

# **AGROMARKETING**

## **DESARROLLO DEL MERCADO INTERNO DE CAFÉ DE CALIDAD EN LA REGIÓN SAN MARTÍN - INFORME FINAL -**

Elaborado por:

**María Lozano Salas &  
Abel Garfias Luna**

Por encargo de:

**SOLUCIONES PRÁCTICAS - ITDG**

09 de Julio del 2007



JR. E. DE LA TORRE N° 150 – URB. MARANGA, LIMA 32, PERU.  
TELEF.: (51) 5786579, (51) 99859002, (51) 98686101  
[ninalozanous@yahoo.com](mailto:ninalozanous@yahoo.com)



Simón Salguero 165, Surco, Lima  
TELEF. (51) 4621393 / 96164008  
[agarfias@gmail.com](mailto:agarfias@gmail.com)

# INTRODUCCION

## 1

El presente documento expone los resultados de un Mapeo de Actores y Diagnóstico Cualitativo sobre la Cadena del Café en la Región San Martín, realizado dentro del contexto de un Convenio suscrito entre **Soluciones Prácticas - ITDG** y el proyecto **Alianza Cambio Andino** del Centro Internacional de la Papa, aplicando la metodología del *Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP)*<sup>1</sup> para generar innovaciones en cadenas que involucren un alto porcentaje de familias pobres en el campo.

En las cuencas de esta región se producen cafés reconocidos fuera del ámbito local, no sólo por sus cualidades organolépticas, sino también por su proceso productivo orgánico. La mayoría de cafetaleros de San Martín, son agricultores que se encuentran en situación de pobreza, que tienen al café como uno de sus principales cultivos. Estudios previos han permitido establecer que en dichos productores y en los consumidores del producto no existe una "cultura de café", incluso podemos afirmar que en ambos eslabones de la cadena, se desconoce lo que es un café de alta calidad, porque no lo han probado y tampoco saben cómo prepararlo.

Si los productores carecen de este criterio y de los conocimientos básicos para lograr un café de calidad, es difícil pensar que puedan producirlo. Si los consumidores desconocen las características organolépticas de un buen café, es poco probable que puedan valorarlo y exigirlo a sus proveedores. *Por lo tanto, para que se desarrolle un café de calidad en la zona, que sea rentable al productor y que genere motivación de consumo en el público, es necesario primero que se realicen actividades que fomenten lo que denominamos la "CULTURA DEL CAFÉ".*

El propósito general de la presente iniciativa es **desarrollar el mercado interno de un café de alta calidad en la Región San Martín**, promoviendo un sistema de innovación en la cadena, así como involucrando participativa y colaborativamente a los diversos actores de la localidad. Este es un propósito de largo alcance que no concluye con esta propuesta, sino que supone la formulación y aplicación de un Plan General para el Desarrollo de la Caficultura de Calidad, que deberá ser desarrollado por la institucionalidad regional pública y privada.

Este Plan debe contemplar entre otros aspectos el mejoramiento de la calidad en campo y competir globalmente, la generación de una oferta de "blends" de café, verde y tostado, de alta calidad, la capacitación a tostadores y baristas para lograr habilidades en la preparación, el desarrollo de un mercado interno que demanda un café de calidad, la organización de los actores de la cadena alrededor de un objetivo común, la formación de alianzas de los productores con actores públicos y privados internos y externos, el desarrollo de una cultura de consumo y valoración café de calidad en productores, comerciantes y consumidores y la promoción de un café de calidad de la región, tanto en el mercado interno, como posteriormente en el mercado nacional y para la exportación.

---

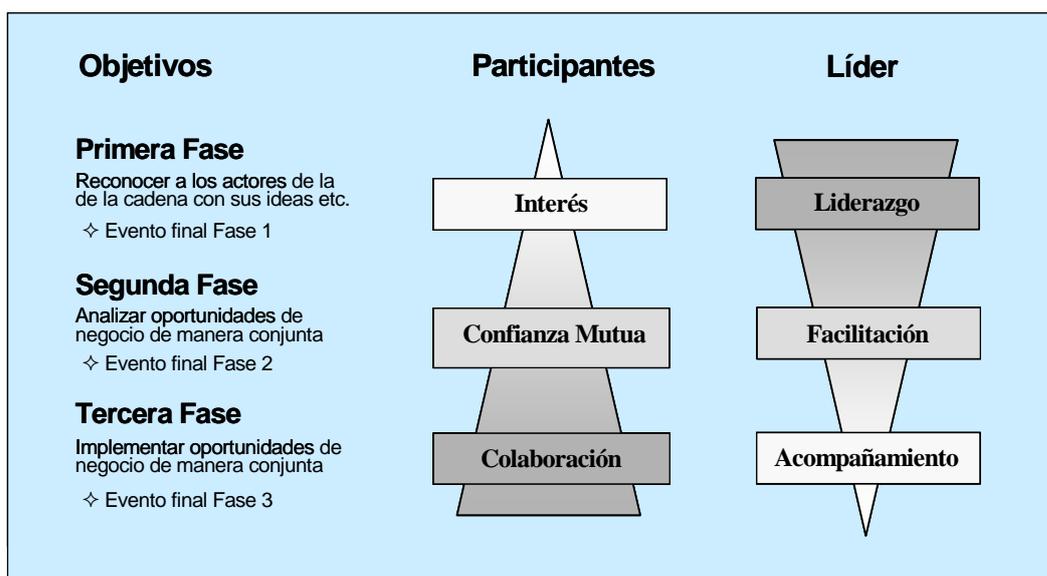
<sup>1</sup> Metodología desarrollada por la Iniciativa **Papa Andina del Centro Internacional de la Papa**.

## 2

El presente Mapeo de Actores<sup>2</sup> y Diagnóstico Cualitativo corresponde a la Primera Fase de aplicación del **EPCP**, llamada también fase de Diagnóstico, desarrollada por Soluciones Practicas – ITDG conjuntamente con su socio local Capirona ONGD, con el apoyo metodológico de la Alianza Cambio Andino. La primera fase tiene como objetivo identificar a los actores claves de la cadena y recoger sus opiniones básicamente sobre los problemas, soluciones, actitudes, nivel de confianza mutua existente y, de manera especial, sobre las ideas y proyectos que se pueden desarrollar para mejorar las condiciones del subsector.

Ahora que se tienen los resultados del mapeo de actores y del diagnóstico cualitativo, se procederá a realizar una presentación visual para que los resultados sean socializados entre los diversos actores de la cadena (entre quienes fueron entrevistados y otros) en un Primer Gran Evento que se convocará próximamente en la ciudad de Tarapoto.

En este evento, además de la presentación de los resultados de la investigación, se procederá a la formación de grupos de trabajo alrededor de innovaciones que los actores consideren pertinentes llevar a cabo en la Región (inicio de la Segunda Fase del EPCP).



Un aspecto importante que debemos mencionar en la aplicación del EPCP en la cadena del café es la necesidad de buscar un acercamiento y comunicación con la Mesa Técnica del Café que se ha conformado en la región, para evitar la duplicidad de esfuerzos.

Lima, 09 de Julio del 2007.

<sup>2</sup> Se toma la versión desarrollada por Soluciones Practicas – ITDG.

## PRESENTACION

La investigación que exponemos a continuación, forma parte de un conjunto de estudios sobre la situación actual de la producción y comercialización de café en la Región San Martín, dentro del marco del análisis de la cadena, orientado a conocer las condiciones en que se encuentra la dinámica de este producto en el contexto nacional y local.

La etapa que se ha llevado a cabo, ha tenido la finalidad de identificar los elementos claves para impulsar la formación de una plataforma multi-actores en la zona, involucrando tanto a actores públicos y privados, con el propósito de introducir innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales, focalizando los objetivos en el desarrollo del mercado interno (regional y nacional) y de una cultura cafetalera entre los productores y los consumidores.

### UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA ZONA DE INTERVENCIÓN



Mapa de las Zonas cafetaleras del Perú

Mapa Político de la Región San Martín

## CONTEXTO

### ▪ Nacional

*El café es el principal producto agrícola de exportación de Perú,* superior al espárrago, al paprika, al mango y otros cultivos. Durante el 2005 el valor FOB de las exportaciones fue de aproximadamente 306 millones de dólares. Los principales paaises de destino de las exportaciones peruanas de café durante el 2006 fueron Estados Unidos y Alemania. Aproximadamente el 94% de la producción total de café se destina a la exportación, mientras que solo el 6% al mercado interno.

Según datos de la OIC, Perú ocupa el séptimo lugar en el ranking de exportaciones a nivel mundial (información correspondiente a Octubre 2005 – Septiembre 2006), con cerca de 3 millones de sacos de 60 kilogramos vendidos en el mercado internacional, con una participación del 3.4% en el mercado mundial, después de Brasil (29%), Vietnam (15%), Colombia (12%), Indonesia (7%), India (4%) y Guatemala (4%). Sin embargo, se constituye en el primer exportador mundial de café orgánico en el mundo, con 450 mil sacos de 60 kilogramos (durante el 2006).

***La producción nacional es de 4 millones 900 mil quintales, el 73% dedicado a cafés convencionales y el 27% a cafés especiales.*** Se cosecha en 310 mil hectáreas, distribuidas en 338 distritos rurales, en 68 provincias y en 12 regiones del país. Están involucradas en su cultivo 100 mil familias, dependiendo más de 2 millones de personas de esta actividad. El área promedio de cultivo es de 2 hectáreas y el rendimiento promedio nacional es de 725 kilogramos por hectárea.

Con el cultivo del café se combate de manera efectiva la pobreza en las zonas rurales y es un producto que contribuye al desarrollo alternativo del cultivo ilícito de la hoja de coca, favoreciendo la paz social en el campo. Se logra una efectiva descentralización económica y permite la inversión en infraestructura social, productiva y de las comunicaciones. Mediante el cultivo del café en sistemas agroforestales se obtiene un manejo racional del medio ambiente (conservación de suelos, fijación de carbono, conservación de la biodiversidad, entre otros aspectos favorables).

Según el Ministerio de Agricultura, solo el 2% de la producción cafetalera se maneja con una tecnología alta, siendo que la gran mayoría de unidades productivas se encuentra con una tecnología tradicional (70%) y una tecnología media (28%). En consecuencia el rendimiento mayoritario es de 10 qq por hectárea (con tecnología tradicional), siendo menos frecuente rendimientos de 25 qq/ha (con tecnología media) y de 55 qq/ha (con tecnología alta).

### ▪ Regional

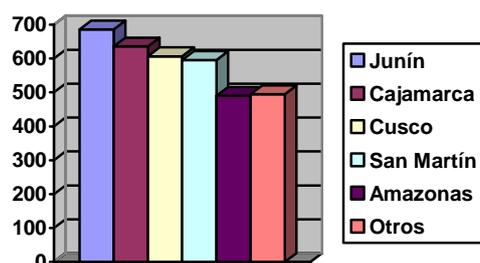
Ahora bien, la región San Martín figura entre los cinco primeros productores de café en el Perú, con una producción similar a las regiones tradicionalmente posicionadas como principales zonas productoras, como la región Junín (con la zona de Chanchamayo), la región Cajamarca (con la zona de Jaén), la región Cusco (con la zona de Quillabamba) y la región Amazonas (con la zona de Bagua).

Estos datos significan que en el contexto de la producción nacional de café, la que se obtiene en la región San Martín es significativa, pudiendo llegar a competir con los departamentos tradicionalmente posicionados como de mayor producción y de mejor calidad del país.

## PRODUCCIÓN NACIONAL DE CAFÉ SEGÚN DEPARTAMENTOS

Enero / Septiembre 2002 (QQ de 46 Kg.)

Junín	686,000
Cajamarca	636,000
Cusco	607,000
San Martín	596,000
Amazonas	490,000
Otros	495,000



Sin embargo, el cultivo del café en la región San Martín tiene todavía muchas posibilidades de desarrollo, si lo comparamos localmente en relación a los otros productos de la zona, como el arroz, el plátano, la cana de azúcar, la palma aceitera, el maíz amarillo duro y la yuca, presentando cifras considerablemente inferiores, debido a la importancia limitada que se le ha venido otorgando, situación que está cambiando en los últimos años, puesto que las cifras revelan un incremento significativo del volumen de producción de café en la región San Martín. Entre el 2005-2006 se ha llegado a producir un total de 848 mil qq de 46 kilogramos, cifra considerablemente superior a la registrada el 2002 (cerca de 600 mil qq). Estos 848 mil qq representan aproximadamente 39 mil toneladas de producción de café en la región San Martín.

## IMPORTANCIA DEL CULTIVO DEL CAFÉ Producción 2005 – 2006 (Toneladas)

Braquaria	1,290,000
Pasto elefante	599,000
Arroz	476,000
plátano	302,000
Cana de azúcar	194,000
Palma aceitera	169,000
Yuca	71,000
Café	39,000
Aguaje	21,000
Naranja	21,000
Pacae	15,000

Fuente: Portal Agrario. Ministerio de Agricultura.

## IMPORTANCIA DEL MERCADO INTERNO

En estos momentos, igual que en todas las regiones tradicionalmente cafetaleras del país (Junín, Cajamarca y Cusco), la producción de café se destina fundamentalmente a la exportación, mediante la existencia de una cadena productiva estructurada y orientada hacia estos mercados, dando poca o ninguna importancia al desarrollo del mercado interno, primero regional y luego nacional, espacios donde hay muchas probabilidades de crecimiento, si tenemos en consideración el consumo per-capita de la población.

Conforme podemos apreciar en el cuadro correspondiente, en nuestro país el consumo per-capita de café es de aproximadamente medio kilogramo al año, cifra muy inferior a las registradas en otros países: Por ejemplo, en los países europeos, el consumo de café es significativamente alto, incluso en América latina, en países como Brasil, Costa Rica y Colombia el consumo per-capita es mucho mayor que al registrado en Perú, siendo que el mercado interno se encuentra mucho más desarrollado que el nuestro.



Esta posición que ocupa Perú en lo que respecta al consumo per-capita, con un bajo índice en comparación a otros países, revela la existencia de un amplio techo para elevar la demanda interna de café, motivando el consumo en las personas, de manera que se incremente la demanda del producto, pudiendo en el mejor de los casos, llegar a los niveles registrados en países como Brasil, Costa Rica o Colombia.

En concordancia con lo manifestado anteriormente, el 94% de la producción nacional de café del país se destina a las exportaciones, mientras que solo el 6% de la producción nacional de este producto se destina al mercado interno (se estima que en la Región San Martín se consume localmente entre el 5% y el 10% de las producción). Si bien podemos decir que es saludable para la economía nacional la exportación de café para generar divisas, estos datos resaltan la existencia de un gran potencial que tiene el mercado interno de café en nuestro país, habiendo condiciones favorables para desarrollar la demanda local y nacional de un café de calidad.

Muestra del potencial de la demanda interna es la presencia de nuevas cafeterías, modernas y cosmopolitas (Café Ole, News Café, etc.) que están surgiendo o consolidándose comercialmente en la ciudad de Lima. Incluso podemos apreciar que la franquicia Starbucks ha abierto varios locales en distintos distritos de la capital;

recientemente ha incursionado también en Lima la franquicia Havana Café y se comenta que próximamente ingresara al mercado local la franquicia Juan Valdez. La incursión de estas cadenas de venta de café preparado demuestran que el mercado interno resulta atractivo, específicamente la ciudad de Lima, y que para competir en un contexto de globalización no hay que salir necesariamente al extranjero, sino que la competencia se esta dando dentro de nuestros propios limites geográficos.

