto Mayo, estos resultados deben ser considerados con cierto grado de relatividad, en tanto que no todos los territorios de Selva Alta presentan el mismo grado de desarrollo territorial relativo, y por lo tanto podrían existir algunas diferencias particulares que incidan diferencialmente sobre el incremento de la competitividad de las cadenas agroproductivas.

### **Comprobación de la Hipótesis General (Propuesta General)**

#### A Nivel del Caso del Café en el Alto Mayo

El Estudio de Caso demuestra que el factor clave que limita la competitividad de los pequeños productores de la cadena del café en el Alto Mayo, es la baja productividad y, en consecuencia, la baja rentabilidad económica en el eslabón agrario (campo). Este factor clave es consecuencia de factores críticos asociados, tales como: (i) su inaccesibilidad a recursos tecnológicos y financieros adecuados; (ii) escasas alternativas comerciales; y (iii) baja capacidad de gestión, produciéndose un círculo vicioso del cual los caficultores, no son capaces de salir por sí mismos.

El Estudio de Caso comprueba que el rol y desempeño del Estado con relación a la pequeña caficultura en el Alto Mayo se ha limitado a acciones dispersas y descoordinadas que no han generado los impactos esperados para incrementar la competitividad de la cadena de café debido a la falta de una visión estratégica conjunta por parte del sector público y privado en la formulación de políticas y programas de inversión pública que incidan sobre los factores críticos que limitan la competitividad de la cadena. En tal sentido, se concluye que existe una alta correlación entre el estancamiento económico que muestran las zonas cafetaleras y las escasas dotaciones de infraestructura básica y servicios sociales que provee el Estado.

#### A Nivel de Cadenas Productivas en la Selva Alta

El Estudio de Caso y los Lineamientos de Desarrollo Territorial propuestos han convalidado la hipótesis general de la investigación en la medida que se ha logrado demostrar lo siguiente:

- a. La existencia de factores limitantes asociados generan la baja competitividad del eslabón de producción agrario en las cadenas agroproductivas en la Selva Alta. En comparación a los otros eslabones, el eslabón de producción agraria es el más vulnerable en la distribución de los beneficios económicos generados a través de la cadena, debido a su incapacidad para aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos e incertidumbres a los que está expuesto. Esta alta vulnerabilidad lo condena a la baja competitividad y en consecuencia le resta competitividad al conjunto de la cadena agroproductivas en la que participa.
- b. La inexistencia de una Visión Estratégica Territorial y acción conjunta y/o coordinada público-privada y, público-pública entre los distintos niveles de gobierno que administran y ejecutan la inversión pública, capaz de transformar y reorganizar la actual estructura y dinámica territorial de la Selva Alta. Consecuentemente, la carencia de instrumentos de planificación y gestión territorial que incidan en el incremento de la competitividad de las cadenas agroproductivas a partir de la intervención sobre los factores críticos que la limitan.



## **Aportes a la Planificación y Gestión del Desarrollo Urbano Regional**

El principal aporte teórico en esta temática radica en la conceptualización operacional de la relación Territorio - Cadenas Productivas - Innovación Tecnológica. De la bibliografía consultada, el análisis territorial se limita a explicar la distribución espacial de las cadenas y los centros tecnológicos en el espacio con base en las teorías clásicas de localización. Esta investigación explora una relación más relevante. Propone un mecanismo de transformación en la estructura y la dinámica territorial del medio rural a partir de un enfoque de competitividad territorial. Es decir, propone un conjunto de tres instrumentos de planificación y gestión que sean capaces de lograr posicionar un territorio rural a partir del incremento de la competitividad de las cadenas agroproductivas de mayor impacto socioeconómico.

### **PROCOMPRA**

El primero de ellos se refiere a la conceptualización del instrumento de planificación y gestión de la competitividad a nivel regional denominado PROCOMPRA. Este programa de tipo “paraguas” establece un innovador sistema de selección estratégica de producto con potencial competitivo con base en la aplicación secuencial de cuatro modelos analíticos de evaluación. Lo trascendente de este sistema es que reduce el riesgo de error al momento de seleccionar el (los) producto(s) estratégico(s) a partir del cual se pone en marcha la implementación de Centros Regionales de Innovación Agraria- CRIA's como lugares centrales, especializados en un producto agrario determinado, desde donde se provean los bienes y servicios estratégicos relacionados a los factores que limitan la competitividad de la cadena.

### **CRIA**

El segundo, se relaciona a la construcción de una Red Territorial de Innovación Regional a partir de la interacción de CRIA's que además de proveer los bienes y servicios estratégicos debe promover la constitución y emplazamiento de Cooperativas de Nueva Generación- CNG's en las microcuencas correspondientes a su ámbito de cobertura territorial.

### **CNG**

El tercero, se refiere a la propuesta de adaptación normativa al caso peruano de las CNG's como modelo productivo asociativo-empresarial que articuladas por los CRIA's constituyen la unidad territorial básica del sistema propuesto.

## **Conclusión General**

El Perú viene experimentando un nuevo ciclo de expansión y crecimiento económico con base en la exportación de recursos no renovables como los minerales. Estos ciclos no son una novedad en la historia económica del país sino más bien una reiteración dramática de las oportunidades perdidas por falta de una visión estratégica y cohesión social para convertirse en un país desarrollado.

El aprovechamiento de esta nueva oportunidad histórica encuentra al Perú en una situación extraordinaria de fortaleza interna para emprender los desafíos de competitividad a nivel país. En el pasado no se contaba con las actuales capacidades técnicas y empresariales para definir una visión de desarrollo territorial competitiva e inclusiva a la vez. Han pasado más de 20 años de crecimiento sostenido a partir del desarrollo de la minería como la actividad motora del modelo de crecimiento sin lograr conciliar aún, con la actividad agraria, sus intereses económicos e impactos negativos sobre el medio ambiente. Este binomio que define al Perú como “País Campo-Mina”, es la clave para la sostenibilidad del actual modelo de crecimiento que permita una diversificación de la base económica a partir del desarrollo de la competitividad de las cadenas agroproductivas con mayor potencial e impacto socio económico tanto para el mercado externo como interno.

Para ello, los recursos extraordinarios con los que dispone el país en la actualidad, producto del canon aportado por las actividades extractivas e impuestos a la sobre ganancia de la minería, deben ser estratégica y agresivamente utilizados para: (i) generar plataformas territoriales de innovación tecnológica que bajen las barreras de entrada a los bienes y servicios tecnológicos que requieren los productores de las cadenas seleccionadas; (ii) elevar el grado de las capacidades de gerencia pública y privada en los gobiernos regionales, provinciales así como en las organizaciones empresariales articuladas a las cadenas seleccionadas; y (iii) ejecutar obras de acondicionamiento territorial hasta el nivel local.

La clase gobernante del país debe de entender que impulsar un modelo de desarrollo territorial, requiere asumir una postura política cohesionada y proveer los recursos necesarios para llevar a cabo todos los componentes del modelo, hasta el nivel necesario de su ejecución, a fin de garantizar la transformación de la estructura y

dinámica territorial. Esta investigación está enfocada en demostrar este planteamiento, a partir de un proceso de desarrollo endógeno y competitivo a la vez.

De la investigación realizada se puede afirmar que el Estado como ente responsable de formular e impulsar las políticas de desarrollo territorial (estrategias) se encuentra falto de ideas orientadoras y de fuerza operativa para impulsarlas. Los endémicos conflictos socio-ambientales por la disponibilidad de los recursos naturales (tierra y agua) lo someten cotidiana y permanentemente a un “juicio popular” en las regiones y localidades con menor desarrollo relativo restándole peligrosamente autoridad y legitimidad. La crisis del Estado ya no es por la falta de recursos financieros, como en el pasado, sino por la falta de estrategias e instrumentos que articulen sinérgicamente las acciones públicas y privadas en pro de la competitividad territorial.

