

Subsistema estrictamente coordinado de café: central de cooperativas agrarias de la convención y lares “COCLA”

Estudio de caso

Trabajo presentado para optar al título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires, Área Agronegocios y Alimentos

Carlos Salas Peña

Economista - Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú – 2012

Lugar de trabajo: Universidad de Buenos Aires

Tutor del trabajo: Ing Agr. Mg. (UBA) Sebastián Senesi



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

Dedicatoria

En especial a mis padres, por ser la fuerza en mí vida, y a los amantes de la investigación.

Agradecimientos

A Dios, por brindarme esta oportunidad.

Al equipo de investigación de PAA, por ayudarme a entender el nuevo paradigma de los agronegocios. En especial a Sebastián Senesí, Marcos Daziano, Guillermo Toranzos y Evangelina Dulce por su ayuda incondicional

INDICE

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Estructura del Trabajo	9
1.2. Planteo del Problema.....	9
1.3. Justificación	11
1.4. Objetivos.....	12
1.4.1. Objetivo General.....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
1.5. Delimitación	12
CAPITULO II: METODOLOGÍA	13
CAPITULO III: MARCO TEORICO.....	15
3.1. La Nueva Economía Institucional (NEI).....	15
3.2. Análisis estructural discreto.....	16
3.3. Capital social	17
3.4. Path Dependency	18
3.5. Las estrategias genéricas de Michael Porter.....	18
CAPITULO IV: ESTUDIO DE CASO	20
4.1. Contexto del caso	20
4.1.1. Posición relativa de café peruano respecto al mundo	20
4.1.2. Ambiente Institucional.....	22
4.1.3. Estructura general de la cadena de café en Perú.....	24
4.1.4. Conclusión del contexto del caso	30
4.2. El caso central de cooperativas agrarias de la Convención y Lares “COCLA”	31
4.2.1. Introducción.....	31
4.2.2. Principales perturbaciones.....	32
4.2.3. Adaptación y Estrategias.....	32
4.3. Ambiente Organizacional.....	36
4.3.1. Los actores del SSEC.....	37
4.3.2. Atributos de las transacciones y Estructura de Gobernanca	39
4.6. Futura Agenda de Investigación	45
4.7. Conclusiones del caso	45
CAPITULO V: CONCLUSIONES GENERALES	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS.....	51

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.2: Modelo de Robert Yin.....	14
Cuadro 4.1 Estrategias genéricas de COCLA.....	33
Cuadro 4.2. Efecto del premio social sobre el precio al productor.....	35
Cuadro 4.3 Tipos de productos y sus destinos.....	36
Cuadro 4.4 Atributos de la transacción y formas de gobernancia.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Evolución del consumo y consumo per-cápita de café en el mundo.....	20
Gráfico 4.2 Comparación de las tasas de crecimiento a nivel mundial, de Perú, Colombia y Brasil, periodo 1961-2011.....	21
Gráfico 4.3 Diferencial de precios de COCLA.....	35
Gráfico 4.4. Estructura organizacional.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Ámbito de COCLA en Cusco	12
Figura 1.2. Estrategias Genéricas de M. Porter.....	19
Figura 4.1: Cadena de valor de Café Peruano.....	25
Figura 4.2: Diagrama de procesos de producción.....	29
Figura 4.3: Cadena de Agronegocios, COCLA.....	40

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CAP - Cooperativas Agrarias de Producción

COCLA - Central de Cooperativas Agrarias de la Convención y Lares

CONVEAGRO - Convención Nacional del Agro Peruano

FUNDEPPO - Fundación de Pequeños Productores Organizados

ICA - International Coffee Agreement.

INDECOPI - Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

INIA - Instituto Nacional de Innovación Agraria

MINAGRI - Ministerio de Agricultura y Riego de Perú

NEI - Nueva Economía Institucional

PRODUCE - Ministerio de la Producción

RAS - Red de Agricultura Sostenible

SAC - Sistema de Agronegocios Coasiano

SPP - Programa Símbolo de Pequeños Productores

SSEC - Subsistema Estrictamente Coordinado

SUNAT - Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

TACA - Tasa Anual de Crecimiento Acumulativa

UA - Unidades Agropecuarias

USDA NOP - Departamento de Agricultura de los Estados Unidos - Programa Orgánico Nacional