### **CONSUMO PER CAPITA DE CAFÉ** Cifra en kilos/persona

<b>Finlandia</b>	<b>11.38</b>
Noruega	10.37
Dinamarca	9.63
Holanda	8.87
Austria	8.18
Suecia	8.11
Suiza	7.30
Alemania	7.10
Francia	5.38
Italia	5.17
España	4.95
Bélgica	4.78
Brasil	4.49
Costa Rica	4.33
Grecia	4.26
Portugal	4.06
Estados Unidos	4.04
Haití	2.99
Japón	2.93
El Salvador	2.78
Honduras	2.70
Colombia	2.41
Reino Unido	2.34
Rep. Dominicana	2.19
Venezuela	1.86
Irlanda	1.83
Panamá	1.67
Guatemala	1.67
N. Caledonia	1.56
Etiopía	1.53
Ecuador	1.50
Madagascar	1.49
Malasia	1.44
Nicaragua	1.39
Filipinas	0.89
Indonesia	0.64
México	0.63
Guinea Tropical	0.54
Perú	0.52
Otros	

# MAPEO DE ACTORES

## DESCRIPCION

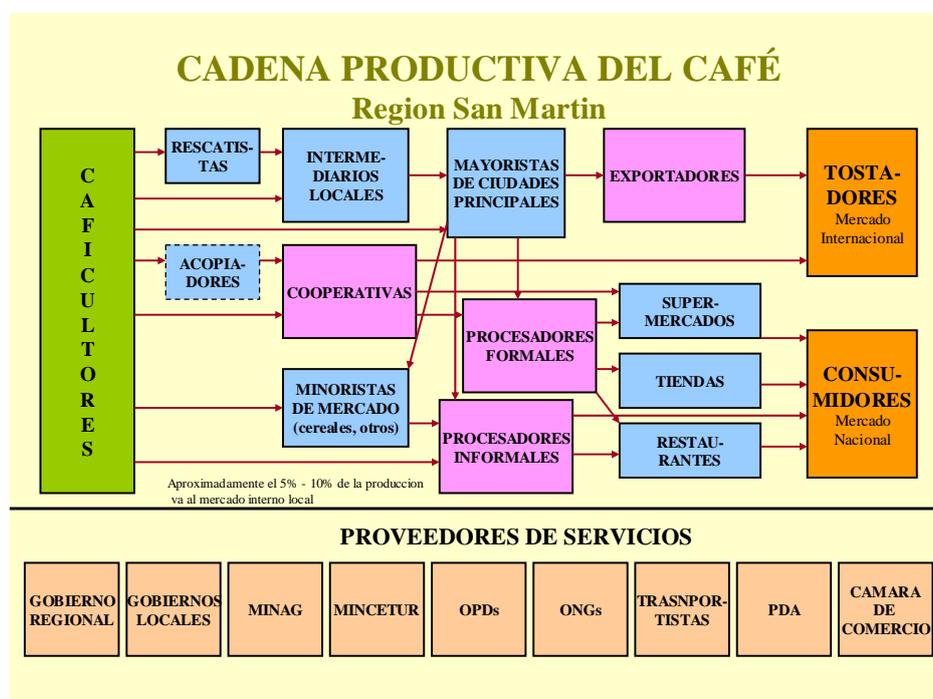
### ▪ Composición y Estructura

La cadena productiva del café en la región San Martín presenta una **composición diversa** y una **estructura compleja**. Es diversa debido a que interactúan diferentes actores en cuanto a la extracción social, la naturaleza económica y la posición que ocupan en el proceso de producción, transformación, comercialización y consumo; es compleja porque la interacción no solo es lineal, sino en algunos casos múltiple y porque se interrelacionan actores formales con actores semi-informales.

Actualmente, en la cadena del café en la región San Martín existen más de 20 actores, si consideramos tanto a los **actores directos** involucrados en el proceso de producción, transformación, comercialización y consumo, como a los **proveedores de servicios**, tomando en cuenta a las organizaciones públicas y a las organizaciones privadas que tienen –de manera directa o indirecta– un vínculo con los actores directos.

Por otro lado, la cadena del café tiene dos mercados de destino claramente diferenciados: esta por un lado el **mercado internacional** o de exportación, que concentra aproximadamente el 90% o 95% de la producción total de café de la región y, por otro lado, el **mercado interno** o local al cual se dirige entre el 5% y 10% de la producción total de café.

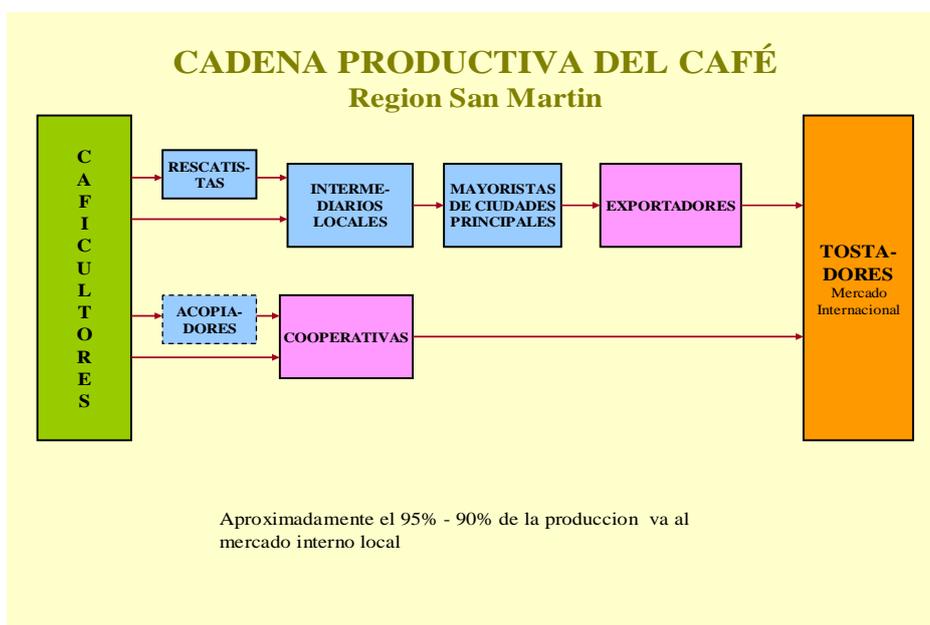
Grafico No 1



- **Flujo del Producto**

En la **ruta hacia la exportación**, el flujo del producto es lineal mediante dos vías claramente establecidas. Por un lado, están las **empresas** exportadoras, que venden a los tostadores y que se abastecen de los mayoristas, quienes a su vez se proveen de los intermediarios locales y quienes se abastecen de los agricultores y eventualmente de los rescatistas. Por otro lado, están las **cooperativas** que se abastecen directamente de los productores y de acopiadores locales que trabajan para la propia cooperativa.

**Gráfico 2**



En la **ruta hacia el mercado interno**, el flujo del producto involucra un mayor número de actores (prácticamente todos, menos las empresas exportadoras), muchos de ellos pertenecen también a la ruta de exportación, como los intermediarios y mayoristas e incluso la(s) propia(s) cooperativa(s). Los nuevos actores son los procesadores (formales e informales), los minoristas del mercado y obviamente los detallistas que venden los productos finales (café para preparar o preparado) a los consumidores.

Un rol importante en la ruta hacia el mercado interno lo desempeñan los **procesadores**, quienes se encargan de dar la mayor cantidad de valor agregado al producto (tuestan, muelen, envasan y distribuyen), pudiéndose identificar dos grandes tipos de procesadores: los **formales**, constituidos por grandes empresas como Altomayo y por pequeños procesadores que venden diferentes marcas en el mercado local) y los **informales**, conformado por procesadores artesanales que venden el producto tostado, molido y envasado sin marca en los mercados tradicionales.

Grafico 3



Conforme podemos apreciar, la complejidad de la cadena radica en los mecanismos establecidos en el flujo del producto hacia el mercado interno: falta una organización interna eficiente por parte de los actores eficiente, hay bastante informalidad y tradicionalidad, se vende el producto sin reglas claras de juego, por necesidad (por parte de los agricultores) o por oportunidad (por parte de los mayoristas), hay compra por parte de los procesadores (formales e informales), con problemas explícitos en temas básicos como la calidad.

Muchas de estas condiciones dadas en la ruta hacia el mercado interno, se generan en la ruta hacia la exportación: los agricultores se ven en la necesidad de vender localmente porque consideran que no reciben un pago justo por parte de los exportadores, o porque necesitan dinero en efectivo para satisfacer sus necesidades personales. También porque muchos de los actores de la ruta hacia la exportación venden sus descartes al mercado interno, para optimizar sus ganancias.

En términos generales, podríamos decir que los problemas identificados en la cadena productiva del café son los siguientes:

- Organización ineficiente
- Informalidad y tradicionalidad
- Problemas de calidad
- Problemas de precios

## LOS ACTORES

Conforme señalamos anteriormente, en la cadena regional del café existen más de 20 actores, los cuales procedemos a identificarlos y describirlos:

- **Productores**

Representan el primer eslabón de la cadena. Son agricultores que cultivan en pequeñas extensiones de terreno (la mayoría tiene menos de 5 hectáreas) ubicadas en las partes altas de la región. Muchos de los productores son emigrantes de la costa y la sierra, que se han desplazado a la zona en busca de mejores oportunidades. Se encuentran en situación de **pobreza** debido a los ingresos limitados que tienen, no tienen acceso a servicios públicos como agua potable o telefonía, tampoco a servicios educativos de calidad. Sus familias nucleares son numerosas (mas de cuatro o cinco hijos como promedio).

Tienen poco o ningún acceso a crédito. Los insumos de producción suelen comprarlo a comerciantes locales. Venden su café a **acopiadores**, a **comerciantes** o **intermediarios** locales y eventualmente a los **rescatistas** que van hasta sus propias fincas a comprar el café. Los productores que están asociados a cooperativas llevan parte de su producción al lugar de acopio.

- **Acopiadores**

Son representantes de las **cooperativas** de café de la zona o de **empresas** privadas de exportación. Compran el café con dinero proporcionado por estos actores y pagan en función a la **cotización internacional**. Son informados por sus "centrales" del precio que deben pagar. Estos acopiadores son, en muchos casos, comerciantes de otros rubros (abarrotes, artículos de ferretería, etc.), que han establecido una relación comercial con las empresas o cooperativas.

- **Intermediarios Locales**

Son comerciantes **independientes** que compran café en sus propios establecimientos con su propio capital para vender a las empresas de exportación. Están localizados en los distritos o capitales de provincia. En la mayoría de casos, además de café, compran cacao, maíz y otros productos de ocasión, como sacha inchi. Además están dedicados a la comercialización de otros productos como abarrotes (aceite, arroz, frijoles, entre otros) o artículos de ferretería. Operan también de acuerdo a la cotización internacional. Son frecuentados por los agricultores porque les permiten disponer de dinero en efectivo.

- **Rescatistas**

Su presencia en la cadena es **limitada**, tanto en número como en ocasiones. Son comerciantes independientes que acuden a los propios lugares de producción a comprar el café a los agricultores para venderlo a los intermediarios locales.

- **Cooperativas**

Son instituciones privadas que compran el café a sus socios para procesarla en su propia planta y venderlo al **mercado internacional**. Los productores socios suelen vender el café tanto a la cooperativa como a los intermediarios locales o a los representantes, llamados también mayoristas, de las empresas exportadoras ubicadas en ciudades como Tarapoto. Una de las cooperativas mas importantes es Oro Verde, que cuenta con aproximadamente 800 socios.

- **Minoristas del Mercado**

Tal como su nombre lo indica venden café en pequeña cantidad, por lo general tienen uno o dos sacos en stock. Están ubicados en los mercados más importantes de la ciudad de Tarapoto. Además de café venden otros productos de consumo masivo, como arroz, frijoles y abarrotos en general. Compran el café a los agricultores que llevan pequeñas cantidades en busca de dinero en efectivo, y lo venden a los procesadores informales de la ciudad, así como al público consumidor.

- **Mayoristas de Café**

Son representantes de las empresas exportadoras de café como Romero Training, Perhusa, Cónica, entre otros. Compran café en grandes cantidades para abastecer a sus respectivas plantas de procesamiento. Son abastecidos por los productores de manera individual y por los acopiadores locales ubicados en los distritos o capitales de provincia. También suelen organizar a los productores, brindándoles asistencia técnica y en algunos casos habilitación de dinero para comprometer la oferta, para poder disponer de volúmenes significativos de café para la exportación. Trabajan con la cotización de la Bolsa de Nueva Cork.

- **Exportadores**

Son grandes empresas dedicadas a la exportación de café, como Romero Training, Perhusa, Cónca, entre otras. Tienen sus plantas de procesamiento y beneficio de café en lugares fuera de la región. Han establecido tanto en la región San Martín como en otras regiones productoras de café en el país, una red de acopio para el abastecimiento. Son quienes establecen el precio de compra en función a la cotización de la bolsa de Nueva Cork, cuya información la transmiten a sus mayoristas y a su red de acopiadores locales.

- **Procesadores Formales**

Son grandes empresas dedicadas al procesamiento de café tostado y de café instantáneo para el mercado interno, como Cafetal, Nescafe y Altomayo. Sus plantas de procesamiento están ubicadas también fuera de la región. Son abastecidos por sus proveedores (mayoristas de café) y también por la(s) cooperativa(s), con el café de descarte no apto para la exportación, en ambos casos. Su producto suelen venderlo mediante distribuidores a los supermercados y tiendas de las diferentes ciudades en todo el país.

También hay pequeños procesadores formales en la región, sobre todo en la ciudad de Moyabamba, que procesan pequeñas cantidades destinados al mercado local y al segmento turístico. Son marcas locales de ámbito reducido de circulación comercial.

- **Procesadores Informales**

Son pequeños procesadores que muelen, tuestan y envasan el producto en plantas artesanales, ubicadas muchas veces en sus propias viviendas. Estos procesadores están localizados para la venta en el mercado de Tarapoto y comercializan el café en pequeños envases de plástico cuyo precio es de S/. 0.50. Compran el café en pequeñas cantidades a los agricultores, a los mayoristas (el descarte) y en los minoristas del mercado.

- **Supermercados**

Son locales de una cadena local de supermercados (La Inmaculada) que venden café en pequeñas cantidades a los consumidores finales. Son abastecidos por los procesadores formales (marcas como Cafetal o Altomayo) y también por la cooperativa Oro Verde.

- **Tiendas**

Son bodegas que venden diversos productos de consumo masivo en las ciudades. Comercializan marcas de circulación nacional como Cafetal y Altomayo. Venden a los consumidores finales y son abastecidos por distribuidores.

- **Restaurantes**

En este eslabón de la cadena podemos incluir tanto a los restaurantes orientados a diversos segmentos de mercado como a los vendedores de comida semi-informales que operan en los mercados y paraditas de ciudades como Tarapoto, que venden café preparado a los consumidores finales. Se abastecen de las tiendas, supermercados así como de los procesadores informales.

- **Tostadores**

Están fuera del país y son las empresas transnacionales que comercializan café procesado a diversos lugares del mundo. Son abastecidos por las empresas exportadoras como Romero Trading y por la(s) cooperativa(s). Representan el eslabón final del segmento de exportación de la cadena del café, tanto de la región San Martín, como de otras regiones productoras de café del país.

- **Consumidores Finales**

Son las personas naturales residentes de ciudades como Tarapoto, que tienen el hábito de consumo del café, tanto a nivel individual (hogares) como a nivel colectivo (empresas). Son abastecidos por los puntos de venta al detalle, como supermercados y tiendas, como también por la(s) cooperativa(s), quienes dicen tener algunos clientes exclusivos (empresas) en la ciudad de Lima.

- **Proveedores de Servicios**

Existe en la región diversos proveedores de servicios tanto de naturaleza **privada** como de naturaleza **publica**.

Entre los primeros tenemos por ejemplo a las Organizaciones No Gubernamentales que operan en la zona brindando servicios de asistencia técnica como crédito. También están algunas Cooperativas de Ahorro y crédito que ofrecen líneas de financiamiento a los productores.

Entre los segundos figuran entidades del Estado como el Ministerio de Agricultura que ofrece asistencia técnica, así como a los Gobiernos Locales (regional y municipalidades) que brindan servicios de organización y asistencia técnica a los pobladores. También figuran algunos Organismos Públicos Descentralizados (OPDs) como Foncodes o INIEA y programas estatales como el Programa de Desarrollo Alternativo.

## LAS INTERACCIONES

### Los Agricultores

Los agricultores establecen contactos comerciales tanto con los actores involucrados en la ruta hacia la exportación como con los actores involucrados en la ruta hacia el mercado interno. Con respecto a la primera (exportación) se interrelacionan con los intermediarios locales, con los mayoristas de ciudades como Tarapoto y, ocasionalmente, con los rescatistas. También interactúan con las cooperativas y con sus acopiadores. En la ruta hacia el mercado interno, los agricultores interactúan con los procesadores informales y con los minoristas de los mercados tradicionales localizadas en ciudades como Tarapoto.