En este contexto, la presente investigación aporta elementos estratégicos de orden conceptual e instrumental para los territorios de Selva Alta, en tanto los visiona como los futuros escenarios territoriales ideales para impulsar un nuevo modelo de organización espacial que brinde a los peruanos más empobrecidos y aislados la oportunidad de ser protagonistas de su propio desarrollo mejorando su calidad de vida y expectativas individuales y familiares. Asimismo contribuye estratégicamente a la seguridad interna al frenar el desarrollo de la mayor amenaza nacional: el narcotráfico, creándole una barrera geoeconómica que le cierre el acceso a la Selva Baja. Esta nefasta actividad económica financia y promueve el debilitamiento y la falta de presencia activa del Estado, ahuyenta al sector empresarial formal, promueve la presencia del terrorismo en la zona, somete a las poblaciones nativas y, alienta todo tipo de organizaciones que se opongan al orden y el respeto al estado de derecho, tales como las dedicadas a la pequeña minería informal, el cultivo de la coca y la tala ilegal de madera.

### **Universalización de la Tesis**

Considerando la variedad de ecorregiones naturales que sustentan la rica biodiversidad y la complejidad geográfica del territorio peruano, así como la significativa participación porcentual de pobladores rurales (30%) dedicados directa o indirectamente a la pequeña agricultura de subsistencia, es posible inferir que la vigencia de la propuesta general de la Tesis es aplicable a la asociación de cada una de las ecorregiones, excepto la Jalca, con

una variedad de cultivos o crianzas. Los productos promovidos en ecorregión, deberán ser seleccionados con base en la metodología del modelo propuesto. La idea es que éstos, al igual que el café, constituyan cadenas agroproductivas capaces de transformar, con el apoyo del Estado, la estructura y dinámica territorial de las deprimidas áreas rurales del Perú.

La extrapolación del modelo planteado será efectiva, siempre y cuando los cultivos/crianzas seleccionados muestren una distribución espacial de relativa concentración (masa crítica) y a lo largo de ejes que gocen de ciertas ventajas comparativas. Efectuando un ejercicio en las 7 regiones naturales de Pulgar Vidal, podrían organizarse una matriz (ecorregión-producto), de acuerdo al modelo planteado en la Tesis las siguientes cadenas agroproductivas:

- Región Costa o Chala: Cadenas Productivas del maíz y algodón
- Región Yunga y Quechua: Cadenas Productivas de la papa
- Región Suni: Cadenas Productivas de vacunos y ovinos
- Región Puna: Cadenas Productivas de camélidos sudamericanos
- Región Selva Alta o Rupa Rupa: Cadena Productiva de café
- Región Selva Baja u Omagua: Cadenas Productivas de cacao, arroz

De universalizar los planteamientos de la Tesis sobre el territorio nacional, con base en la matriz anterior, se infiere la generación de dos niveles de impactos territoriales.

#### Impacto a Nivel Intra-ecorregional

Los pequeños productores relacionados a las cadenas productivas a promover cuentan a su vez con cultivos o crianzas complementarias (i) de pan llevar, que podrán incrementar su productividad e ingresos gracias al desarrollo de bienes y servicios de apoyo a la competitividad generados por el cluster; y (ii) de autoconsumo, que podrán facilitar su acceso a los mercados generando un flujo de ingresos familiares adicionales.

Más aún, las familias principalmente involucradas en cultivos o crianzas que estén presentes en los territorios de intervención (por ejemplo en el café, los productos asociados podrían ser plátano, naranja, maracuyá, yuca, piña, etc.), también serán beneficiadas por el desarrollo del cluster específico.

### Impacto a Nivel Trans-ecorregional

El fortalecimiento de ejes transversales a partir de los clusters promovidos dinamizará automáticamente los territorios rurales trans-ecorregionales, de tal forma que se generará un efecto de macro-encadenamiento agroindustrial, en el cual los clusters desarrollarán sinergias a través de las distintas ecorregiones. Este efecto, producirá a nivel nacional un mayor equilibrio territorial con base en el desarrollo de redes y por efecto de arrastre, que incluya a su vez a todos los productores agrarios que aprovechen las externalidades positivas de este proceso de transformación territorial.

## REFERENCIAS

- AECI  
1999 Red de Centros de Innovación Tecnológica en Sectores Priorizados para el Desarrollo de la Competitividad de la PYMES. Lima. AECI
  
- Aguirre Avellaneda, Jerges  
1974 La Organización Empresarial del Sector Agropecuario. División de Estudios Superiores, Escuela Superior de Economía, México.
  
- Álvarez, Elena  
1983 Política Económica y Agricultura en el Perú, 1969-1979. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
  
- Amat y León, Carlos et al.  
1987 Los Hogares Rurales en el Perú. Lima: Grupo de Análisis de Política Agrícola.
  
- Aquino, Alberto et al.  
2006 Bases Conceptuales y Metodológicas para la elaboración de la Guía Nacional de Ordenamiento Territorial. Lima: GTZ
  
- Banco Mundial  
2007 Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo. Washington, D.C.: Banco Mundial.
  
- Boisier, Sergio  
1999 Teorías y Metáforas sobre el Desarrollo Territorial. Santiago de Chile: CEPAL.
  
- Bonilla, Manuel et al.  
2005 Elementos Estratégicos para afianzar y mejorar la competitividad del Valle del Cauca. Bogotá: CEPAL
  
- Camminati Campodónico, Gisela.  
2009 El Modelo Cooperativo como Estrategia de Competitividad para el Agricultor de la Cadena Agroproductiva de Cafés Especiales en el Perú: Validación desde un Enfoque Econométrico.

- Céspedes Zavaleta, Adolfo  
2005 Derecho Regional. Lima: Jaime Campodonico Editor
  
- Cisneros, Héctor y Mújica, Elías (Eds.)  
2003 Alternativas para Financiamiento e Inversión en Ámbitos de Pobreza Rural. Lima: Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina-CONDESAN.
  
- Corbetta, Piergiorgio  
2003 Metodología y Técnicas de la Investigación Social. Editor José Manuel Cejudo. 1ra Edición en español. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
  
- D'Alessio Ipinza, Fernando  
2008 El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia. CENTRUM. 1ra Edición. México: Pearson Educación.
  
- De Ferranti, David, et al.  
2005 Más allá de la ciudad: el aporte del campo al desarrollo. Washington, D.C.: Banco Mundial.
  
- De Soto, Hernando.  
2000 El Misterio del Capital. Lima: Editora el Comercio.
  
- Dini, Marco  
2010 Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. Santiago de Chile: ILPES
  
- Dirección Económica de Inversión Social  
2002 Estrategia de Desarrollo Territorial. Lima: Ministerio de la Presidencia.
  
- Dobrinin, V.  
1985 Economía organización y planificación de la producción agropecuaria. Moscú: Editorial Progreso.
  
- Gomes de Castro, Antonio María  
2001 La Dimensión de "Futuro" en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional. Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional, CGIAR.

- Lajo, Manuel y Morgan, Mariluz  
1983 Agroalimentación y Agroindustria Realidad y Perspectivas. Lima: Fundación Friedrich Ebert.