RESUMEN

El café desempeña un papel crucial en la vida de millones de familias campesinas en el mundo en desarrollo. Las pequeñas fincas cafetaleras producen cerca del 75,0% del café mundial. El sector de café tiene en la agricultura peruana una alta importancia económica y social, generando anualmente 47 millones de jornales. Asimismo el café es la principal fuente de ingresos de 150 mil familias de pequeños agricultores, quienes están ubicados en lugares alejados en la geografía andina y amazónica. Los pequeños productores se sobrepusieron a adversidades políticas y económicas para el modelo asociativo y a largos años de violencia interna en sus zonas. Es así que ante constantes perturbaciones internas debido a la lucha de clases en la década de los sesenta, y perturbaciones externas ligadas al mercado internacional, surge la Central de Cooperativas Agrarias en Cusco “COCLA”. La estructura organizativa y de gestión que tiene COCLA, permitió realizar cambios en los paradigmas, para rediseñar y adoptar nuevas estrategias entorno al ambiente institucional, organizacional y tecnológico, reflejando la lógica mixta de cooperativa, teniendo su parte asociativa y empresarial, la cadena funciona coordinadamente debido a la acción colectiva. La presente investigación tiene como objetivo principal identificar y describir las fortalezas desde el punto de vista organizacional y las estrategias comerciales en las que se apalancó la inserción del producto de café de la cooperativa COCLA en el mercado externo, para mejorar la inserción de los pequeños productores en el mercado internacional. Se utilizó el tipo de investigación fenomenológica y como metodología de abordaje el estudio de caso simple a la luz de la Nueva Economía Institucional, tomando el caso de la Central de Cooperativas Agrarias en Cusco “COCLA”. La unidad de análisis estudiada fue el negocio de café de esta organización. El trabajo se desarrolló en base a la recopilación de información secundaria de entidades en el ámbito cafetalero. Adicionalmente se complementó con información primaria tomada de entrevistas realizadas vía telefónica a los representantes de COCLA.

Palabras claves: COCLA, café, acción colectiva, capital social, perturbación, transacción, cooperativa.

ABSTRACT

Coffee plays a crucial role in the lives of millions of farming families in the developing world. The small coffee farms produce about 75.0% of the world's coffee. The coffee sector in Peruvian agriculture has high economic and social importance, generating 47 million in wages annually. Also coffee is the main source of income of 150 000 families of small farmers, who are located in remote areas in the Andean and Amazonian geography. Small producers overcame political and economic adversities for the partnership model and long years of internal violence in their areas. It is so with constant internal disturbances due to the class struggle in the sixties, and external disturbances linked to the international market, the Confederation of Agricultural Cooperatives in Cusco "COCLA" arises. The organizational and management structure that has COCLA allowed to make changes in paradigms, to redesign and adopt new strategies around the institutional, organizational and technological environment, reflecting the mixed logic cooperative, associative and business taking part, the chain operates in coordination due to collective action. This research has as main objective to identify and describe the strengths from the organizational point of view and business strategies that product insertion COCLA coffee cooperative in the foreign market is leveraged to improve the integration of small producers in the international market. The type of phenomenological research was used as the study methodology simple approach in the light of the New Institutional Economics case, taking the case of the Confederation of Agricultural Cooperatives in Cusco "COCLA". The unit of analysis was studied coffee business organization. The work was developed based on secondary data collection of entities in the coffee area. Additionally it was supplemented by primary information taken from telephone interviews with representatives of COCLA.

Keywords: COCLA, coffee, collective action, social capital, disruption, transaction, cooperative.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Estructura del Trabajo

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma:

El Capítulo 1, plantea el problema, la justificación, delimitación y objetivos del presente trabajo.

El Capítulo 2, explica la metodología de investigación utilizada y se justifica su elección.

El Capítulo 3, describe el marco teórico bajo el cual será analizada la información recolectada.

El Capítulo 4, se muestran los resultados del estudio de caso. En primer lugar contempla la descripción del contexto del caso. En segundo lugar luego se identifica el ambiente institucional del negocio de café de Perú, aspectos organizacionales referidos a la producción y comercialización, y cuestiones referidas al ambiente tecnológico. En tercer lugar se desarrolla el caso de la central de cooperativas agrarias de la convención y Lares “COCLA”, desarrollando el análisis estructural discreto del microsistema bajo estudio. En cuarto lugar se estudia la convergencia de los atributos de las transacciones (frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos). Finalmente se describe las principales perturbaciones y adaptaciones de COCLA ante la evolución de escenarios turbulentos.

Finalmente en el Capítulo 5 se presentan las conclusiones.

1.2. Planteo del Problema

El café desempeña un papel crucial en la vida de millones de familias campesinas en el mundo en desarrollo. Las pequeñas fincas cafetaleras producen cerca del 75% del café mundial. La sobreproducción de este grano a fines de la década del noventa ocasionó pérdidas de más del 50% en el ingreso de los productores y de los países que tienen a este producto como principal fuente de divisas (Remy Simatovic, 2007).