Figura No 4

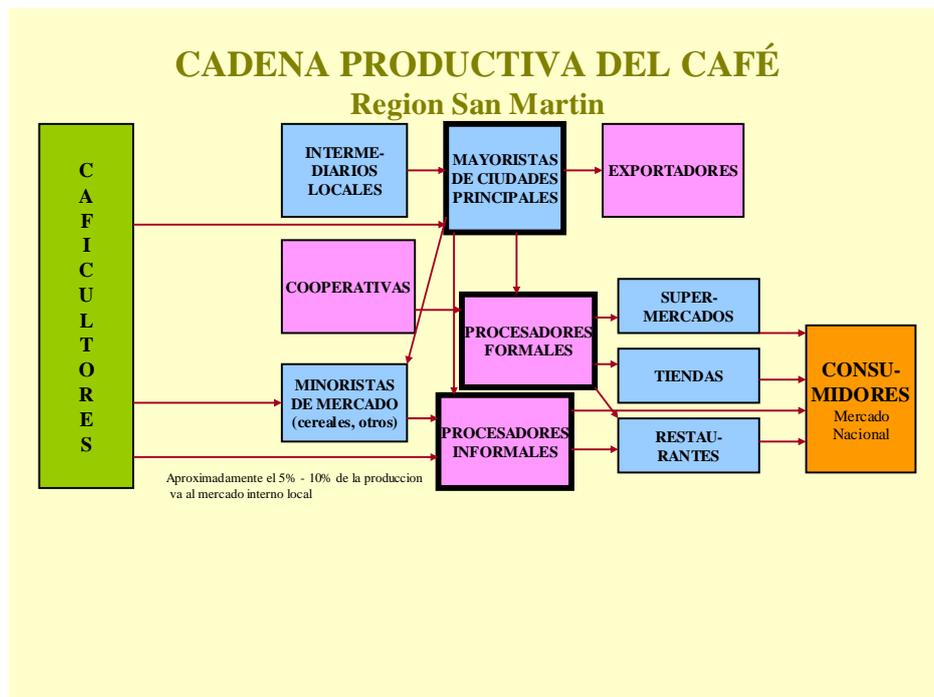


Ponemos en el grafico a los tostadores y consumidores finales porque según manifestaron los agricultores, ellos no conocen quienes se constituyen en los compradores o consumidores finales del café que producen.

Los **procesadores**, formales e informales, grandes y pequeños, y los **mayoristas** ubicados en las principales ciudades de la región, como Tarapoto y Moyabamba, son los actores que mas valor agregado añaden al producto. Los procesadores tostando, moliendo y envasando y los mayoristas seleccionando. Estos actores, procesadores y mayoristas, se interrelación **“hacia atrás”** con los intermediarios locales, con la(s) cooperativa(s), con los minoristas del mercado e incluso con los agricultores, de manera permanente (con la cooperativa) o esporádica (con los mayoristas y con los procesadores informales).

Los mayoristas se relacionan **“hacia delante”** con las empresas exportadoras, a cuya matriz pertenecen, en tanto que los procesadores –formales e informales- interactúan con los puntos de venta al por menor, que venden café para preparar, como las tiendas y los supermercados, y que venden café preparado, como los restaurantes, independientemente del segmento al cual están dirigiendo sus productos.

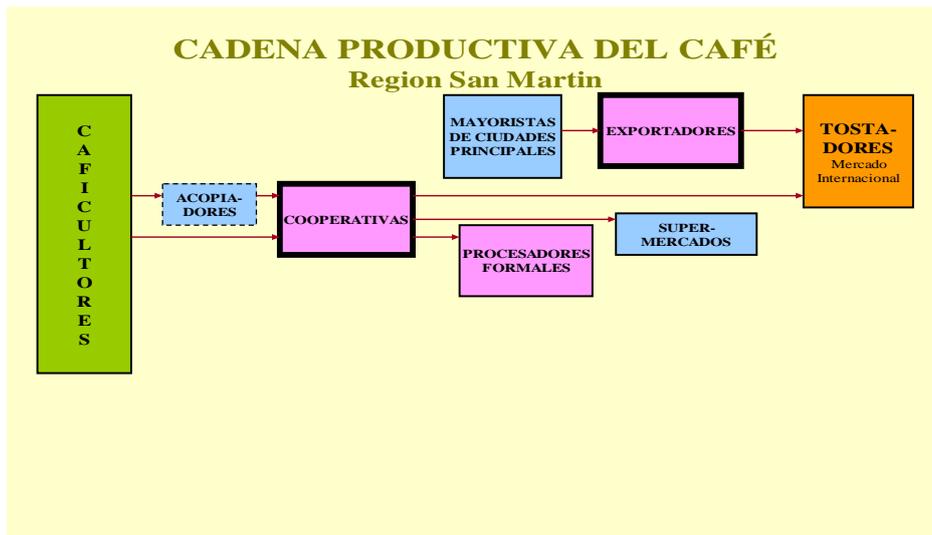
Figura No 5



Por su parte los actores **exportadores** de la cadena –las empresas y las cooperativas- tienen una interacción lineal. Hacia atrás se vinculan con los mayoristas, muchos de ellos dependientes de ellos mismos, y hacia delante con los tostadores. Las **relaciones** que establecen son muy **cortas** y **directas**. La(s) cooperativa(s) tiene también un vínculo lineal. A diferencia de las empresas, las **cooperativas** están estrechamente vinculadas a los **caficultores** (son socios) y se relacionan de manera directa **“hacia delante”** también con los tostadores.

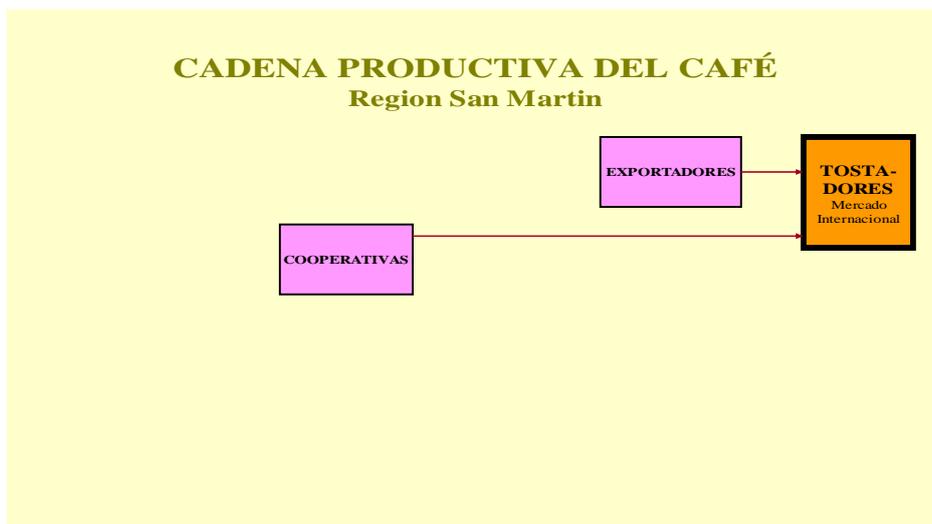
La cooperativa Oro Verde además de la ruta hacia la exportación, tiene una ruta al mercado interno, interactuando con los procesadores formales, a quienes vende el descarte, y con los supermercados locales de manera directa, a quienes abastece de envases pequeños (de un kilo, 400 gramos y 250 grs.) de café tostado, molido y con nombre de marca.

**Grafico No 6**



Finalmente, los tostadores, que constituyen el último eslabón de la cadena productiva de café de la región San Martín hacia la exportación, tienen únicamente relaciones comerciales con dos tipos de actores “nacionales”, con las empresas exportadoras y con la(s) cooperativa(s).

**Grafico No 7**



Por su parte los consumidores del mercado interno, tanto nacional como local, tienen una relación directa básicamente con los puntos de venta, es decir, con los supermercados, con las tiendas y con los restaurantes o vendedores informales de comida. Los consumidores también se interrelacionan con los procesadores informales que operan en lugares como el mercado de Tarapoto, vendiendo bolsitas de café tostado y molido.

**Grafico No 8**



Así como señalamos, en referencia al Grafico No 4, que los caficultores indicaron que no conocen quienes son los compradores o consumidores finales del café que producen, seguramente los consumidores del mercado nacional, regional y local, no tienen mucho conocimiento de los agricultores, de los diversos problemas existentes en el sector y de toda la compleja red de actores e interacciones que están detrás del café que toman en sus tazas.



## COMPETITIVIDAD

Haciendo un balance de las condiciones positivas y las condiciones negativas que favorecen la competitividad de la cadena del café en la región San Martín, podemos indicar que el resultado es desfavorable. En términos generales, conforme podemos observar existen más elementos en contra que a favor en este subsector productivo.

### CAMPO DE FUERZAS DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS

CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS
<b>Aspectos Productivos</b>	
▪ <b>Áreas de cultivo en crecimiento</b>	▪ Desarrollo tecnológico limitado
▪ <b>Condiciones agro climáticas favorables</b>	▪ Bajo rendimiento de la producción
▪ <b>Potencial sostenible de plantaciones de café con agroforestería</b>	▪ No hay suficiente volumen para la exportación
	▪ Costos de producción no son competitivos
	▪ Baja calidad
	▪ Limitada infraestructura de poscosecha
	▪ Mano de obra poco tecnificada
	▪ Baja investigación e innovación
	▪ Carencia de servicios especializados
<b>Aspectos Comerciales</b>	
▪ <b>Presencia en mercados externos</b>	▪ Los agricultores no tienen experiencia de exportación
▪ <b>Hay demanda internacional</b>	▪ Desconfianza entre los actores
▪ <b>Presencia de organizaciones exportadoras exitosas</b>	▪ Parte de la producción es procesada en otros lugares
▪ <b>Precios favorables para los exportadores</b>	▪ Precios desfavorables para los agricultores
	▪ Escasa articulación a las agroindustrias
	▪ Escaso desarrollo industrial en las zonas de producción
	▪ Dependencia del sistema de acopio
	▪ No hay acceso a información de mercado
	▪ Cadena productiva compleja
<b>Aspectos Organizacionales</b>	
▪ <b>Varias organizaciones de productores</b>	▪ Falta de una oferta organizada
▪ <b>Presencia de organizaciones que apoyan el desarrollo</b>	▪ Insuficiente articulación con los exportadores
▪ <b>Diversos programas de asistencia técnica</b>	▪ Las asociaciones son de tipo gremial
<b>Aspectos Culturales</b>	
▪ <b>Sensibilidad al cambio</b>	▪ Bajo nivel sociocultural
	▪ Desconocimiento de la posición competitiva
	▪ Limitada visión estratégica
	▪ Cultura cafetalera limitada
<b>Aspectos Estructurales</b>	
	▪ Deficiente infraestructura vial
	▪ Escaso acceso a financiamiento
	▪ Atomización de las áreas de cultivo

#### Aspectos Productivos

- **Favorables**

El área de cultivo de café en la región está en crecimiento, debido al interés que ponen sobre todo los emigrantes de la sierra y de la costa que están colonizando territorios de la amazonia.

Si bien se está generando un problema de deforestación (que puede ser controlado mediante campañas de concientización y la capacitación), permite la existencia un mayor volumen de producción de café en la zona. Se puede realizar en la región manejo racional de los cultivos de café con agroforestería, favoreciendo el cultivo del café bajo sombra, condicionar una producción natural y hasta orgánica.

Hay condiciones climáticas y agro ecológicas favorables para la producción de café, sobre todo de **café especiales** (de altura, orgánico), que en el mercado internacional obtiene precios superiores al del café convencional. Cabe destacar que en la región San Martín existen zonas altas que permiten obtener un producto diferenciado para ser posicionado en determinados nichos de mercado (gourmet), logrando una **ventaja comparativa** frente a los cafés convencionales.

- **Desfavorables**

En la actualidad el desarrollo tecnológico del cultivo del café es predominantemente bajo y medio, que condiciona un bajo rendimiento productivo, tanto a nivel de manejo de suelos, de tecnología productiva, como de las actividades de poscosecha, que no permite la venta de un producto en buenas condiciones, incidiendo desfavorablemente en el precio y por lo tanto en los ingresos de los productores, quienes (la gran mayoría) se encuentran en situación de pobreza y pobreza extrema y por lo tanto no tienen condiciones económicas favorables para desarrollar una agricultura moderna, teniendo costos altos de producción, constituyéndose estos factores en un círculo vicioso.

En este sentido, se juntan negativamente dos factores básicos de la producción del café: la **baja calidad** y la **poca productividad**. La baja calidad del producto obtenido incide de manera desfavorable en el precio que pagan los compradores, tanto por los café convencionales como por los cafés especiales, y la poca productividad incide en el poco volumen ofertado de café, representando un elemento de mucha preocupación en los exportadores, tanto para las empresas como para la(s) cooperativa(s).

Por otro lado, la mano de obra está poco tecnificada, tanto a nivel de cultivo como de poscosecha. También podemos observar que existe una limitada infraestructura para el tratamiento del producto. La capacitación tecnológica es limitada y la investigación e innovación casi inexistente. No hay un mercado de servicios tecnológicos porque los productores no pueden solventar los costos, situación que trata de ser cubierta por los proyectos y programas de asistencia técnica, proveniente tanto de organismos públicos o gubernamentales de alcance nacional, regional y municipal, como de organismos privados o no gubernamentales.

### **Aspectos Comerciales**

- **Favorables**

La producción de café de la región San Martín se encuentra articulada a la cadena de productiva y comercial para la exportación, a través de las cooperativas y mediante el acopio realizado por pequeños comerciantes que abastecen a las compañías exportadoras más importantes del país, los productores participan de la cadena exportadora, debido a que existe una demanda internacional del producto, y sobre todo de los cafés especiales.

Existe una demanda internacional de café convencional de cafés especiales (orgánico, de altura, gourmet, comercio justo) que debe ser satisfechas por lo exportadores, quienes trasladan este requerimientos a toda la cadena.

Conforme señalamos anteriormente, tanto las cooperativas como las empresas exportadoras, están buscando de manera permanente abastecerse de materia prima para que puedan cumplir sus compromisos comerciales.

Hay precios favorables sobre todo en los mercados de cafés especiales y diferenciados, que obtienen un plus en las cotizaciones. Sin embargo, cabe precisar que los productores manifiestan que ellos no ven esa ventaja al momento de comercializar su producción. Indicaron que reciben igual precio por el café convencional como por lo cafés especiales.

- **Desfavorables**

La experiencia de exportación realizada directamente por los productores es escasa o nula. Los agricultores se articulan al mercado internacional a través de las empresas exportadoras y las cooperativas y por la red de intermediarios que existen entre los agricultores y los exportadores. Conforme señalamos anteriormente la cadena es diversa y bastante compleja, existe mucha informalidad, tradicionalidad, desconfianza entre los actores y poca transparencia en las transacciones comerciales. No hay vínculos directos entre los productores y los actores estratégicos (exportadores y procesadores) de la cadena.

La región San Martín es en gran parte solo acopiadora de café, siendo que el procesamiento se realiza en su mayor proporción en otras regiones del país (Lambayeque, Lima). San Martín se constituye solo en proveedora de materia prima, con poca incorporación de valor agregado. En este sentido, existe dependencia del sistema de acopio. Los agricultores llegan mayormente solo hasta los comerciantes locales o los mayoristas localizados en ciudades como Tarapoto. Incluso podemos señalar que gran parte de la producción de café se que en el ámbito distrital, máximo provincial.

El desarrollo industrial en las zonas de producción, incluso en la propia región, es mínimo, circunscribiéndose en el mejor de los casos a pequeñas empresas o procesadores artesanales e informales. Por otro lado, los agricultores y hasta los mismos pequeños procesadores no tienen acceso a información de mercados, precios y menos sobre nuevas rutas de comercialización. Cabe señalar que los agricultores manifestaron que ni siquiera saben quienes consumen el café que producen.

## **Aspectos Organizacionales**

- **Favorables**

Hay en las zonas de producción varias organizaciones de productores, aunque no del todo eficientes ni proactivas. Sin embargo, existe la base social para introducir cambios en la modernización productiva y comercial, constituyéndose en colectividades que pueden ser objeto de capacitaciones y acompañamiento técnico para mejorar la producción y la comercialización.

Existe una importante presencia institucional de apoyo a la comercialización y sobre todo a la producción. Hay en la región San Martín diversos programas de asistencia técnica, implementados por organismos públicos y privados como actividades orientadas a la lucha contra la pobreza, la conservación del medio ambiente y sobre todo a la lucha contra el cultivo ilícito de la hoja de coca.