Lacki, Polan

¿Qué haría yo si volviese a ser extensionista? <http://www.polanlacki.com.br>

- Lira Cossio, Luis  
2003 La cuestión regional y local en América Latina. Santiago de Chile: ILPES
- Matos Mar, José et al.  
1969 Dominación y Cambios en el Perú Rural. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Méndez, Ricardo  
1997 Geografía Económica La Lógica Espacial del Capitalismo Global. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Molina Martinez, Raúl  
2006 Organización territorial y formación de regiones: Situación en el Perú. Lima: USAID
- Naciones Unidas  
1988 Desarrollo Agrícola y Participación Campesina. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- 1964 La Ciencia y la Tecnología al Servicio del Desarrollo. Buenos Aires: Editorial Sudamericana S.A.
- Paz Silva, Luis J.  
1993 Competitividad de la Agricultura Peruana. Arequipa: JUNAC
- Piñeiro Martin, et al.  
1999 La institucionalidad en el sector agropecuario de América Latina. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



2002 Informe sobre Desarrollo Humano - Perú 2002. Aprovechando las potencialidades. Lima: PNUD.

2005 Informe sobre Desarrollo Humano -Perú 2005 "Hagamos de la competitividad una oportunidad para todos. Lima: PNUD.

2006 En laBúsqueda del Desarrollo Humano. Lima: PNUD.

2009 Informe sobre Desarrollo Humano -Perú 2009. Por una densidad del Estado al servicio de la gente. Lima: PNUD.

- Pujadas, Romá y Font, Jaume

1998 Ordenación y Planificación Territorial. Madrid: Editorial Síntesis.

- Pulgar Vidal, Javier

1996 Geografía del Perú. Lima: Promoción Editorial Inca SA.

- Remy Simatovic, María Isabel

2007 Cafetaleros empresarios: Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú. Instituto de Estudios Peruanos (IEP), Lima,

- Salazar, Leonardo et al.

2001 La Dimensión de "Participación" en la construcción de la Sostenibilidad Institucional. Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional, CGIAR.

- Sepúlveda, Sergio et al.

2003 El Enfoque Territorial del Desarrollo Rural. San José: IICA

- Silva Lira, Iván et al.

2005 Desarrollo económico local/regional y fomento productivo: La experiencia chilena. Santiago de Chile: ILPES

- Solis-Araya, Clara

1988 El Enfoque Territorial. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

- The World Bank

2007 Enhancing Agricultural Innovation: How to Go Beyond the Strengthening of Research Systems. Washington: The World Bank

- Toro, Oscar et al.

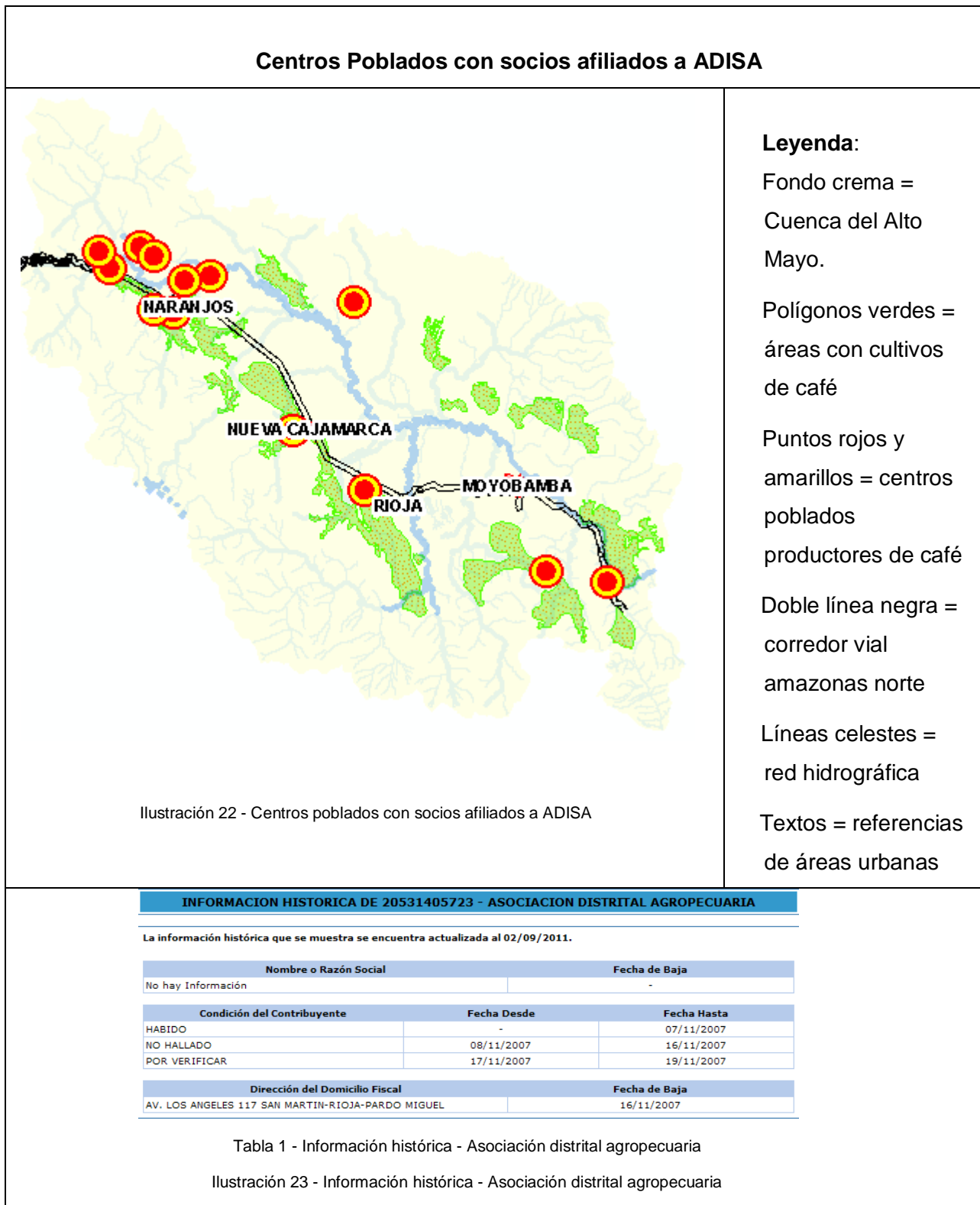
1991 Sistematización de una Experiencia de Promoción Campesina Valle del Colca, 1985-1990. Lima: DESCO.

- Unidad de Desarrollo Agrícola de la CEPAL, Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la FAO

1998 Agroindustria y pequeña agricultura: vínculos, potencialidades y oportunidades comerciales. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

## ANEXOS

### Referidos a las Organizaciones cafetaleras en el Alto mayo



**REPRESENTANTES LEGALES DE 20531405723 - ASOCIACION DISTRITAL AGROPECUARIA**

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	33594878	VASQUEZ FERNANDEZ JOSE AGUSTIN	PRESIDENTE	29/03/2010
DNI	40707849	PRADA GUADALUPE ALVARO	GERENTE GENERAL	21/06/2005

Ilustración 24 - Representantes legales - Asociación distrital agropecuaria

### Centros Poblados con socios afiliados a APAVAM

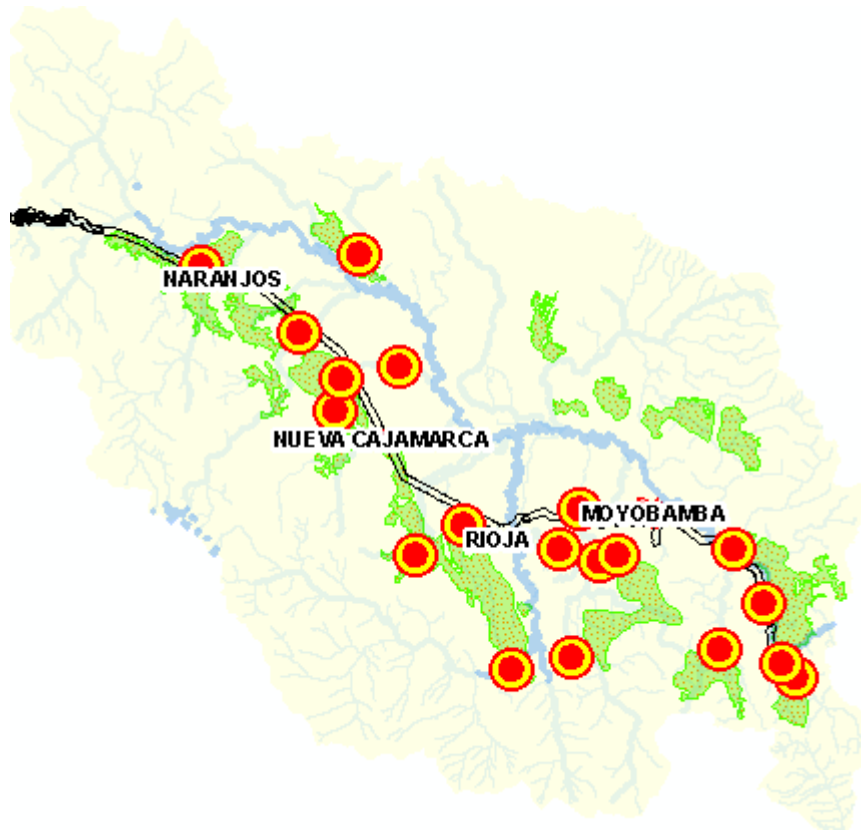


Ilustración 25 - Centros poblados APAVAM

#### Leyenda:

Fondo crema =  
Cuenca del Alto  
Mayo.

Polígonos verdes =  
áreas con cultivos de  
café

Puntos rojos y  
amarillos = centros  
poblados productores  
de café

Doble línea negra =  
corredor vial  
amazonas norte

Líneas celestes = red  
hidrográfica

Textos = referencias  
de áreas urbanas

#### INFORMACION HISTORICA DE 20446750641 - ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL ALTO MAYO - APAVAM

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 02/09/2011.

Nombre o Razón Social	Fecha de Baja
ASOC. DE PROD. AGRO.DEL VALLE ALTO MAYO	07/08/2008

Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
No hay Información	-	-

Dirección del Domicilio Fiscal	Fecha de Baja
JR. PUCALLPA 185 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	13/01/2004
JR. CAJAMARCA 214 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	24/11/2003

Ilustración 26 - Información histórica APAVAM

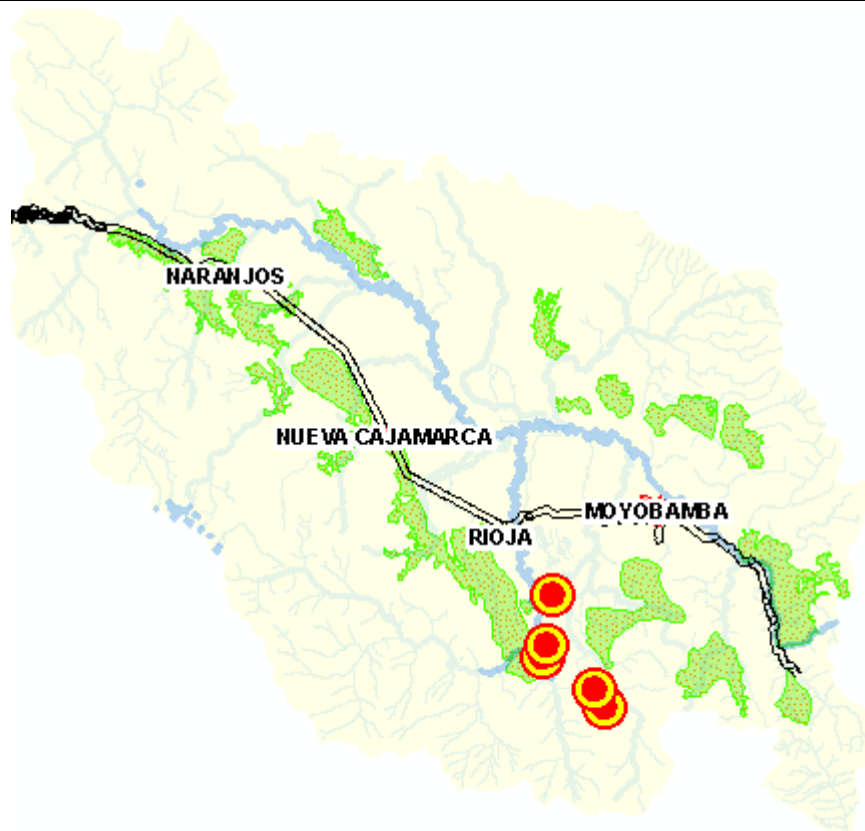
**REPRESENTANTES LEGALES DE 20446750641 - ASOCIACION DE PRODUCTORES  
AGROPECUARIOS DEL ALTO MAYO - APAVAM**

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	00822215	CERVERA MONDRAGON EDY	PRESIDENTE	16/06/2011
DNI	01124488	RIVERO HERRERA MARIO ENRIQUE	GERENTE GENERAL	06/03/2009

Ilustración 27 - Representantes legales APAVAM

### Centros Poblados con socios afiliados a APROCADO



#### Leyenda:

Fondo crema =

Cuenca del Alto

Mayo.

Polígonos verdes =

áreas con cultivos de

café

Puntos rojos y

amarillos = centros

poblados productores

de café

Doble línea negra =

corredor vial

amazonas norte

Líneas celestes = red

hidrográfica

Textos = referencias

de áreas urbanas

Ilustración 28 - Centros poblados APROCADO

#### INFORMACION HISTORICA DE 20450319423 - CAFE DONCEL ASOCIACION DE PRODUCTORES SOSTENIBLES

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 02/09/2011.

Nombre o Razón Social	Fecha de Baja	
No hay Información	-	
Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
PENDIENTE	-	25/04/2008
Dirección del Domicilio Fiscal	Fecha de Baja	
No hay Información	-	

Ilustración 29 - Información histórica - Cafe Doncel

#### REPRESENTANTES LEGALES DE 20450319423 - CAFE DONCEL ASOCIACION DE PRODUCTORES SOSTENIBLES

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	42685460	ORTIZ CHAVEZ SEGUNDO WILSON	PRESIDENTE	19/03/2008

Ilustración 30 - Representantes legales - Café Doncel

### Centros Poblados con socios afiliados a APROCASS

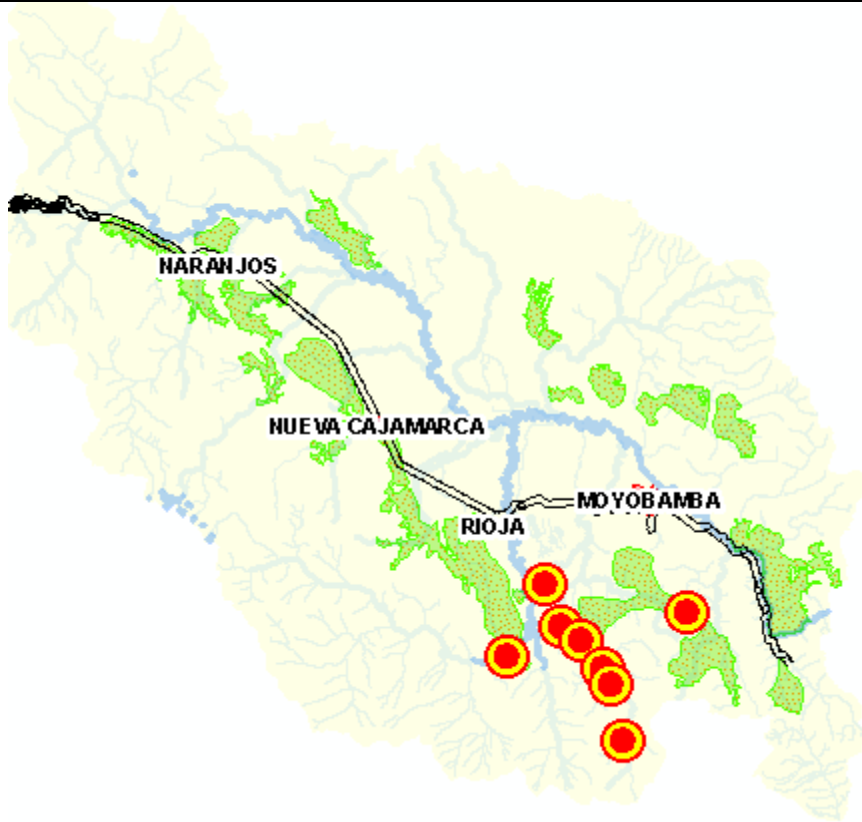


Ilustración 31 - Centros poblados - APROCASS

#### Leyenda:

- Fondo crema = Cuenca del Alto Mayo.
- Polígonos verdes = áreas con cultivos de café
- Puntos rojos y amarillos = centros poblados productores de café
- Doble línea negra = corredor vial amazonas norte
- Líneas celestes = red hidrográfica
- Textos = referencias de áreas urbanas