- **Desfavorables**

Si bien hay organizaciones de productores, falta una mayor eficiencia en la organización que permita una oferta competitiva, tecnificada y de calidad. La ausencia de organizaciones sólidas no permite que los agricultores tengan una posición favorable al momento de las negociaciones, estando a merced de los acopiadores y comerciantes locales, impidiéndoles llegar de manera directa a los exportadores y procesadores.

Las organizaciones o asociaciones de productores de café existentes son básicamente de tipo gremial o política, mas no de corte empresarial. Las organizaciones están mas preocupados por reivindicaciones de tipo productiva o programática que limitan una visión estrategia de desarrollo del campo. No hay una cultura empresarial en los productos, ni para la producción ni para la comercialización.

En este sentido, conforme señalamos anteriormente, existe una insuficiente articulación de los agricultores cafetaleros con los exportadores, sobre todo con las empresas, generándose en el medio una compleja red de pequeños comerciantes, sobre todo ubicados en las localidades distritales y provinciales, con quienes tienen que negociar.

### **Aspectos Culturales**

- **Favorables**

Un aspecto cultural favorable que se observa en los productores es la sensibilidad y buena actitud personal y colectiva que tienen al cambio. Son personas que aceptan sugerencias para la implementación de nuevas orientaciones tecnológicas, para la producción y poscosecha, y para la comercialización. Por ejemplo, la producción agro ecológica que les permitirá acceder a mercados diferenciados y obtener mayores precios por un café diferente al convencional y dirigido a nichos de mercado específicos.

- **Desfavorables**

Existe un bajo nivel socio cultural de la mano de obra, teniendo como fundamento el bajo nivel educativo existente. Estas condiciones limitan la posibilidad de una producción tecnificada y competitiva.

Por lo tanto no existe una visión estratégica a largo plazo, su visión es por el contrario cortoplacista. Incluso la cultura del negocio en el que están involucrados es mínima, no conocen mas allá de la comercialización local o provincial, desconociendo el perfil de los mercados y de los consumidores de su producto.

En este sentido, no tienen una cultura cafetalera, incluso desconocen que es un café de calidad, el consumo interno en las propias fincas es limitado, por lo que les resulta difícil obtener un producto de calidad, con un adecuado manejo en el cultivo, en la poscosecha y mucho menos en el tostado. Es muy común en la región el consumo del “café en olla”, donde las cualidades organolépticas del producto no destacan.

### Aspectos Estructurales

No hay condiciones favorables, por el contrario, son **desfavorables**. La infraestructura vial es deficiente, incidiendo en los costos de transporte lo cual le quita competitividad a la producción. Las carreteras son malas y en algunos lugares ni siquiera existen. El sistema de electrificación en el campo o no existe o está en proceso de instalación, lo cual incide en contra de un proceso óptimo para desarrollar el café.

Un problema estructural no solo del café, sino de gran parte del agro peruano, que también se hizo evidente en la Región San Martín, sobre todo en la sierra y en la selva, es la **atomización** de las fincas. La mayoría son pequeñas extensiones inferiores a cinco hectáreas, que impide la caficultura a gran escala.

Por otro lado, no existe o es escaso el acceso al **crédito** para el financiamiento de las actividades productivas, limitando las capacidades de inversión para el mejoramiento tecnológico, para la producción de volúmenes significativos y para lograr un producto de calidad, a través de una agricultura moderna y un beneficio adecuado.



# DIAGNOSTICO CUALITATIVO

## PROBLEMAS PERCIBIDOS EN EL NEGOCIO DEL CAFÉ

- **Agricultores**

Uno de los principales problemas que los agricultores mencionaron en el negocio del café fue la **falta de recursos económicos** para solventar los gastos familiares, que inciden de manera importante en la necesidad de vender parte de la producción de café especial a los intermediarios locales o a los comerciantes mayoristas, aunque se constituyan en competidores de la cooperativa a la que pertenecen y con la cual existe el compromiso de abastecer materia prima para la exportación.

Los entrevistados indicaron que vendiendo la producción de café a los intermediarios o acopiadores, obtienen liquidez de inmediato e incluso, dicen, estos comerciantes les adelantan dinero para satisfacer sus necesidades personales, contribuyendo de esta manera al mantenimiento de la complejidad existente en la cadena. La situación de **pobreza** en que se encuentran los productores y, consiguientemente la falta de capital, hace que los agricultores tengan que continuar con las relaciones comerciales tradicionales.

***“Uno se ve obligado a vender al intermediario para tener dinero. Yo tengo diez hijos, que viven todos conmigo; incluso dos están casados, pero ahí los tengo, compartimos la olla”***



Este sistema tradicional de relación comercial entre los agricultores de café y los acopiadores locales o intermediarios, no solo se sustenta en la disponibilidad de dinero en efectivo que le brindan los comerciantes a los productores, para la satisfacción de las necesidades personales y familiares, sino también en que les reducen los costos de transacción, porque no tienen que preocuparse ni gastar en el transporte. En este sentido, podemos indicar que el **transporte** es otro de los problemas frecuentes percibidos entre los caficultores, quienes lo señalaron como tal de manera explícita.

El problema del transporte se expresa, según manifestaron, en varios aspectos: por un lado, faltan carreteras o las que existen no se encuentran en buenas condiciones; por otro lado, no hay unidades de transporte que aceptan el traslado físico de la mercadería, y finalmente porque transportar el producto desde la finca al lugar de comercialización representa un costo adicional para el agricultor.

***“El comerciante lo saca de la casa...las camionetas no quieren llevar el café al centro de acopio”***

Otro problema que manifestaron los entrevistados es la falta de acceso a **crédito** para que puedan financiar la producción. Este problema se expresa también en la forma de pago mensual que proponen las entidades crediticias. Según dicen, este sistema de pago no es el adecuado a sus realidades, porque la campaña productiva tiene un tiempo de duración, durante el cual tienen que estar invirtiendo constantemente.



También indicaron como problema que actualmente no tienen otras alternativas **comerciales** donde vender su producción de café. Manifestaron que solo tienen como opciones a la cooperativa y a los intermediarios locales o acopiadores, señalando que necesitan contar con una mayor cantidad de posibles clientes para colocar la mercadería y disponer de dinero en efectivo.

Conforme podemos apreciar en los agricultores de café de la Región San Martín, los problemas se orientan básicamente hacia dos aspectos: el **económico** (pobreza, falta de liquidez, falta de crédito) y el **comercial** (faltan clientes). Otros problemas como el transporte no son prioritarios para los productores.

▪ **Intermediarios**

Para los intermediarios o acopiadores locales de café, ubicado en los diferentes distritos y provincias de la región San Martín, y para los mayoristas localizados en las principales ciudades de la región, como Tarapoto, el problema no es económico, sino se orienta fundamentalmente a la **falta de mercadería**, es decir, de café convencional u orgánico que puedan acopiar para responder a las necesidades de exportación que tienen.



La falta de producto para la exportación se expresa por un lado en el **volumen**, es decir, no hay la suficiente cantidad de café, razón por la cual han tenido que desplegar una extensa red territorial de acopio, estableciendo una cadena hacia atrás en diferentes localidades que les permita reunir, "de poco en poco" el volumen de café que necesita.

***"No hay suficiente volumen de café para acopiar"***

***"Hay que esperar reunir el café de poco en poco"***

Por otro lado, se expresa en la **calidad**, es decir, el café que reciben por parte de los agricultores no tiene la calidad que los exportadores dicen que debe ser. Indicaron que el café acopiado viene "sucio", mezclado con impurezas como tierra o paja, también manifestaron que el café no viene "seleccionado", es decir, el tamaño del grano no es uniforme y viene con un tratamiento poscosecha inadecuado.

***"El café que traen los productores no es de buena calidad"***

***"Es necesario que mejoren la calidad del café que vende"***

Los comerciantes mayoristas de Tarapoto indicaron que ellos han desplegado una red de acopio en diferentes provincias de la región San Martín para que puedan juntar el volumen que necesitan y que además suelen comprar el café en sus propios locales a los agricultores que traen "uno o dos saquitos".

Los comerciantes también señalaron que tienen que evaluar la calidad del café que les llevan y que descartan aproximadamente el 5, 10 o 20% de la mercadería. En este caso, los productores proceden a vender el descarte en la ciudad, abasteciendo a los procesadores locales o vendiéndoles a los comerciantes de los mercados tradicionales de la ciudad.



#### ▪ **Procesadores**

Los procesadores locales de café, pequeños y artesanales, también tienen como principal problema el **abastecimiento** de una materia prima de calidad, que les permita obtener un producto final aceptable. Según manifestaron tienen que comprar "las sobras" del café que es rechazado por los comerciantes mayoristas de la ciudad.



Sra. Elder, procesando el café en su vivienda. Es la principal abastecedora de café tostado y molido en el Mercado N° 2 de Tarapoto.

Como compran las llamadas “sobras” de café, la materia prima que disponen adolece también de la calidad necesaria, constituyéndose en un problema adicional al momento de tostar el café que van a poner a la venta, siendo por lo tanto, la falta de volumen y de calidad también los problemas mas frecuentes que perciben en el negocio del café.

***“No hay materia prima, solo nos venden las sobras que rechazan los exportadores”***

Otro problema que manifestaron los procesadores locales es la falta de acceso a **crédito** para que puedan disponer de capital de trabajo que les permita sobre todo mejorar las condiciones **tecnológicas** de producción. Indicaron que no tienen adonde acudir para conseguir préstamos que utilizarían para mejorar la infraestructura de sus plantas de procesamiento, que como pudimos observar, son bastante rudimentarias y comparten espacio con otros productos (maní, cacaco, pimienta, ajos, entre otros).

#### ▪ Exportadores

Conforme señalamos anteriormente, uno de los principales problemas que tienen los exportadores en general es la falta de materia prima para reunir el volumen necesario para la comercialización. Ahora bien, este problema no solo se manifiesta en las grandes empresas exportadoras y sus mayoristas, sino también en la cooperativa Oro Verde.



Ing. Hiderico Bocángel, respondiendo la entrevista y mostrando productos de Oro Verde.

En efecto, la falta de **volúmen** de café y de **calidad** de la materia prima son también los problemas más frecuentes que tiene que afrontar la cooperativa. Indicaron que no existe un problema de mercado, porque los pedidos de sus compradores son estables, tienen a quienes vender, lo que no tienen es el volumen suficiente de café ni la calidad requerida para cumplir los pedidos.

***“Nosotros no tenemos problema de demanda, sino de oferta, especialmente nos falta café de calidad para exportar”***

El problema se hace más evidente porque la cooperativa requiere de un café orgánico, especial, diferente al café convencional, el cual pueden encontrar con mayores posibilidades, pero un café “de calidad” es mucho más complicado de juntar, debido a que debe reunir una serie de características más exigentes por parte de los compradores.

Como la Cooperativa vende también café tostado y molido en el mercado interno, tienen como problema adicional la poca capacidad productiva de la planta de procesamiento. No se abastecen para cubrir la demanda. Cuentan –según manifestaron- con sólo dos tostadoras pequeñas, de ochokilos de capacidad cada una, las mismas que están permanentemente siendo utilizadas para cumplir con los pedidos. Sin embargo, indican que no pueden tomar servicios externos de tostaduría, porque no hay en la región una oferta de calidad de los mismos, y la gerencia prefiere no poner en riesgo el prestigio de la marca, además de cuidar el “secreto” que tienen en el procesamiento del café.

#### ▪ **Restaurantes**

En los restaurantes y puestos de venta informales de comida y café preparado no existe una oferta de café de calidad. Es más, son muy pocos los restaurantes y establecimientos que venden café “pasado”, siendo que la gran mayoría ofrece café instantáneo y el denominado “café de olla”. En este sentido, se puede apreciar el desconocimiento de la preparación de café de calidad y un fuerte arraigo a la costumbre de consumir un café ligero en sabor, aroma y consistencia.



**Muestras de café molido artesanal e, instantáneo envasado que se comercializan en la mayoría de puestos de mercado y bodegas de la ciudad de Tarapoto.**

El problema, según los informantes de este segmento de la cadena, consiste en que por un lado no hay una oferta de calidad y por otro, ellos no tienen el conocimiento suficiente para prepararlo. Además desconocen si existe una demanda potencial entre los consumidores y sobre todo si existe la disposición de pagar un precio mayor por una taza de café de calidad.

**“No hay un buen café para preparar, además no sabemos cómo hacerlo, acá no se acostumbra pasar”**

**“Es difícil que paguen más, la gente está acostumbrada a tomar café de olla y no sueltan más de cincuenta centavos por una taza de café”**



Indicaron que los consumidores locales están acostumbrados a tomar “café de olla” y que el consumo interno no es lo suficientemente atractivo porque las personas no suelen tomar café “debido al calor” que existe. Existe la idea de que no es posible que coexista una demanda de café en zonas calurosas como Tarapoto. Afirman que el público prefiere tomar refrescos o cerveza bien helados. Así mismo se observó que existen muchos prejuicios respecto a los efectos negativos de consumir café habitualmente.

**“Dicen que el café te hace daño, que te da gastritis, te quita el sueño, te muñequa”**

Por lo tanto, los propios expendedores de la bebida, mantienen este criterio equivocado respecto al producto, el que sin duda influye directa o indirectamente en los consumidores.

### PROBLEMAS PERCIBIDOS POR LOS ACTORES

AGRICULTORES	INTERMEDIARIOS	PROCESADORES	EXPORTADORES	RESTAURANTES
<b>Precios bajos, pobreza</b>	Falta de Materia Prima (volumen)	Falta de abastecimiento	Falta de Materia Prima (volumen)	No hay oferta de café de calidad
<b>Escasas Vías de acceso y transporte, costos altos del transporte</b>	Falta de calidad del café ofertado por los agricultores	Falta de tecnología en los procesadores	Falta de calidad del café ofertado por los agricultores	Ellos no tienen conocimiento de café de calidad
<b>Falta de crédito para invertir en los cultivos y beneficio</b>		Falta de crédito para invertir en infraestructura productiva		No saben si hay demanda para café de calidad
		No hay cultura de consumo de café de calidad	No hay cultura de consumo en la población, piensan que es dañino para la salud	El público dice que hace daño

## SOLUCIONES SUGERIDAS

### ▪ **Agricultores**

Según los agricultores las soluciones que se pueden dar al problema del negocio de café son los siguientes:

- Lograr un mejor pago por el café que comercializan y tener un mayor acceso al crédito. Dicen que deben pagarlo al final de la campaña, cuando han podido vender su producción y no mensualmente. En este sentido, hablaron favorablemente de la Cooperativa Oro Verde, por cuanto les habría estado brindando a la mayoría de ellos, un crédito de hasta seis mil soles, pagaderos al final del proceso, es decir, en la tercera etapa (cosecha propiamente dicha). Uno de los informantes, señaló sin embargo no estar enterado de ese beneficio, razón por la que habría recurrido a la venta a intermediarios.
- Tener nuevas y más opciones de compradores, las que no desean que se limiten a la cooperativa y a los comerciantes y exportadores, sino que ven conveniente la venta de café tostado, molido y envasado en el mercado interno (tanto en la ciudad de Lamas como en trapoto y Moyobamba), lo que les permitiría tener una disponibilidad inmediata de dinero, "aunque sea en pequeñas cantidades".
- Los agricultores manifestaron que – a fin de coincidir con la disponibilidad de dinero y el hábito de compra de los consumidores locales, se debe vender el café que producen al mercado local, pero en cantidades más pequeñas (*"para el consumo diario"*), que tengan un valor de S/. 0.50 cada paquete, sobretodo para que la gente lo pruebe y se acostumbre a tomar un buen café.



- Los agricultores manifestaron que actualmente están siendo satisfechas de manera óptima sus necesidades de asistencia técnica y de organización, especialmente los socios de la cooperativa Oro Verde. Consideran que han dejado de ser agricultores improvisados y que ahora –gracias al manejo y monitoreo de los ingenieros- saben bien las condiciones para lograr un café verde de alta calidad.

### ▪ **Intermediarios**

Para los intermediarios la solución al problema de falta de materia prima, tanto a nivel de volúmen como de calidad, está en el mejoramiento de las capacidades tecnológicas de los agricultores.

Dicen que deben mejorar sustancialmente las condiciones de cultivo y de tratamiento de poscosecha, de manera que sea posible obtener una mayor y mejor producción. También indicaron que los agricultores deben tener una mentalidad más orientada hacia el desarrollo, dejando atrás el asistencialismo que esperan tener, poniendo más de su parte para que puedan lograr una posición más competitiva con su producción y mejorar de esa manera sus condiciones de vida.