## Centros Poblados con socios afiliados a APROCASS

### INFORMACION HISTORICA DE 20531438818 - ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFE SELVA SORITOR

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 02/09/2011.

Nombre o Razón Social	Fecha de Baja
ASOCIACION PRODUCTORES CAFE AGRARIOS SELVA SORITOR	27/05/2010

Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
HABIDO	-	26/02/2008
NO HALLADO	27/02/2008	31/03/2008
NO HABIDO	01/04/2008	05/08/2008
HABIDO	06/08/2008	30/12/2010
NO HALLADO	31/12/2010	31/01/2011
NO HABIDO	01/02/2011	08/06/2011
HABIDO	09/06/2011	30/06/2011
NO HALLADO	01/07/2011	25/08/2011

Dirección del Domicilio Fiscal	Fecha de Baja
JR. LAS FLORES S/N SAN MARTIN-MOYOBAMBA-SORITOR	30/06/2011
JR. BOLOGNESI S/N SAN MARTIN-MOYOBAMBA-SORITOR	18/07/2008

Ilustración 32 - Centros poblados APROCASS

### REPRESENTANTES LEGALES DE 20531438818 - ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFE SELVA SORITOR

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	27270691	QUISPE CABRERA SEGUNDO JESUS	GERENTE GENERAL	05/05/2011
DNI	80294290	FERNANDEZ CORRALES MELANIO	PRESIDENTE	05/05/2011

Ilustración 33 - Representantes legales - Cafe Selva Soritor

### Centros Poblados con socios afiliados a APROECO

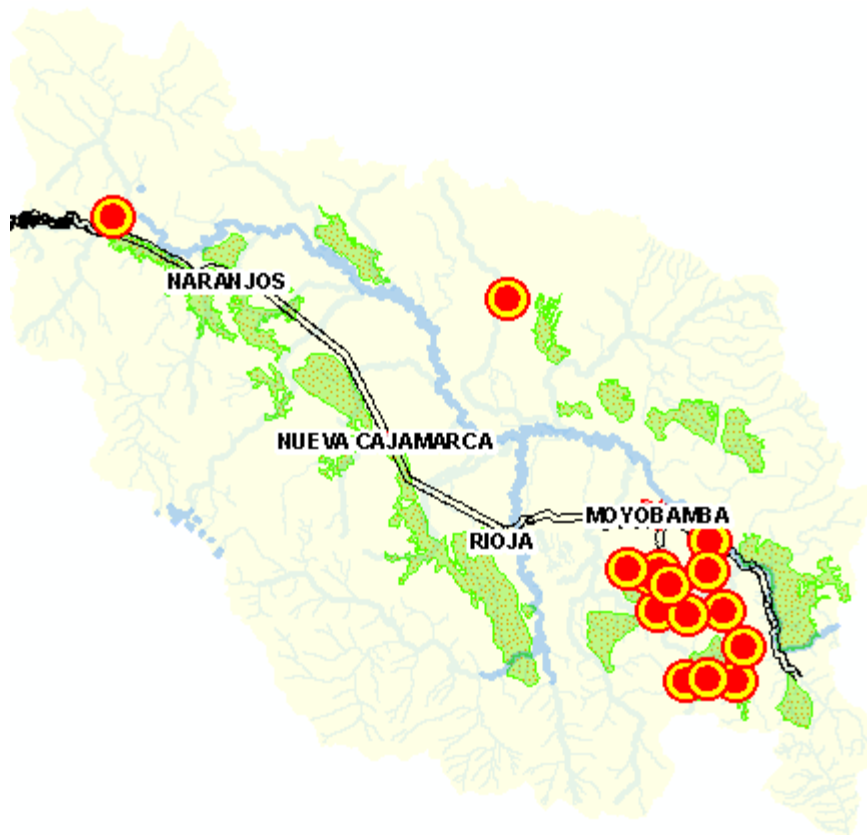


Ilustración 34 - Centros poblados - APROECO

#### Leyenda:

Fondo crema =  
Cuenca del Alto  
Mayo.

Polígonos verdes  
= áreas con  
cultivos de café

Puntos rojos y  
amarillos =  
centros poblados  
productores de  
café

Doble línea  
negra = corredor  
vial amazonas  
norte

Líneas celestes =  
red hidrográfica

Textos =  
referencias de  
áreas urbanas

**INFORMACION HISTORICA DE 20531360525 - ASOCIACION DE PRODUCTORES ECOLOGICOS - APROECO**

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 02/09/2011.

Nombre o Razón Social		Fecha de Baja
ASOCIACION DE PRODUCTORES ECOLOGICOS		03/06/2004
ASOCIACION DE PRODUCTORES ECOLOGICOS		03/06/2004
ASOCIACION DE PRODUCTORES ECOLOGICOS - APROECO		17/07/2007

Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
PENDIENTE	-	26/07/2007
HABIDO	27/07/2007	03/11/2008
NO HALLADO	04/11/2008	01/02/2009
NO HABIDO	02/02/2009	02/04/2009

Dirección del Domicilio Fiscal	Fecha de Baja
CAR. CARRETERA BAÑOS TERMALES S/N SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	28/03/2009
CAR. CARRETERA BAÑOS TERMALES Km .675 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	30/04/2006
CAR. BAÑOS TERMALES .675 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	30/04/2004

Ilustración 35 - Información histórica APROECO

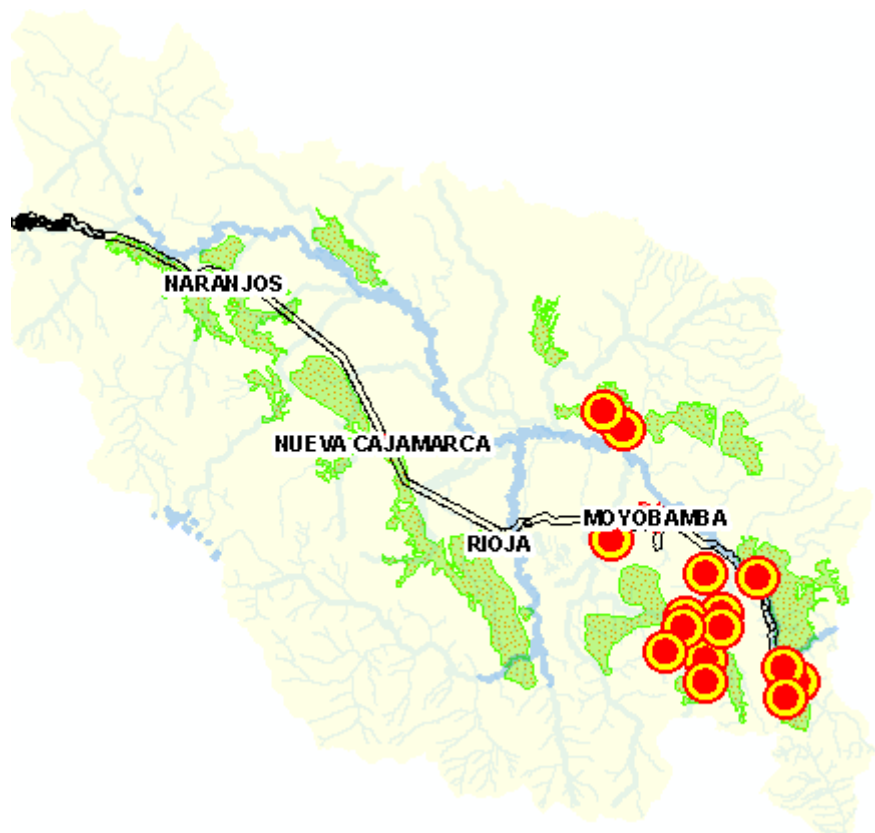
**REPRESENTANTES LEGALES DE 20531360525 - ASOCIACION DE PRODUCTORES ECOLOGICOS - APROECO**

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	00828173	OBLITAS CADENILLAS CLEMENTE	PRESIDENTE	30/06/2009

Ilustración 36 - Representantes legales - APROECO

Centros Poblados con socios afiliados a CACFEVAM



- Leyenda:
- Fondo crema = Cuenca del Alto Mayo.
  - Polígonos verdes = áreas con cultivos de café
  - Puntos rojos y amarillos = centros poblados productores de café
  - Doble línea negra = corredor vial amazonas norte
  - Líneas celestes = red hidrográfica
  - Textos = referencias de áreas urbanas

Ilustración 37 - Centros poblados CACFEVAM

**INFORMACION HISTORICA DE 20531479841 - COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FE Y ESPERANZA VALLE DEL ALTO MAYO LIMITADA \_ CACFEVAM LTDA.**

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 02/09/2011.

Nombre o Razón Social	Fecha de Baja
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FE Y ESPERANZA VALLE DEL ALTO MAYO	15/07/2004

Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
HABIDO	-	25/11/2008
PENDIENTE	26/11/2008	05/01/2009
HABIDO	06/01/2009	09/08/2010
PENDIENTE	10/08/2010	24/08/2010
HABIDO	25/08/2010	28/09/2010
NO HALLADO	29/09/2010	01/11/2010
NO HABIDO	02/11/2010	02/02/2011
HABIDO	03/02/2011	11/08/2011
PENDIENTE	12/08/2011	26/08/2011

Dirección del Domicilio Fiscal	Fecha de Baja
CAL. F. SANCHEZ CARRION C-02 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	11/08/2011
URB. VISTA ALEGRE ---- VISTA ALEGRE MZ V LOTE 8 08 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	20/12/2010
JR. 20 DE ABRIL C 14 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	09/08/2010
JR. CALLAO 491 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	25/11/2008
JR. CALLAO 491 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	05/07/2004

Ilustración 38 - Información histórica CACFEVAM LTDA

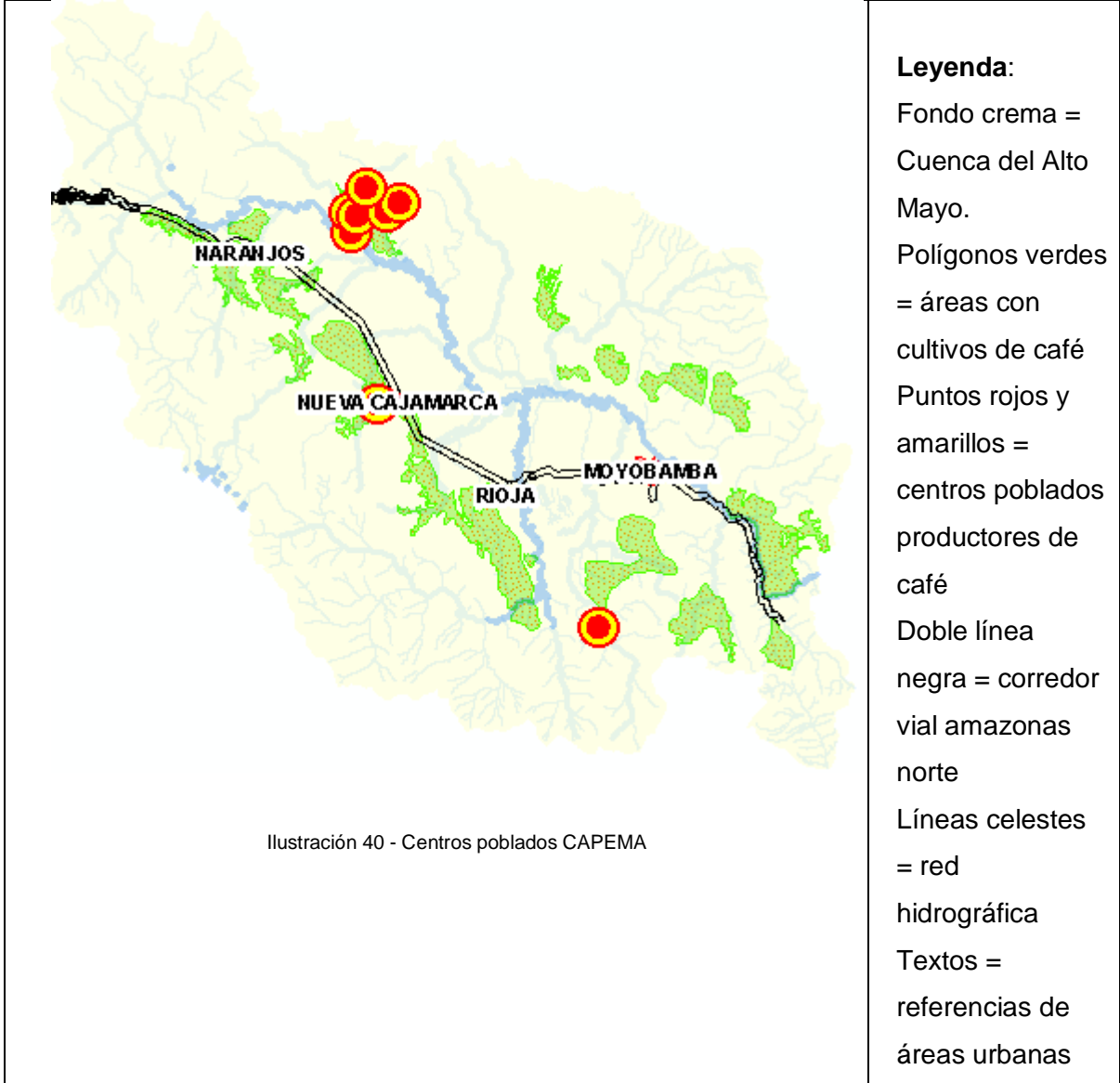
**REPRESENTANTES LEGALES DE 20531479841 - COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FE Y ESPERANZA VALLE DEL ALTO MAYO LIMITADA \_ CACFEVAM LTDA.**

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	00965569	GONZALES PINEDO LUIS GUILLERMO	GERENTE GENERAL	09/10/2008

Ilustración 39 - Representantes legales CACFEVAM

Centros Poblados con socios afiliados a CAPEMA



**INFORMACION HISTORICA DE 20450242021 - ASOCIACION CENTRAL AGROPECUARIA PERLA DEL MAYO**

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 02/09/2011.