Por otro lado, hicieron referencia a la necesidad de una mayor organización para que puedan brindar una oferta considerable y de calidad de manera colectiva. Indicaron que individualmente es difícil que puedan seguir adelante, dadas las condiciones de pobreza en que se encuentran.

Sin embargo cabe señalar que manifestaron que las deficiencias de abastecimiento de materia prima que existe se deben en gran parte a los problemas climáticos que hubo en la zona. señalaron que la sequía que hubo no permitió que exista una buena producción en esta campaña.

#### ▪ **Procesadores**

Los procesadores indicaron que la solución esta en que se brinde apoyo a las diferentes pequeñas empresas procesadoras que existen en la zona, sobre todo en el aspecto crediticio y tecnológico. Manifestaron que necesitan recursos económicos y capacitación para mejorar sus instalaciones productivas de manera que puedan producir un mejor café tostado. Añadieron que los agricultores deben recibir líneas de crédito por parte del Banco Agrario para que puedan mejorar su competitividad, porque –según señalaron los entrevistados- no tienen suficientes recursos para la siembra y tratamiento de poscosecha. El hecho de tener una mayor y mejor producción les permitirá contar a ellos con materia prima suficiente y buena para que puedan trabajar.

#### ▪ **Exportadores**

Conforme señalamos anteriormente, los mayoristas ligados a las empresas exportadoras, indicaron que es necesario que los productores mejoren sus capacidades tecnológicas para optimizar su producción. Por su parte, la cooperativa indica que es necesario que el estado tome en cuenta las necesidades de los agricultores, también en el aspecto tecnológico, apoyando a través de entidades especializadas la investigación para transferir paquetes tecnológicos a los productores. En este sentido, consideran estratégica la implementación y funcionamiento de la Mesa Técnica del Café que se ha instalado en la región, promovida por el Gobierno Regional, donde la cooperativa Oro Verde tiene bajo su responsabilidad la vice-presidencia. Ven en esta instancia la posibilidad de promover un trabajo concertado para el mejoramiento de las capacidades productivas.



- **Restaurantes**

Los restaurantes y puestos de venta de café que operan, formal e informalmente, en la ciudad de Tarapoto, no tienen una propuesta definida respecto a la promoción del consumo interno del café. Si bien indicaron que es necesario promover el consumo de café de calidad, y muestran una predisposición favorable a colaborar, consideran que es muy difícil que se pueda cambiar la costumbre en los consumidores.



### SOLUCIONES SUGERIDAS POR LOS ACTORES

AGRICULTORES	INTERMEDIARIOS	PROCESADORES	EXPORTADORES	RESTAURANTES
<b>Recibir un mejor precio, pago inmediato</b>	Mejoramiento tecnológico de los productores	Mejoramiento tecnológico de sus plantas	Mejoramiento tecnológico de los productores	No hay propuestas de soluciones definidas
<b>Nuevos compradores, desarrollo del mercado interno</b>	Cambio de mentalidad de los productores	Recibir crédito para infraestructura	Mejoramiento de investigación y transferencia tecnológica	
<b>Recibir crédito con mejores condiciones de pago</b>	Mejoramiento de la organización de los productores	Recibir capacitación para mejorar su producción	Fortalecer la mesa técnica del café en la región	

### ACTITUDES DE LOS ACTORES

- **Productores**

Los agricultores tienen una actitud favorable hacia la realización de actividades que permitan el mejoramiento del negocio del café en general y de la promoción del consumo interno en particular. Se muestran muy optimistas cuando se les plantea esta posibilidad y tienen una apertura hacia cualquier tipo de iniciativa, independientemente de quien lidere el proceso de innovaciones.

Por otro lado, se puede observar que tienen una actitud favorable y una gran valoración hacia la organización. Son conscientes de que no pueden mejorar las condiciones actuales de manera individual, a diferencia de los que pueden lograr de manera colectiva.

Sin embargo, se sienten presionados a “romper” las reglas que implica un compromiso de proveer café a determinada organización si el pago no es inmediato, debido a “las necesidades” que tienen, por lo que venden parte de su producción a los intermediarios o acopiadores tradicionales.

Indicaron que pueden seguir a cualquier líder regional que tome la iniciativa de realizar actividades para el mejoramiento productivo y comercial del café que producen, siempre y cuando les permita lograr de efectiva un mejoramiento en sus ingresos y en su calidad de vida. Se observa confianza respecto a las actividades que lleve adelante la cooperativa y la Mesa técnica del Café, pero cierta desconfianza respecto a los intermediarios o acopiadores locales, porque según dicen siempre imponen el precio, aunque se sienten “obligados” a negociar con ellos porque les permite disponer de liquidez para lograr ingresos inmediatos, aunque pequeños.

#### ▪ **Intermediarios**

Los mayoristas de la ciudad de Tarapoto, ligados a las empresas exportadoras, indicaron que también están dispuestos a apoyar cualquier iniciativa que signifique el mejoramiento de la producción de café en la zona, sobre todo en el aspecto tecnológico y organizativo. Revelan confianza en las actividades que puedan desarrollar organismos públicos o privados en la implementación de proyectos o programas de desarrollo.

Indicaron que ellos mismos han desplegado actividades relacionadas con la organización de los productores para que puedan acopiar un mayor volumen de café, generando una red “hacia atrás” en las diferentes zonas y contando con el apoyo de los productores.

También señalaron que brindan asistencia técnica gratuita a los productores, apoyándolos en el mejoramiento tecnológico, para que les entreguen una mayor cantidad de café y mejoren la productividad en sus chacras así como el beneficio del producto.

#### ▪ **Procesadores**

Los procesadores también muestran una actitud favorable a trabajar de manera conjunta con los productores y organizaciones de desarrollo en implementar proyectos para el mejoramiento de la producción y comercialización del café de la zona. La actitud que tienen es de total apertura, estando dispuestos a participar en reuniones conjuntamente con otros actores. Se observa que existe una actitud de confianza, aun antes de conocer quienes participarían en estas actividades.

#### ▪ **Exportadores**

Los exportadores de café indicaron que les interesaría participar en actividades orientadas a la promoción del café de la zona, independientemente de quien lidere estas propuestas. En la cooperativa Oro Verde se observa también una predisposición favorable a promover un trabajo concertado, particularmente a través de la Mesa técnica del Café, del cual incluso tienen parte del liderazgo, aunque hay cierta desconfianza respecto al Gobierno Regional en que favorezca a determinadas organizaciones en perjuicio de otras y una total desconfianza en trabajar con otros actores de la cadena, específicamente en el trabajo tecnológico que puedan desarrollar.

- **Restaurantes**

La actitud que tienen los restaurantes y vendedores de café preparado es positiva respecto a la participación en una reunión grupal conjuntamente con otros actores de la cadena para buscar soluciones al problema del café, sobre todo si van a beneficiar a los productores de la región. Hay confianza en participar colaborativamente.

### ACTITUDES Y CONFIANZA ENTRE LOS ACTORES

AGRICULTORES	INTERMEDIARIOS	PROCESADORES	EXPORTADORES	RESTAURANTES
<b>Buena actitud al cambio y a la organización</b>	Buena actitud a participar en la búsqueda de soluciones compartidas	Buena actitud a participar en la búsqueda de soluciones compartidas	Buena actitud a participar en la búsqueda de soluciones compartidas	No hay propuestas de soluciones definidas
<b>Poca o ninguna confianza</b>	Bastante confianza hacia otros actores	Bastante confianza hacia otros actores	Poca confianza hacia otros actores	Bastante confianza hacia otros actores

## IDEAS Y PROYECTOS PARA EL NEGOCIO DEL CAFE

- **Productores**

Las ideas y proyectos que tienen los productores para mejorar el negocio del café se orienta a la implementación de actividades desarrolladas por entidades públicas y privadas en el mejoramiento tecnológico de la producción, tanto a nivel de cultivo como de beneficio del producto.

También proponen que se mejore las condiciones crediticias para el financiamiento de los cultivos y en el aspecto comercial sugieren que se impulse la demanda interna, mediante la producción y lanzamiento de café tostado y molido, impulsado por procesadores locales.

- **Intermediarios**

Los intermediarios indicaron que para mejorar el negocio del café es recomendable realizar proyectos de organización de los productores, generando una base sólida a nivel de los agricultores donde se puedan implementar actividades para el mejoramiento tecnológico y el acopio de volúmenes importantes de mercadería con la debida calidad.

- **Procesadores**

Las ideas y proyectos de los procesadores pasa por la consolidación de una oferta importante de café tostado que puedan vender localmente, por el apoyo que deben recibir de manera integral todos los actores de la cadena, desde los productores hasta ellos mismos, con crédito y tecnología para sus plantas de procesamiento.

- **Exportación**

Para los exportadores la solución esta en proyectos de apoyo tecnológico y organizativo, así como la consolidación de la Mesa técnica del Café donde se discuta de manera ordenada las prioridades del sector, implementando programas a nivel de generación y transferencia de tecnología.

- **Restaurantes**

Los restaurantes y lugares de venta de café preparado no tienen ideas o proyectos definidos respecto al negocio del café. Indicaron que es difícil promover el mercado interno porque los consumidores tienen la costumbre de consumir el “café de olla”. Sin embargo, mostraron una disposición favorable para participar de programas de capacitación para la preparación de un café de calidad, siempre y cuando no represente un costo para ellos.

### IDEAS Y PROYECTOS

AGRICULTORES	INTERMEDIARIOS	PROCESADORES	EXPORTADORES	RESTAURANTES
<b>Mejoramiento tecnológico</b>	Mejoramiento tecnológico	Mejoramiento de su producción	Los que se puedan formular en la Mesa técnica	No hay ideas o proyectos definidos
<b>Mejores condiciones de crédito</b>	Mejoramiento de la organización			
<b>Desarrollo de productos para el mercado interno</b>				

# ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO INTERNO

## 1. Introducción

Habiéndose configurado la actividad cafetalera peruana y por ende la de la Región San Martín, como resultado de la evolución del mercado global, ha sido necesario comprenderlas en ese marco a fin de identificar los puntos críticos donde intervenir para hacer posible el cambio de posicionamiento de sus cafés en dicho mercado. Cambio imprescindible para alcanzar la sostenibilidad. Así, hemos podido caracterizar la estructura productiva cafetalera peruana y regional, visualizar su articulación actual al mercado global y encontrar las determinaciones de su situación de postración crónica: sus debilidades y las restricciones que le impone su entorno para salir de dicha postración. Asimismo, se han identificado las fortalezas del sector, que le permitirán aprovechar las oportunidades que dicho entorno le presenta.

Cabe señalar que cuando nos referimos al mercado global estamos constatando la dilución de las fronteras entre mercado regional, el interno y el externo, por lo menos en lo relacionado al café. Esta realidad se manifiesta en la presencia de actores globales que ofrecen sus cafés simultáneamente en los tres niveles (antes tres mercados). También en los fuertes impactos que tiene en el mercado “peruano” cualquier cambio en la oferta de países ubicados en las antípodas del nuestro, cuyos cafés ni siquiera se comercializan aquí. La presencia de marcas globales que ofrecen cafés tostados, e inclusive tazas de café a nivel nacional, como parte de estrategias globales de expansión, también lo confirman. Así, cuando hacemos referencia al mercado interno, es sólo para señalar el espacio territorial al que nos referimos, dentro de fronteras nacionales casi irrelevantes económicamente para la caficultura nacional.

Por otro lado, consideramos como cafés especiales sólo a los de alta calidad (+ 80 puntos SCAA) y como diferenciados, aquellos que han caracterizado de alguna manera sus procesos productivos como orgánicos, comercio solidario, amigables con las aves, etc.

## 2. Mercado: la crisis del café de principios del siglo XXI y el nuevo escenario

### 2.1 Los cafés

En el mundo, son dos las especies de café comerciales:

- 1) Coffea arabica o Arábica, un arbusto nativo del soto-bosque húmedo de montaña, que produce granos de alta calidad; y
- 2) Coffea canephora o Robusta, un árbol más rústico, de planicies bajas, con mayor rendimiento y menor calidad.

Así, el mercado distingue el café en tipos, distinción que se refleja en sus precios:

1) Arábica:

- 1.1. Suaves (Colombia) y Otros Suaves (Centroamérica, Perú, etc.), que son cafés de calidad y;
- 1.2 Naturales (Brasil), que son cafés de calidad intermedia.

2) Robusta:

Son cafés de baja calidad producidos en los dos más grandes productores del mundo: Viet Nam y Brasil.

En el mundo, 100 millones de personas participan directa o indirectamente de la economía global del café. Cerca de 25 millones dependen directamente de él. En el Perú, existen 150.000 familias caficultoras.

## **2.2 La consolidación de la industria del tostado y el desarrollo del mercado de los cafés especiales**

Durante los últimos 30 años descendió el número de compradores de café en el mundo: 5 empresas con sede en los países consumidores tradicionales (USA, Unión Europea y Japón) controlan el 40% del mercado global de café en grano verde. Y 10 empresas controlan el 65% del comercio global del café tostado y soluble. Al interior de cada uno de los países consumidores tradicionales, los 5 más grandes tostadores controlan entre 75 y 97% del mercado.

Este resultado ha sido favorecido, a su vez, por la consolidación de los canales de venta, donde hay cada vez menos y más grandes cadenas de supermercados, que prefieren tratar con los tostadores más grandes. Por ejemplo, en Alemania, Francia y Reino Unido, las 10 principales cadenas de supermercados controlan más del 60% del mercado de alimentos. En USA, las 20 mayores cadenas controlan el 52% de dicho mercado. Cada vez más, los minoristas establecen la calidad del café que adquieren y cada día crece la importancia de sus propias marcas, sobre todo en el segmento de cafés solubles, el de más baja calidad.

Dicho proceso de consolidación y globalización de la industria, fue acompañado por otro de innovación tecnológica, que permitió ampliar la participación de cafés Naturales y Robustas en las mezclas o "blends", reduciendo costos e impactando negativamente en la calidad ofrecida al consumidor en los países consumidores tradicionales (USA, UE, Japón), pero haciendo posible homogenizar la calidad de grandes volúmenes de café, orientados a mercados masivos transnacionales. Como resultado, se estancó consumo en la UE<sup>3</sup>. Y en USA, donde se impactó más acentuadamente la calidad, el consumo "per cápita" cayó en 29% entre 1975- 1995, generándose una creciente demanda insatisfecha.

Dicha demanda insatisfecha serviría de base para el crecimiento paralelo y sostenido del consumo de los cafés especiales, el cual creció 65% en USA, considerando solamente el periodo 1999- 2001. Dato significativo si se considera que cada año, entre 1998 y 2004, el consumo total de café en general registró caídas sucesivas en ese país. En síntesis, los cafés especiales significaron un incremento en los precios pero sobre la base de un aumento en las prestaciones al consumidor (calidad de taza + experiencia de compra). Elevaron el "valor ofrecido al consumidor" y la demanda insatisfecha pre-existente aceptó pagar más.

Hasta que finalmente, todo el sector fue arrastrado al alza por el "boom" de cafés especiales: los mayores de 18 años que consumieron una taza diaria de café pasaron de 49% de la población USA en 2004, a 56% en 2005, situación que se sostiene.

---

<sup>3</sup> En el caso del mercado japonés, de desarrollo tardío con relación a UE y USA, el proceso de consolidación de la industria no afectó el incremento del consumo. Por lo demás, el consumo de cafés especiales, sobre todo el "gourmet", creció paralelamente al convencional.

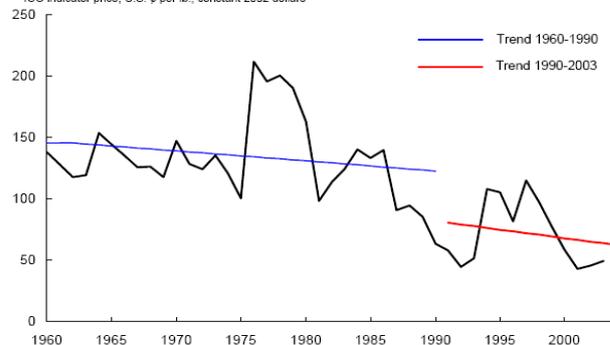
Por primera vez, el café se consumió con la misma frecuencia que las gaseosas y fue la segunda bebida de mayor consumo, después del agua. Como claro resultado de la actividad de las "coffee houses" en USA, en 2005, el 31% de los jóvenes entre 18 y 24 años reconoció que toma café (en una famosa encuesta nacional), duplicando la cifra de 2003, para un segmento que caía desde los años 60. Uno de los logros del mercadeo de los cafés especiales en USA, fue conseguir que quienes consideran el café como bueno para la salud, hayan pasado del 31% en 2004 al 50% en 2005 (dato clave).