Nombre o Razón Social		Fecha de Baja
No hay Información		-

Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
PENDIENTE	-	16/07/2007
HABIDO	17/07/2007	04/03/2009
HABIDO	04/03/2009	04/03/2009
HABIDO	05/03/2009	01/12/2009
NO HALLADO	02/12/2009	03/02/2010
POR VERIFICAR	04/02/2010	04/02/2010

Dirección del Domicilio Fiscal	Fecha de Baja
JR. LAS ORQUIDEAS 121 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	03/02/2010

Ilustración 41 - Información histórica Perla del Mayo

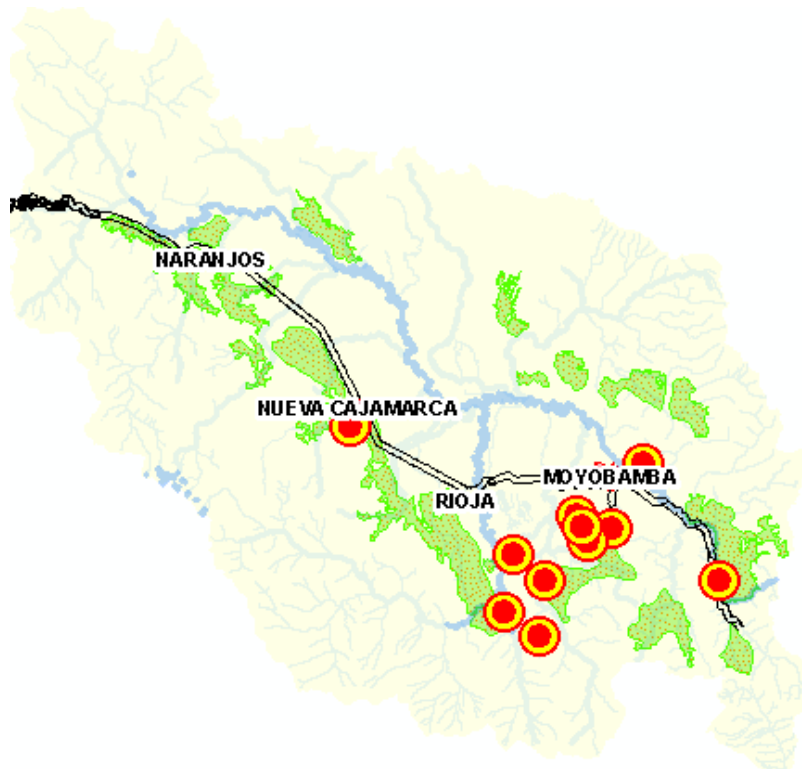
**REPRESENTANTES LEGALES DE 20450242021 - ASOCIACION CENTRAL AGROPECUARIA PERLA DEL MAYO**

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	00824150	MONTALVAN CHANZAPA CESAR	GERENTE GENERAL	18/07/2007
DNI	01036731	ADRIANZEN ZURITA PEDRO PABLO	PRESIDENTE	27/04/2007

Ilustración 42 - Representantes legales Perla del Mayo

Centros Poblados con socios afiliados a COPAGROIN



**Leyenda:**

- Fondo crema = Cuenca del Alto Mayo.
- Polígonos verdes = áreas con cultivos de café
- Puntos rojos y amarillos = centros poblados productores de café
- Doble línea negra = corredor vial
- amazonas norte
- Líneas celestes = red hidrográfica
- Textos = referencias de áreas urbanas

Ilustración 43 - Centros poblados COPAGROIN

**INFORMACION HISTORICA DE 20450251870 - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CAFETALERA SAN MARTIN COFFE LTDA**

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 02/09/2011.

Nombre o Razón Social		Fecha de Baja
No hay Información		-

Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
PENDIENTE	-	29/08/2007
HABIDO	30/08/2007	28/10/2008
PENDIENTE	29/10/2008	28/11/2008

Dirección del Domicilio Fiscal	Fecha de Baja
AV. GRAU S/N SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA	28/10/2008

Ilustración 44 - Información histórica Cafetalera San Martín Coffe

**REPRESENTANTES LEGALES DE 20450251870 - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CAFETALERA SAN MARTIN COFFE LTDA**

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	00812778	LIZANA CRIZANTO EMILIO	PRESIDENTE CONSEJO ADMINISTRATIVO	26/07/2007
DNI	00820834	CHANZAPA FRANCO WALDEMAR	GERENTE GENERAL	03/03/2010

Ilustración 45 - Representantes legales Cafetalera San Martín Coffe



### Centros Poblados con socios afiliados a EL EMIGRANTE

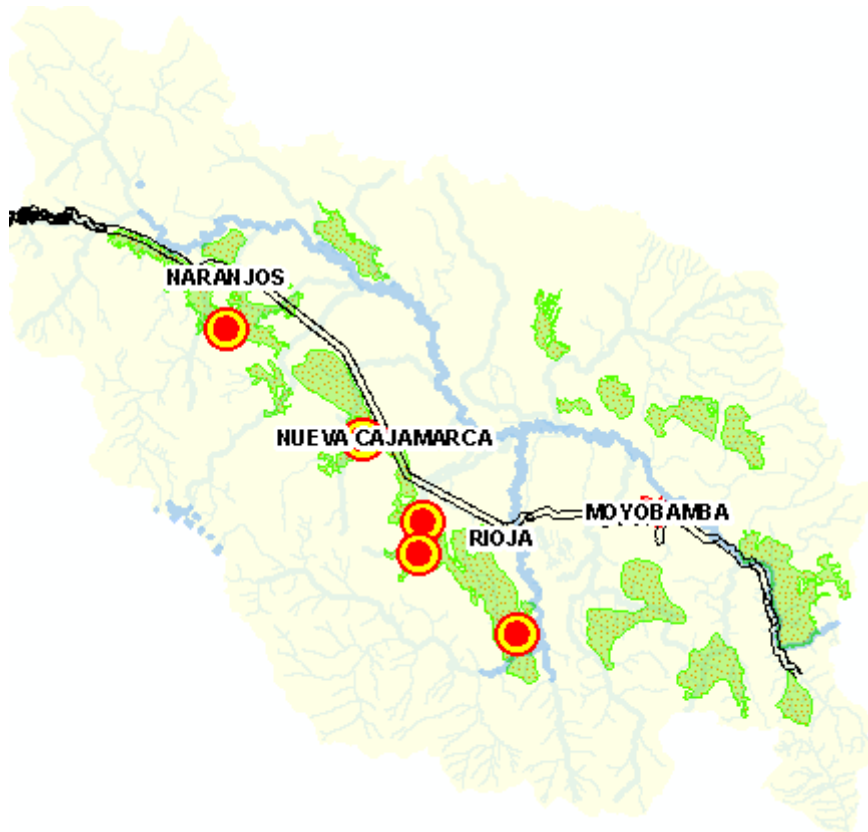


Ilustración 46 - Centros poblados EL EMIGRANTE

**Leyenda:**

- Fondo crema = Cuenca del Alto Mayo.
- Polígonos verdes = áreas con cultivos de café
- Puntos rojos y amarillos = centros poblados productores de café
- Doble línea negra = corredor vial amazonas norte
- Líneas celestes = red hidrográfica
- Textos = referencias de áreas urbanas

#### INFORMACION HISTORICA DE 20531376367 - ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 'EL EMIGRANTE'

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 02/09/2011.

Nombre o Razón Social		Fecha de Baja
ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 'EL MIGRANTE'		04/02/2003
Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
No hay Información	-	-
Dirección del Domicilio Fiscal		Fecha de Baja
No hay Información		-

Ilustración 47 - Información histórica EL EMIGRANTE

#### REPRESENTANTES LEGALES DE 20531376367 - ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 'EL EMIGRANTE'

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	01044599	CABRERA MIRES SILVERIO	PRESIDENTE	02/06/2001

Ilustración 48 - Representantes legales EL EMIGRANTE

Centros Poblados con socios afiliados a FRUTO DE SELVA

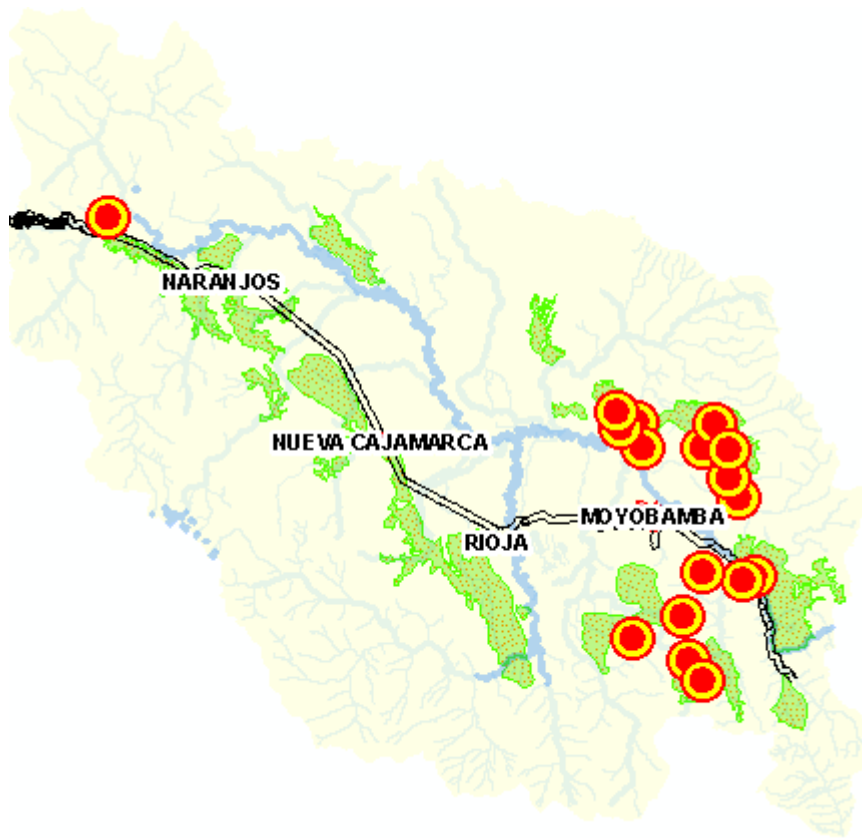


Ilustración 49 - Centros poblados FRUTO DE SELVA

Leyenda:

Fondo crema =  
Cuenca del Alto  
Mayo.

Polígonos verdes  
= áreas con  
cultivos de café

Puntos rojos y  
amarillos =  
centros poblados  
productores de  
café

Doble línea  
negra = corredor  
vial amazonas  
norte

Líneas celestes  
= red  
hidrográfica

Textos =  
referencias de  
áreas urbanas

**INFORMACION HISTORICA DE 20450189201 - ASOCIACION DE PRODUCTORES CAFETALEROS  
FRUTO DE SELVA HASOJEMO**

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 02/09/2011.

Nombre o Razón Social		Fecha de Baja
ASOCIACION DE PRODUCTORES CAFETALEROS FRUTO DE SELVA HASOMEJO		05/12/2006

Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
PENDIENTE	-	13/12/2006
HABIDO	14/12/2006	19/12/2006
HABIDO	20/12/2006	23/01/2009
PENDIENTE	24/01/2009	03/02/2009
HABIDO	04/02/2009	16/08/2010
PENDIENTE	17/08/2010	01/09/2010

Dirección del Domicilio Fiscal		Fecha de Baja
JR. SAN MARTIN 569 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA		16/08/2010
JR. INDENPENDENCIA 660 SAN MARTIN-MOYOBAMBA-MOYOBAMBA		23/01/2009

Ilustración 50 - Información histórica FRUTO DE SELVA

**REPRESENTANTES LEGALES DE 20450189201 - ASOCIACION DE PRODUCTORES CAFETALEROS  
FRUTO DE SELVA HASOJEMO**

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	09563647	CLAUDIO SOTO AQUILES	GERENTE	05/02/2008

Ilustración 51 - Representantes legales FRUTO DE SELVA

## Centros Poblados con socios afiliados a SELVA ANDINA

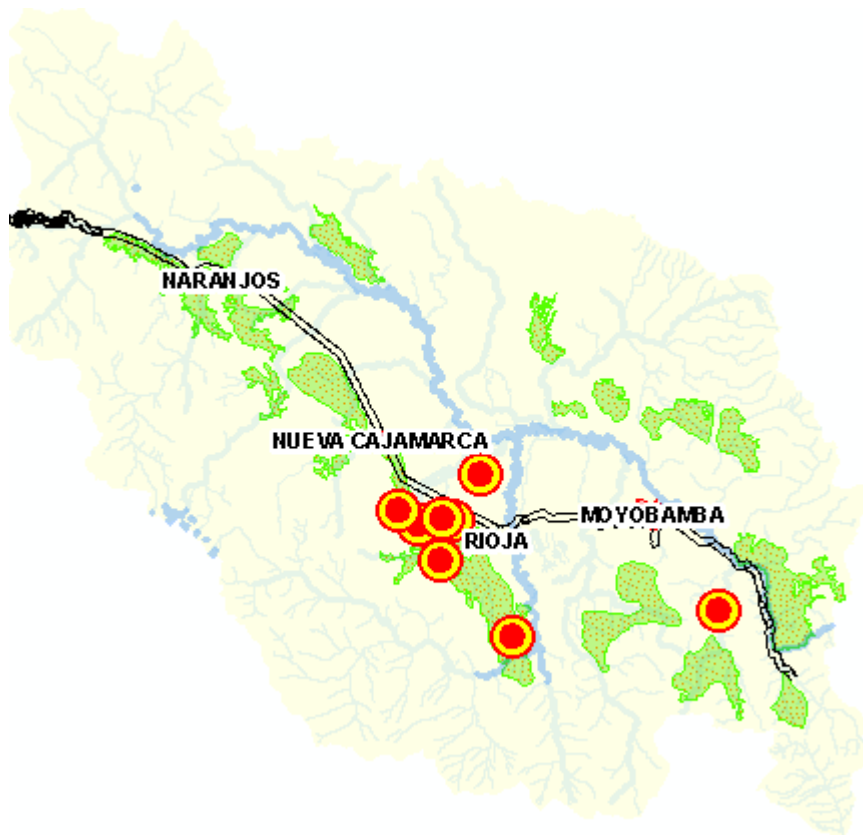


Ilustración 52 - Centros poblados SELVA ANDINA

### Leyenda:

- Fondo crema = Cuenca del Alto Mayo.
- Polígonos verdes = áreas con cultivos de café
- Puntos rojos y amarillos = centros poblados productores de café
- Doble línea negra = corredor vial amazonas norte
- Líneas celestes = red hidrográfica
- Textos = referencias de áreas urbanas

**INFORMACION HISTORICA DE 20479755737 - ASOCIACION DE PRODUCTORES CAFETALEROS SELVA ANDINA**

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 02/09/2011.

Nombre o Razón Social		Fecha de Baja
ASOCIACION DE PRODUCTORES CAFETALEROS SELVA ANDINA		04/09/2007
Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
PENDIENTE	-	10/09/2007
Dirección del Domicilio Fiscal		Fecha de Baja
CAL. MARISCAL CASTILLA 1770 CAJAMARCA-JAEN-JAEN		30/04/2007

Ilustración 53 - Información histórica SELVA ANDINA

**REPRESENTANTES LEGALES DE 20479755737 - ASOCIACION DE PRODUCTORES CAFETALEROS SELVA ANDINA**

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	33662170	MEGO GARCIA JOSE HELI	PRESIDENTE	03/07/2009

Ilustración 54 - Representantes legales SELVA ANDINA

Luego de aplicar la metodología propuesta para determinar el cultivo con mayor potencial competitivo y por ende con mayor impacto socioeconómico en la población del Alto Mayo, se seleccionó la cadena agroproductiva del café.