En 1990, habían en EE UU unos 500 locales vendían cafés especiales. En 2001, se estimaban en 10.000 las "coffee houses", de las cuales 2.800 pertenecían a Starbucks Coffee. Hoy existen más de 23.000 "coffee houses" sólo en EE UU. Starbucks Coffee posee más de 13.000 locales en el mundo y ofrece más de 100 opciones de café, con sus respectivos distintivos de origen y taza. Desde hace algunos años, inaugura 4 locales diarios a nivel global y ha programado llegar tener similar número de locales que Mc Donalds: 30.000. En 2005 vendió US \$ 6.500 millones y en 2006 US \$ 7.800 millones, insumiendo 2 % de la producción mundial, en un 80% proveniente de Latinoamérica. Compra directamente en los países productores con un sobreprecio de 25%. Proyecta los mercados USA y China como el eje de su crecimiento. Complementariamente a la consolidación de la industria del tostado, por el lado de la producción mundial de café, se ha llegado a tener 25 millones de caficultores pugnando por incrementar su volumen de ventas, normalmente sin considerar la calidad, presionando los precios a la baja. Nuevos países, como India, Vietnam (que produjo 10 veces más café verde en 2003 que en 1993), se han convertido en productores principales.

Los más grandes, Brasil y Viet Nam, han ampliado sustancialmente su cuota en el mercado global, por lo que puede hablarse también de consolidación por el lado de la oferta. Sin embargo, la descapitalización y el endeudamiento de los caficultores se han repetido en estos países, al igual que en el resto. Antes de la última crisis, sólo las catástrofes climáticas en los países productores más grandes, revertieron temporalmente la caída progresiva de los precios. Esto ha sucedido también en 2005 y 2006, por lo que la recuperación actual depende de la capacidad de los productores para mantener su oferta estable y ampliar mercados. Por ello vienen priorizando la expansión de sus mercados internos sobre la base de su propia oferta, como plataforma para proyectarse al mercado global.

**THE PRICE DROP REFLECTS A SYSTEMIC CHANGE IN THE COFFEE INDUSTRY**

**Price trend green coffee 1960-90 and 1990-2003**  
 ICO indicator price, U.S. \$ per lb., constant 2002 dollars\*



Source: ICO; World Bank; Team Analysis

10

Así, mientras las exportaciones totales de café alcanzaron los US \$ 14.300 millones, en el año "pico" de 1986; llegaron a un piso de US \$ 5.600 millones, en 2001. De 2001 a 2003 los productores no cubrieron siquiera sus costos de producción, quedando sin trabajo millones de ellos. Desde la inicio de la crisis en 1998, hasta su último año en 2004, los productores dejaron de percibir, por lo menos, US 30.000 millones. Y en 2005, por factores climáticos, las exportaciones llegaron a US \$ 8.500 millones, aún sin recuperar los niveles de 1997, año anterior al inicio de la crisis. Esta situación ha venido evolucionando positivamente y en 2007 tendremos una demanda global de 120 millones de sacos (60 KG) y una oferta que no superará los 115 millones de sacos. Sin embargo, aún hoy el productor recibe menos del 2% del valor total generado por la cadena.

Paradójicamente, durante la crisis, la industria del tostado y el negocio de los distribuidores floreció en los países consumidores tradicionales: las ventas minoristas aumentaron de US \$ 35.000 millones antes de la crisis, a más de US \$ 80.000 millones en 2005, pagando sólo por concepto de impuestos, una suma mayor que la recibida por los propios productores.

El fenómeno descrito, esconde algunos resultados y permite llegar a algunas conclusiones de importancia para el posicionamiento de los productores de la Región San Martín en el mercado:

- a) La trascendencia económica del ascenso de los café especiales se grafica al observarse un aumento explosivo del valor de sus ventas minoristas durante un periodo de estancamiento del consumo de café en general. Y asimismo, al constatar que en USA, los cafés especiales representan poco más del 15% del volumen tranzado, pero generan el 50% de las utilidades del sector.
- b) El estancamiento y/o caída del consumo en los mercados tradicionales, en simultáneo con el crecimiento del segmento de cafés especiales (con tendencia a acentuarse), confirma que un volumen importante y creciente de cafés está quedando y quedará fuera del mercado: los de baja calidad (sobre todo en USA, pero también en UE: i. e. Francia).
- c) Se observa que mientras el productor recibió los precios más bajos de la historia, el consumidor final en los países tradicionales, por el contrario, pagó los más altos precios por la bebida. Y así como la consolidación le permite a la industria global no transferir al consumidor final el beneficio de la caída en los precios del café verde en el mercado convencional, le permite a la vez minimizar el acceso del productor al excedente así generado en la cadena de valor. Para el productor, la única manera de contrarrestar esta situación es acercarse al consumidor dentro de la cadena, para mutuo beneficio.
- d) El mercado de los cafés especiales representa la oportunidad para este acercamiento al consumidor. Y para acercarse al consumidor el productor debe optimizar su productividad, aumentar la calidad de su producto, darle valor agregado, diferenciarlo, desarrollar el mercado interno y hacer alianzas para el mercadeo y distribución (a nivel nacional y global).
- e) Aún cuando parte de las ventajas del mercado de los cafés especiales se explican porque no alcanza aún a saturar su demanda, ese momento se encuentra bastante lejano.

- # Sin embargo, el productor se debe preparar para cuando llegue, desarrollando su potencial natural para producir alta calidad, preservando el ecosistema cafetalero.

### **2.3 La consolidación de la industria y su impacto en la producción global de café**

La política de compras orientada a grandes volúmenes y bajos costos, establecida por la industria a nivel global como parte de su proceso de consolidación, desincentivó a productores de cafés Suaves y Otros Suaves (ie. Colombia/ Costa Rica) de aprovechar su potencial para producir alta calidad. Para ello, deforestaron el ecosistema original del café erradicando las variedades Typica y Bourbon de la especie Arábica y colonizaron las llanuras bajas.

Así, homogenizaron sus perfiles de taza: el lema “Café de Colombia” simbolizaba esta estrategia. Para ello desarrollaron “variedades mejoradas”, así llamadas por poder producir en ausencia de bosque, acelerando su metabolismo al recibir directamente la luz del sol, por lo que necesitan agroquímicos de alto costo (producidos en los países consumidores), obteniendo resultados de taza de calidad inferior a su potencial, incrementando sus costos y por tanto su vulnerabilidad en el mercado. Como resultado, la última crisis puso en evidencia que el productor promedio de estos países no es competitivo en los mercados “de precio” de los países emergentes y tampoco satisface las expectativas del mercado “de calidad” de los países consumidores tradicionales, particularmente del segmento de cafés especiales. Para los primeros es muy caro (no les interesa que sea mejor) y para los segundos muy malo (no les interesa que sea más barato).

Por el contrario, la política en mención incentivó a países como Brasil y Viet Nam, productores de cafés de menor calidad, a invertir para mejorarla (relativamente) y aumentar su productividad. Ello con el masivo apoyo de sus estados. El Estado en Brasil, por ejemplo, destina más de 1.200 millones de dólares a créditos de campaña, directos al productor y a la industria local. La irrupción de Viet Nam multiplicando por 3 su producción sólo entre 1997- 2001, desplazando a partir de entonces a Colombia como segundo productor mundial, sumada al incremento sustantivo de la oferta brasileña, estuvieron en la base de la crisis de precios que descolocó a la caficultura de Colombia y Costa Rica, por sus altos costos relativos.

A principios de los 90s Colombia, Viet Nam y Brasil exportaron anualmente un 44% del total global. A principios de la presente década, aumentaron al 61%. Pero las exportaciones de Colombia cayeron durante el período. Con el apoyo del Estado, la caficultura colombiana se encuentra en proceso de reconversión, desarrollando paralelamente su mercado interno y proyectándose al exterior, orientándose al valor agregado y a la diferenciación de su producto, mientras reorienta sus campos al café de calidad y a otras actividades, como la caña de azúcar.

Cabe reiterar que la caficultura en todos los países en mención, recibe fuerte subsidio estatal, por lo que resulta impensable competir con ellos en el mercado convencional, de volumen. Por lo mismo, exige a los productores peruanos una gran agregación de esfuerzos y recursos para posicionar cafés en el segmento de los cafés especiales (alta calidad y valor), los cuales, entre los cafés diferenciados, son los únicos que sustentan sus precios por el lado de la oferta, en factores que el productor controla.

## **2.4 La consolidación de la industria, el surgimiento de los cafés especiales y la nueva posición de la oferta peruana y regional**

Aún cuando el Perú se considera en el grupo de productores de Otros Suaves, no siguió el camino de Costa Rica y Colombia. Más del 75% del área sembrada corresponde a la variedad Typica o Bourbon; y se trabaja bajo sombra, por encima de los 1100 m.s.n.m., mayormente sin uso de agroquímicos. Ello hizo posible que los productores organizados hayan logrado para el país, desde 2005, el primer lugar mundial como exportador de café orgánico; y desde 2006, el primer lugar como proveedor de "comercio justo" a USA.

La caficultura se realiza en Perú en el piso bioclimático correspondiente a los bosques pre montanos y montanos del flanco oriental de los Andes, en la vertiente de la Amazonía, *en una franja compartida por los cultivos de café y coca*, ubicada entre los 900 y los 1.800 m.s.n.m. Esta franja de más de 2.500 KM se inicia en el extremo sureste del país, en la zona fronteriza con Bolivia y culmina en la frontera con Ecuador, en la llamada Depresión de Huancabamba (el punto más bajo de la Cordillera de los Andes). Esta franja es parte central del "hotspot" más biodiverso del planeta.

Esta riqueza natural es la base de la alta calidad y de la diversidad de "perfiles de taza" que produce el Perú y por ende, de la diversidad de "blends" o mezclas que puede generar, diferenciándolo de la mayoría de países cafetaleros, por tener el potencial de abastecer una industria local de tostaduría de alta calidad, a relativo bajo costo, orientada al mercado global. Así lo ha empezado a hacer Guatemala, que aún cuando no cuenta con las condiciones de Perú, exporta más del 80% de su café como especial y empieza a desarrollar "blends" o mezclas de "café verde" de distintos orígenes, para atender los gustos de mercados específicos, aumentando su competitividad y su capacidad para diversificar mercados.

Hoy en día vienen invirtiendo en el Perú los principales actores globales del naciente y lucrativo mercado de cafés especiales con valor agregado en origen, los cuales formulan sus mezclas y/o tuestan en Lima para abastecer su red de distribución global. Vale decir, el mercado interno ha entrado en un franco proceso de globalización, de integración al mundo.

Café Britt, la marca insignia de Costa Rica, cuando decidió replicar su experiencia, para enfrentar la crisis de la caficultura en su país, empezó a tostar en el Perú y usa cafés locales para proyectarse globalmente con tostados de calidad, habiendo copado el aeropuerto de Lima con sus tiendas. Lavazza e Illy Caffé atienden también sus clientes con cafés peruanos tostados. Starbucks lleva al mundo cafés de Perú desde hace casi un lustro. La razón: el potencial para producir alta calidad del ecosistema cafetalero peruano y la posibilidad de formular mezclas que ofrece.

Starbucks tiene ya 26 cafeterías en nuestro país, sin embargo, a Brasil ha ingresado recién este año, con no más de 5. Sucede que Brasil realiza una enorme campaña nacional que le ha permitido duplicar su consumo interno en 10 años, esperando convertirse en el primer consumidor mundial para la próxima década. El éxito de esta campaña se ha basado en el incremento de la calidad del café que ofrece en su mercado interno. Se viene dejando de lado la visión del mercado interno como espacio para colocar los descartes. Se anticipan así, a la próxima entrada de cafés de mayor calidad a su mercado, (i.e. los cafés colombianos).

Los productores colombianos han asimilado el “fenómeno Starbucks”. Tienen ya 85 cafeterías operativas en su país y el exterior; y apuntan al Asia como objetivo, bajo la marca Juan Valdez, la de mayor recordación en USA, junto con Coca Cola. En los próximos días abrirá sus primeras cafeterías en Lima. La empresa creada para ello se encuentra vendiendo acciones entre los productores, para darles participación en los excedentes a generar.

Mientras tanto en la Región San Martín se consumen cafés solubles ecuatorianos y chilenos de la peor calidad (aún cuando Chile no produce café). ¿No es posible competir con ellos? Pronto caficultores del exterior se encontrarán comprando tierras en el Perú para producir la calidad de café que no producen sus campos, como ha sucedido con la uva, el espárrago, etc. en el caso de la Región Ica.

## 2.5 Conclusión

Vista la evolución del mercado global durante los últimos 30 años, aprendidas las lecciones que nos deja el reposicionamiento de sus actores principales durante la presente década y asimismo, constatado el potencial del ecosistema cafetalero peruano para producir alta calidad, es posible considerar invertir recursos en ello con posibilidades de éxito. Ello siempre y cuando se acorten distancias en la cadena de valor, acercándose al consumidor final. Para ello es necesario agregar valor al proceso y al producto, además de resolver en campo el tema de la productividad y la calidad consistente. Sin embargo, esto no es suficiente. Es necesario además, diferenciar el producto, labor que se inicia también en campo, vinculada estrechamente a la calidad del producto y a las características del proceso productivo.

## 3. Situación de la caficultura en la Región San Martín

La caficultura de la Región San Martín se caracteriza por el nivel primario de su desarrollo y por degradar su “stock” de capital natural (suelo, agua y biodiversidad). Esto se traduce en la pérdida progresiva de productividad y calidad; por ejemplo, al aumentar la incidencia de plagas/ enfermedades, eleva costos y deteriora calidad, anulando la rentabilidad.

La pequeña unidad productiva se descapitaliza, también, por competir en el mercado convencional de “*commodities*”, caracterizado por consolidar *grandes lotes, de baja calidad y de bajo precio unitario*. El abandono de parcelas con suelos agotados (de escaso rendimiento) y la apertura de nuevas áreas mediante prácticas que degradan recursos (i.e. “rozo y quema”), es la respuesta del caficultor a esta problemática, quedando así atrapado en el círculo vicioso “empobrecimiento- degradación ambiental”. El siguiente paso, una vez en desesperación, es articularse a la economía ilegal de la coca, que prospera en el mismo ecosistema.

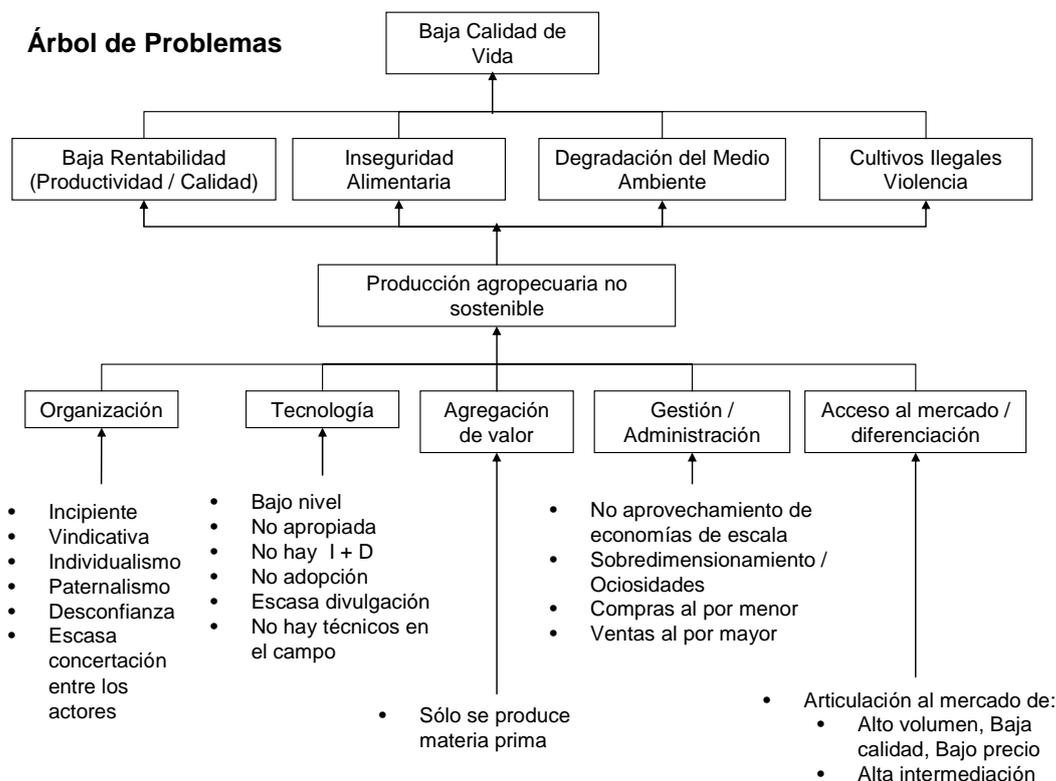
Este ciclo vicioso descapitalización/ apertura de nuevas áreas, al margen de la legalidad o no del cultivo, o del mercado al cual se oriente (tradicional o diferenciado), genera además, un conjunto apreciable de “externalidades ambientales negativas”, representadas en la pérdida de biodiversidad y en cambios en las cuencas hidrográficas: mayor duración de la temporada seca, aumento de las temperaturas máximas del ambiente y del suelo, erosión y deslaves, etc.

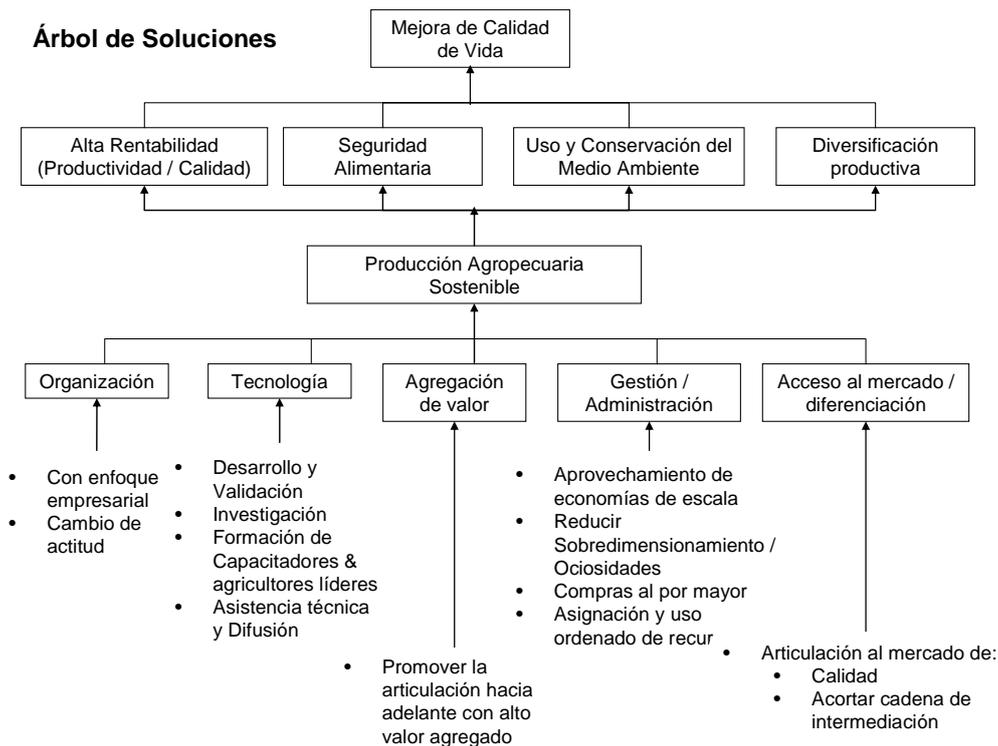
*Y todo ello en desmedro de la calidad.*

Constatamos el insuficiente desarrollo de capacidades por el agricultor, en las áreas de tecnología, organización, acceso al mercado, gestión y manejo financiero. Esta baja capitalización humana y social, antes que la económica, se encuentra en la base de la incapacidad para tomar decisiones acertadas, que explica, por ejemplo, la depredación de capital natural. Asimismo, dicha incapacidad impide al pequeño productor apartarse del mercado convencional, al no poder cumplir con las condiciones para producir cafés de alta calidad consistente y articularse definitivamente al segmento de los cafés especiales, **entre ellas, el desarrollo de un mercado interno exigente.**

Su baja rentabilidad hace que no constituya mercado para servicios como asistencia técnica y financiamiento formal, ni para bienes como herramientas y equipo. Tampoco para "insumos". Adicionalmente, el Estado no cumple labores de asistencia técnica a la caficultura, salvo en casos puntuales. No es casual la dificultad del caficultor de la Región para articularse al mercado financiero comercial.

Paradójicamente, estas debilidades ponen al caficultor regional de cara a la oportunidad que significa el nuevo paradigma del mercado global, caracterizado por un consumidor cada vez más dispuesto a retribuir la calidad, el cuidado de la salud y el medio ambiente. Es por ello la competitiva incursión de los cafés peruanos en el "mercado solidario" y en el de "orgánicos". Aún cuando ello no es suficiente para hacer sostenible la caficultura.





#### 4. El mercado peruano hoy

El mercado interno de café es insignificante en el Perú y la “cultura de café” inexistente: el consumidor promedio no es uno con conocimiento/ informado. Cada peruano consume 0.3 KG de café/ año. El consumo de cafés especiales no alcanza al 5% de dicha cantidad. Mientras, cada brasilero consume 5.5 KG, cada colombiano 4.5 KG y cada finlandés 9 KG. Sin embargo, como casi toda baja penetración de mercado, esta realidad representa una enorme oportunidad de negocio a futuro para el caficultor peruano.

La otra cara de la misma moneda es que el caficultor promedio, no sabe “catar” café. No sabe degustarlo: no lo consume. Al no poder percibir la calidad de su oferta, no puede gestionar la calidad del “perfil de taza” que produce y debido a ello, no puede responder a los requerimientos del mercado. El productor regional no tuesta café a escala suficiente para proyectar la actividad a su mercado potencial disponible; ni directamente, ni por intermedio de sus organizaciones. No sabe como preparar la bebida, ni como presentarla. No conoce el negocio del café en los eslabones donde el valor producido por él se monetiza, donde se captura más del 98% del valor total generado. No tiene relación con el consumidor final.

No hay demanda nacional de café, porque no se ofrece buen café; no se ofrece buen café, porque no hay demanda... Dado que un mercado interno exigente es condición “sine qua non” para la competitividad global de cualquier “cluster”, tenemos un sector cafetalero, en general, deficientemente posicionado, tanto en el segmento especial, como en el convencional del mercado global. Existe la visión del mercado interno como espacio para colocar los cafés de menor calidad. Cuando un café es de calidad, se le denomina “exportable”.

## 5. Estrategia para la articulación competitiva de los productores de Región San Martín al mercado global

La estrategia general debe optimizar la productividad y la calidad del grano, agregar valor al proceso y al producto, diferenciarlos y tejer alianzas en los puntos de destino (dentro o fuera de nuestras fronteras) para el mercadeo y distribución. El resultado supone el avance simultáneo en cada uno de está frentes, si ello no sucede, el esfuerzo resultará efímero.

La estrategia deberá empezar por hacer realidad el concepto de “ecosistemas cafetaleros sostenibles”, reconociendo así el rol que los caficultores deben cumplir en la gestión del ecosistema para la obtención de tazas de alta calidad, punto de partida para el posicionamiento competitivo de sus cafés en mercados diferenciados de alto valor.

La estrategia debe considerar como actores o agentes sobre el territorio a: 1) la finca cafetalera, en cuanto que “unidad productiva” con estructura integrada al ecosistema y funcionalidad orientada por el mercado y 2) la organización de los productores, vínculo con el mercado y responsable del manejo y conservación de la cuenca cafetalera, considerada ésta como “unidad de gestión productiva”.

La estrategia se realiza en 2 grandes áreas:

A) El área de Tecnología, considera el manejo y conservación del ecosistema a nivel de *cuenca/ micro-cuenca* por los productores organizados (asociaciones, etc.); y asimismo, la gestión por la *finca cafetalera*, bajo la orientación del mercado, de la interrelación entre *el bosque, el suelo, el cafeto, el grano, la calidad de la bebida y su precio en el mercado*<sup>4</sup>. En síntesis, modificando el suelo se modificará la taza.

B) El área de Acceso al Mercado: considera la promoción de la calidad del grano verde, buscando acercarse al consumidor final dentro de la cadena, tanto con el desarrollo de mezclas o “blends” que ajusten los resultados de taza al gusto de cada mercado, como vendiendo el propio café en el punto de destino en lugar de “exportarlo” (la idea se aplica también para la venta dentro del país). La capacidad de elaborar mezclas permite tostar el grano y ofrecer verdaderos cafés “gourmets”, superando la limitación de tostar y distribuir orígenes individualmente, pues nunca se acercan a la perfección. La comercialización en destino del propio café (dentro o fuera del país) permite rentabilizar la actividad y sobre todo, permite percibir y anticipar el curso de la demanda futura, haciendo posible la permanente adaptación de la oferta, anticipándose a la competencia.

Para capitalizar las acciones anteriormente descritas, es necesario diferenciar el producto y su proceso de producción, sea grano verde o tostado. Para ello, será necesario partir de los siguientes conceptos.

Durante los últimos 40 años, diversos países han venido demostrando resultados exitosos, en términos de incremento de ingresos, gracias a la agregación de valor industrial. Particularmente en el Asia. Sin embargo, en el fracaso de muchos se observa que esto no es suficiente.

---

<sup>4</sup> En el ámbito cafetalero de la Región, se realizan ya estrategias focalizadas en los temas de organización, gestión, acceso al crédito, manejo del cultivo y post- cosecha.

Más aún, luego del ingreso de China al mercado global, se confirma que la industrialización no es garantía de buenos resultados comerciales a largo plazo. Los términos de intercambio han venido cayendo, sistemáticamente, también para estos productos. Por ejemplo, entre 1979 y 1995, los términos de intercambio para productos manufacturados entre la Unión Europea y los países subdesarrollados, han venido cayendo a una tasa anual de 2%. Similar figura se presenta para el caso de los Estados Unidos. Esta tendencia se acentúa.

Así, la experiencia demuestra que lo que más caracteriza negativamente un "commodity" son las facilidades para el ingreso de nuevos competidores al mercado, antes que su condición de producto "primario". La transformación no libra a un productor de la competencia, sólo la dificulta. Se abre entonces la opción para la "diferenciación", que eleva aún más la barrera de ingreso al mercado y hace más competitivo un determinado producto. Champagne, para el vino, es una Denominación de Origen emblemática en este sentido, como lo es Blue Mountain para el café.

Las cualidades organolépticas del café, al igual que las del vino, están relacionadas con el entorno eco-geográfico del cual proceden. Vale decir, con su origen; el cual es "único". Y por ende, con el "saber hacer" del productor en cada territorio (tecnología, etc.). De allí la importancia del concepto de **Denominación de Origen**, que hace referencia al ámbito natural que posibilita la "calidad de taza" y que constituye su punto de inicio: el paisaje regional y la cuenca donde está integrada la finca cafetalera.

De esta manera, la caracterización de origen adquiere cada día mayor contenido ambiental, pues lleva implícita la necesidad de preservar la salud y la diversidad de los ecosistemas que dan vida a la calidad, que regulan el clima y hacen posible la creación de las mezclas más sofisticadas. Pero la Denominación de Origen lleva asimismo un componente cultural. Incluye en su caracterización la manera cómo el productor obtiene el producto. La tecnología empleada también distingue.

La preocupación por la salud, el "envejecimiento" poblacional en países consumidores tradicionales y las leyes "antiterrorismo", refuerzan hoy la vigencia en el mercado global del concepto de "trazabilidad", estrechamente vinculado al de Denominación de Origen.

Cabe insistir en la necesidad de considerar como parte del proceso de diferenciación de los cafés peruanos, el relanzamiento técnico de las variedades originales, sobre todo la Typica, que representa alrededor del 70% del área sembrada en el Perú y que ha sido prácticamente erradicada del resto de países productores, por requerir cultivarse con un 50% de sombra en un ecosistema sano, altamente húmedo, condición que caracteriza dicha variedad por un incomparable resultado de taza y por constituir un invaluable indicador de la salud del ecosistema. Por ello los cafés más caros del mundo han desarrollado su oferta sobre la base del Typica.

Por el contrario, las variedades "mejoradas", lo han sido para responder a la necesidad de producir en ecosistemas degradados, antes que para mejorar la calidad de taza. Son capaces de producir en un ambiente bastante más seco, incluso bajo la incidencia directa de los rayos del sol; también a menor altura. Aún cuando estas particularidades son ampliamente conocidas en el mercado global de los cafés especiales, no son aprovechadas en el "marketing" por el productor peruano.

Así, el caficultor peruano organizado, debe construir y formalizar orígenes bien definidos, sobre la base del manejo planificado y conservación de sus 14 cuencas productoras. Debe ordenar sus territorios para el efecto. Aplicar en sus fincas Planes de Manejo y Fertilización, sobre bases científicas, que permitan desarrollar los perfiles de taza más caracterizados contrastándolos con el mercado; para luego integrarlas al movimiento orgánico, certificándolas. Calificar a los caficultores locales y al personal de sus organizaciones para la cata del café, poniéndolos en condiciones de interpretar los requerimientos del mercado y de desarrollar en campo sus perfiles de taza. Organizar Concursos Nacionales / Subastas de cafés especiales, con intervención de jueces internacionales que apliquen los estándares del Scaa, obteniendo con sus calificaciones, verdaderos certificados a la calidad del producto, de valides internacional; indispensables para la comercialización. Participar en Concursos y Ferias Internacionales con sus mejores lotes. Aprovechar que se dispone de la mayor reserva de germoplasma de la variedad Typica tradicional, seleccionando y difundiendo sus mejores valores (sin desnaturalizarla), convirtiéndola en protagonista del proceso de diferenciación, identificándola con el ecosistema. Al igual que lo hace el Kona Typica (Hawai), en cual se vende por encima de los US \$ 250 x quintal. Y al igual que el Blue Mountain, que se vende por encima de los US \$ 400.

Y a partir de allí, posicionar en el mercado, la ubicación de la caficultura peruana en el ecosistema más biodiverso del planeta, en las cabeceras andinas de la cuenca del río Amazonas. Caficultura integrada a un corredor que atraviesa diversas latitudes a lo largo de más de 2.000 KM, involucrando 14 regiones productoras principales, contribuyendo a diversificar aún más los perfiles de taza de alta calidad producidos, facilitando las mezclas. En fin, posicionar al país como productor de las mezclas más finas, a partir de los diversos perfiles de taza que producen sus propios campos, sin tener mezclarlos con cafés importados, como hace Brasil para mejorar sus resultados de taza.

Para ello es necesario buscar sinergias articulando la acción de productores de varias cuencas.

Sea que se comercialice en grano verde o tostado, sea como mezcla o por origen individual, sea que se exporte o se distribuya en destino, al combinar estas opciones, siempre que se tenga un producto bien diferenciado, se incrementa la capacidad de capturar valor a largo plazo, en mayor o menor medida. Se acerca uno al consumidor final. Pero para todo ello se requiere que los productores organizados desarrollen capacidades para la cata, para el tostado y para la elaboración de mezclas. Si bien a distintos niveles (básico, medio o avanzado), es necesario que todos sepan, de manera práctica, de qué se trata cada actividad. Sólo así se podrá optimizar los resultados de gestionar la relación entre el entorno natural, la calidad de taza y el gusto del consumidor, hasta obtener el perfil de taza por el cual alguien está dispuesto a pagar un precio extraordinario.

¿Pero donde desarrollará el productor organizado todas estas capacidades y destrezas para acometer el mercado global? Históricamente, casi en cualquier cadena de valor, pero sobre todo en la del café, este tipo de capacidades se han desarrollado en el mercado interno de cada país (local, regional, nacional), donde hay la oportunidad acercarse y percibir más directamente al consumidor final. Resulta claro que una organización de productores tostará sólo una parte de su producción de café verde y continuará exportando el resto como café verde.

En este caso, como tostador, un productor está en condiciones de anticiparse a los requerimientos de otro tostador y atender eficazmente sus demandas. No es casual que Brasil haya duplicado su consumo "per cápita" de café en 10 años, sobre la base de la calidad y como parte de una política de movilización social, impulsada por los productores. En el mismo camino se encuentran los caficultores de Colombia y Centro América.

## Conclusión

La falta de un mercado interno desarrollado perjudica seriamente la competitividad de la caficultura peruana en el mercado global. La falta de visión estratégica viabiliza hoy la presencia en el mercado interno de una oferta creciente de café tostado y de cafeterías bajo marcas extranjeras y el día de mañana, viabilizará la presencia de productores extranjeros en campos peruanos ... produciendo cafés de alta calidad. La caficultura peruana se está articulando en desventaja al proceso de globalización, cerrando las puertas para la gestión del mercado interno como herramienta para el desarrollo de capacidad para competir más allá de las fronteras nacionales.

O globalizamos el mercado interno con nuestra oferta y salimos con ella más allá de nuestras fronteras, o lo globalizan nuestros competidores, cosa que ya viene sucediendo.

## **6. Propuesta de la estrategia para el Desarrollo del Mercado Interno para los cafés de la Región San Martín**

A continuación se establecen algunas líneas de actividad básicas para el desarrollo del mercado interno para los cafés de la Región. Estas serán revisadas por los actores de la cadena, quienes las modificarán y propondrán otras alternativas o complementarias:

### **Objetivo General**

Contribuir al desarrollo de una cultura de café, obteniendo en campo la "calidad de taza" exigida por el segmento de los cafés especiales del mercado y optimizando su presentación al consumidor final.

### **Líneas de acción**

- # Establecer las bases que sustenten la generación de Denominaciones de Origen, desarrollando las capacidades del personal técnico de las organizaciones de productores para la identificación y análisis de los "perfiles de taza" (cata), que les permitan orientar al productor en el adecuado manejo del cafetal, haciendo posible así, optimizar, estandarizar y dar consistencia a dichos perfiles.
  
- # Desarrollar capacidades específicas para la agregación de valor al grano verde, mediante su tostado y molido de acuerdo con las características físico-químicas y organolépticas propias de su Origen y mediante la obtención de mezclas o "blends" óptimas, que destaquen o encubran determinadas características de acuerdo con las exigencias de cada mercado.

- # Caficultores, técnicos, agentes del sector hotelería/ restauración y alumnos de gastronomía, a nivel regional y nacional, se capacitarán juntos para tostar, crear "blends" y preparar la bebida, por primera vez, con cafés de alta calidad. Tomarán conciencia de integrar un "cluster" que requiere desarrollar "Cultura del Café" en el mercado nacional para incrementar su competitividad. Los caficultores y técnicos comprenderán las necesidades del tostador, del "barista" y las expectativas del consumidor, para poder atenderlas. Visualizarán el potencial nacional del negocio de tostar y expender bebidas de alta calidad.
  
- # Desarrollar capacidades específicas para la agregación de valor al grano tostado y molido, mediante la extracción óptima de su esencia, utilizando los métodos, equipos e infraestructura más caracterizados en el mercado global y mediante su presentación más impactante a la vista del consumidor final, considerando en ello tanto la taza misma, como su entorno inmediato y su acompañamiento con otros productos. Esta línea se orientará también al trabajo conjunto con quienes actualmente tuestan y comercializan el grano y con quienes preparan la bebida, a fin de compartir y desarrollar experiencias conjuntas de cara al mercado.
  
- # Promoción y difusión de la "calidad de taza" de los diversos orígenes peruanos y de sus "blends" más caracterizados en el segmento de los cafés especiales del mercado global, entendiendo lo global como la integración de lo local, lo nacional y lo internacional donde lo local mantiene su carácter, desarrollándolo por contraste con las otras dimensiones del mercado.
  
- # Desarrollar capacidades específicas entre el público peruano, mediante la realización de "catas" y degustaciones de diversos orígenes y mezclas, en diversos eventos y escenarios.
  
- # Co-organizar el Concurso Nacional de Calidad y Concursos Regionales, conjuntamente con jurado del Specialty Coffee Association (SCAA). Previamente, se asimilarán los protocolos del SCAA sobre la materia. Desarrollará destrezas con los ganadores para su participación en concursos y ferias internacionales. Supone la organización de concursos locales preparatorios. Permitirá generar información vital para el desarrollo del trabajo de los productores organizados en las fincas y obviamente, desarrollar demanda. Todos los países que organizan concursos de calidad articulados al SCAA, han visto incrementar los precios de sus cafés.
  
- # Los tostadores de dentro y fuera del país adquirirán estos lotes al informarse a través de los sitios Web y los informativos del SCAA. La organización de estos concursos es la base para la posterior organización de subastas electrónicas (vía Internet) donde el mercado pone precio a los lotes ganadores. Los cafés locales pasan a degustarse en las barras (cafeterías) más renombradas que anuncian a sus clientes la compra realizada y sus consumidores reciben la más amplia información geo-referenciada respecto a su origen, sacando del anonimato al productor.

- # La actividad anterior se debiera realizar coincidente con la del "Día del Café", donde se realice una Feria alrededor de la temática, incidiendo en actividades de cata y degustación, que permitan ir generando un público informado en la Región.
  
- # Estas líneas de actividad interactuarán con una Cafetería abierta al público. Esta cafetería tendrá como objetivo primordial, servir de lugar de práctica profesional, interactuar con el público en el desarrollo de los "blends" y facilitar la "cata" y la degustación.

**Anexo I**  
**Análisis FODA**

Anexo I Análisis FODA		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenca óptima para la producción de cafés especiales: óptima calidad de taza.</li> <li>• El Perú dispone de una gran biodiversidad: opciones para desarrollar "blends" nacionales.</li> <li>• Recursos naturales disponibles como insumos para la rehabilitación de suelos cafetaleros</li> <li>• Productores con espíritu e interés por el cambio.</li> <li>• Variedades que demanda el mercado: existencia de la variedad Típica, prácticamente extinguida en el resto del mundo.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos ingresos, escasa rentabilidad</li> <li>• Falta de capacidad de gestión de las organizaciones de productores en la zona deriva en poco entusiasmo en participar, aún cuando exista interés por el cambio</li> <li>• Dispersión y atomización de las Unidades Productivas</li> <li>• Desconocimiento de prácticas de manejo tecnificado del cultivo de café y del entorno natural.</li> <li>• Desconocimiento de la calidad de taza y de su relación con las prácticas de manejo y fertilización: si no se sabe qué se vende, no se puede negociar precio.</li> <li>• Tecnología del manejo post cosecha deficiente y onerosa.</li> <li>• Crédito caro y escaso aún con garantías reales</li> <li>• Exceso burocratismo</li> <li>• Escaso apoyo de los organismos del estado</li> <li>• Escaso valor agregado</li> </ul>	
OPORTUNIDADES	Estrategias OF	Estrategias OD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de cafés especiales en crecimiento.</li> <li>• Interés de compradores internacionales de cafés peruanos, particularmente de la variedad Típica.</li> <li>• Valoración internacional del Bosque de Neblina</li> <li>• Mercado para la captura de CO<sub>2</sub>.</li> <li>• Interés de la cooperación internacional para financiar al productor cafetalero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades para la productividad y la calidad.</li> <li>• Incremento de la capacidad de gestión</li> <li>• Formar catadores que integren el concepto y origen de la calidad: la relación Suelo/ Planta/Taza.</li> <li>• Certificación</li> <li>• Acceso a mercados especiales para la comercialización de café</li> <li>• Desarrollar Diagnóstico y Plan de Manejo de la Cuenca (ZEE).</li> <li>• Valor agregado: tostaduría de café.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplear adecuados canales de comunicación con los tostadores y distribuidores para la formación de alianzas.</li> <li>• Participar en concursos y ferias internacionales</li> <li>• Capitalizar el interés internacional por los ecosistemas regionales para captar recursos para su manejo.</li> <li>• Captar recursos para fortalecer asociaciones y cooperativas con enfoque empresarial, capacitando a los productores y líderes en administración y manejo de predios.</li> <li>• Acceder a financiamiento con propuestas coherentes</li> </ul>
AMENAZAS	Estrategias AF	Estrategias AD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de cultivos ilícitos dejando de lado al café</li> <li>• Cambio climático con repercusiones en la producción</li> <li>• Fluctuaciones extremas en el precio internacional del café</li> <li>• Inestabilidad tributaria en el sector agrario</li> <li>• Inestabilidad política – demagogia pre electoral</li> <li>• Conflicto de intereses con la minería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar ZEE que minimice el impacto del clima en la producción y la calidad: conservar la biodiversidad</li> <li>• Rentabilizar el cultivo del café haciéndolo compatible y atractivo frente cultivos ilícitos.</li> <li>• Certificación del café y colocación en nichos con precios preferenciales</li> <li>• Nueva visión del agricultor acerca de su futuro y de su Cuenca.</li> <li>• Propuestas sólidas para el manejo sostenible de cuencas capaces de ser sustentadas de igual a igual con la autoridad minera, ante la prensa: ZEE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilizar la caficultura</li> <li>• Desarrollo de capacidades para rehabilitar y conservar el agroecosistema</li> <li>• Promover la caficultura rentable como propuesta de desarrollo alternativo</li> <li>• Agregación de valor promoviendo la calidad de taza.</li> <li>• Diversificación productiva</li> <li>• Mejoramiento de la eficiencia de los predios: bajar costos</li> <li>• Empleo de tecnologías ahorradoras de recursos y demandantes de mano de obra familiar y local</li> </ul>

## A MODO DE CONCLUSIÓN

De todo lo expuesto, podemos colegir lo siguiente:

### ▪ **Análisis del Entorno**

- ✚ Existen condiciones favorables en la mayoría de actores para realizar un trabajo de promoción del mercado interno del café, sobre todo a nivel de los siguientes actores claves:
  - Agricultores
  - Procesadores Pequeños o artesanales
  - Entidades de Apoyo y
  - Restaurantes.
- ✚ Los actores involucrados en la ruta de exportación no revelan una predisposición totalmente favorable a esta iniciativa, debido a que tienen mucha preocupación en conseguir materia prima para reunir los volúmenes suficientes y de la calidad requerida para sus requerimientos de exportación.
- ✚ Los actores relacionados con la exportación tienen particular interés en mejorar las condiciones tecnológicas de producción y la organización de los productores para que acopien volúmenes de café.
- ✚ En cambio los agricultores, los procesadores locales (pequeños, artesanales e informales) y los restaurantes o puestos de comercialización de café preparado, tienen mucha expectativa en desarrollar el mercado interno porque responde a sus **intereses económicos y empresariales**.
- ✚ Los actores públicos y privados están dispuestos a apoyar las diferentes iniciativas que se promuevan en la zona.

### ▪ **Evaluación de los recursos de la zona**

#### **Naturales**

Existen condiciones agroclimáticas muy favorables para la producción de un café de calidad.

#### **Financieros**

No existen condiciones favorables, hay poco o ningún acceso a créditos y las condiciones no toman en cuenta las condiciones productivas.

#### **Humanos**

Existe a nivel actitudinal condiciones favorables para el cambio y la innovación, pero falta mejoramiento de las capacidades tecnológicas y empresariales.

## Sociales

Existe un capital social disponible para desarrollar actividades colaborativas.

## Infraestructura

No hay infraestructura productiva en la zona, ni a nivel de producción y tratamiento de poscosecha, ni a nivel de procesamiento. Tampoco de investigación.

### ▪ Planteamiento de la estrategia y tácticas operativas

- ✚ La estrategia general debe optimizar la productividad y la calidad del grano, agregar valor al proceso y al producto, diferenciarlos y tejer alianzas en los puntos de destino (dentro o fuera de nuestras fronteras) para el mercadeo y distribución. El resultado supone el avance simultáneo en cada uno de está frentes, si ello no sucede, el esfuerzo resultará efímero.
- ✚ La estrategia deberá empezar por hacer realidad el concepto de “ecosistemas cafetaleros sostenibles”, reconociendo así el rol que los caficultores deben cumplir en la gestión del ecosistema para la obtención de tazas de alta calidad, punto de partida para el posicionamiento competitivo de sus cafés en mercados diferenciados de alto valor.
- ✚ La estrategia debe considerar como actores o agentes sobre el territorio a: 1) la finca cafetalera, en cuanto que “unidad productiva” con estructura integrada al ecosistema y funcionalidad orientada por el mercado y 2) la organización de los productores, vínculo con el mercado y responsable del manejo y conservación de la cuenca cafetalera, considerada ésta como “unidad de gestión productiva”.
- ✚ La estrategia se realiza en 2 grandes áreas:

A) El área de Tecnología, considera el manejo y conservación del ecosistema a nivel de *cuenca/ micro-cuenca* por los productores organizados (asociaciones, etc.); y asimismo, la gestión por la *finca cafetalera*, bajo la orientación del mercado, de la interrelación entre *el bosque, el suelo, el cafeto, el grano, la calidad de la bebida y su precio en el mercado*. En síntesis, modificando el suelo se modificará la taza.

B) El área de Acceso al Mercado: considera la promoción de la calidad del grano verde, buscando acercarse al consumidor final dentro de la cadena, tanto con el desarrollo de mezclas o “blends” que ajusten los resultados de taza al gusto de cada mercado, como vendiendo el propio café en el punto de destino en lugar de “exportarlo” (la idea se aplica también para la venta dentro del país). La capacidad de elaborar mezclas permite tostar el grano y ofrecer verdaderos cafés “gourmets”, superando la limitación de tostar y distribuir orígenes individualmente, pues nunca se acercan a la perfección. La comercialización en destino del propio café (dentro o fuera del país) permite rentabilizar la actividad y sobre todo, permite percibir y anticipar el curso de la demanda futura, haciendo posible la permanente adaptación de la oferta, anticipándose a la competencia.

- ✚ Para capitalizar las acciones anteriormente descritas, es necesario diferenciar el producto y su proceso de producción, sea grano verde o tostado. Para ello, es necesario partir de los siguientes conceptos.
- ✚ Las cualidades organolépticas del café, al igual que las del vino, están relacionadas con el entorno eco-geográfico del cual proceden. Vale decir, con su origen; el cual es "único". Y por ende, con el "saber hacer" del productor en cada territorio (tecnología, etc.). De allí la importancia del concepto de **Denominación de Origen**, que hace referencia al ámbito natural que posibilita la "calidad de taza" y que constituye su punto de inicio: el paisaje regional y la cuenca donde está integrada la finca cafetalera.
- ✚ El caficultor peruano organizado, debe construir y formalizar orígenes bien definidos, sobre la base del manejo planificado y conservación de sus 14 cuencas productoras. Debe ordenar sus territorios para el efecto. Aplicar en sus fincas Planes de Manejo y Fertilización. Calificar a los caficultores locales y al personal de sus organizaciones para la cata del café, poniéndolos en condiciones de interpretar los requerimientos del mercado y de desarrollar en campo sus perfiles de taza. Organizar Concursos Nacionales / Subastas de cafés especiales, con intervención de jueces internacionales que apliquen los estándares del Scaa. Participar en Concursos y Ferias Internacionales con sus mejores lotes. Aprovechar que se dispone de la mayor reserva de germoplasma de la variedad Typica tradicional, seleccionando y difundiendo sus mejores valores (sin desnaturalizarla).
- ✚ Y a partir de allí, posicionar en el mercado, la ubicación de la caficultura peruana en el ecosistema más biodiverso del planeta, en las cabeceras andinas de la cuenca del río Amazonas. Caficultura integrada a un corredor que atraviesa diversas latitudes a lo largo de más de 2.000 KM, involucrando 14 regiones productoras principales, contribuyendo a diversificar aún más los perfiles de taza de alta calidad producidos, facilitando las mezclas. En fin, posicionar al país como productor de las mezclas más finas, a partir de los diversos perfiles de taza que producen sus propios campos. Para ello es necesario buscar sinergias articulando la acción de productores de varias cuencas.
- ✚ Sea en grano verde o tostado, en mezcla o por origen individual, sea que se exporte o se distribuya en destino, al combinar estas opciones, siempre que se tenga un producto bien diferenciado, se incrementa la capacidad de capturar valor a largo plazo, en mayor o menor medida. Se acerca uno al consumidor final.
- ✚ Pero para todo se requiere que los productores organizados desarrollen capacidades para la cata, para el tostado y para la elaboración de mezclas.
- ✚ Si bien a distintos niveles (básico, medio o avanzado), es necesario que todos sepan, de manera práctica, de qué se trata cada actividad. Sólo así se podrá optimizar los resultados de gestionar la relación entre el entorno natural, la calidad de taza y el gusto del consumidor, hasta obtener el perfil de taza por el cual alguien está dispuesto a pagar un precio extraordinario.

Lima, 9 de Julio de 2007