En el Perú, el café es el principal producto agrícola de exportación, aportando el 25,0% de las divisas de origen agropecuario. Desde los años sesenta la superficie ha crecido sostenidamente, al pasar de las 88.350 has en la campaña 1961-1962 a los 367.090 de has en 2011-2012. Una tendencia similar se aprecia respecto al número de las unidades agropecuarias (UA) que se dedican al café, para el año 2012 se cuenta un total de 223.738 UA de café. Esta cifra también es el doble de las 105.612 UA que existían en 1994 (IV CENAGRO, 2012).

En ese sentido el sector de café tiene en la agricultura peruana una alta importancia económica y social, la cual genera 47 millones de jornales por año (Junta Nacional de Café, 2011). Asimismo el café es la principal fuente de ingresos de 150 mil familias de pequeños agricultores, quienes están ubicados en lugares alejados de la geografía andina y amazónica, los cuales se sobrepusieron a adversidades políticas y económicas para el modelo asociativo y a largos años de violencia interna en sus zonas y a la crisis mundial del café (Remy Simatovic, et al.).

A fin de entender la influencia de las instituciones en el desarrollo de un subsistema de agronegocios, North (1993) indica que es importante comprender la naturaleza de las instituciones y sus consecuencias en el desempeño económico, esbozando la teoría del cambio institucional no solo para proporcionar un marco de historia económica, sino también para explicar la forma en que el pasado influye en el presente y en el futuro.

En relación al párrafo anterior, cabe resaltar que el sector cafetalero de Perú se desenvuelve en un ambiente institucional turbulento. En ese sentido el sector estuvo influenciado por distintos cambios institucionales a nivel interno y externo. Es así que en los años sesenta se efectuó una lucha intensa por la propiedad de la tierra, lo que llevaría más a delante a la radical reforma agraria de Perú. Cabe destacar que esta reforma convirtió a unos ocho millones de hectáreas (alrededor del 41% del total de tierras y pastos de uso agrícola y pecuario) en propiedad de cooperativas agrarias de producción, en un enorme sector asociativo (Matos & Mejía, 1980).

En la década de los sesenta, en medio de un ambiente de efervescencia sindical y tras la reforma agraria, se empiezan a consolidar las cooperativas de café a lo largo del Perú como **un sistema de empresas y asociaciones en forma de clústeres regionales**. (Remy Simatovic, et al.).

Es así que en medio de un ambiente de luchas sindicales y tras la reforma agraria aplicada, en el año 1967 se funda la Central de Cooperativas Agrarias de la Convención y Lares (COCLA). La cooperativa COCLA es un claro ejemplo de cooperación, la fuerza a lo largo de la cadena son las relaciones positivas entre sus miembros, lo cual se basa en su tradición y cultura heredada de su antepasado de la cultura Inca (Path dependency).

Más adelante, a comienzos de los años ochenta, se promulgó una ley, en la que se estableció el libre comercio de café, esto golpeó muy fuerte a las cooperativas, ya que hasta ese momento gozaban de cuotas preferenciales para la exportación del café nacional. Más adelante en el año 1989 esto se agravó, con la disolución del sistema mundial de cuotas de café y empezó el libre mercado de manera global, se eliminó la ICA (International Coffee Agreement. Con la disolución del ICA, la pérdida del control sobre el mercado (Barriga, 2009).

Por otra parte, otro cambio institucional de inflexión fue la liberalización comercial de los años noventa que tuvo el Perú, a raíz de las reformas estructurales.

Estos recientes cambios institucionales determinan que los agentes de la cadena enfrenten un entorno más complejo e incierto, agravando los niveles de conflicto entre los mismos dado que se han visto afectadas la dinámica de las conflictivas relaciones contractuales.

Como respuesta a las perturbaciones que golpeó a la cooperativa, surge el desafío de capacitarse y de mejorar la producción para incursionar en nuevos mercados.

Es así que se surge la necesidad de establecer un rediseño en el modelo de negocio de las cooperativas. COCLA estableció la estrategia de diferenciación del producto aprovechando las ventajas comparativas que poseen como el clima, el terruño y la alta especificidad de activos intangibles como la tradición y la cultura de los Incas.

Posteriormente COCLA empieza a participar del mercado de comercio justo, y en el año 1994 entra a mercados orgánicos, incrementando sustancialmente sus exportaciones. Más adelante, en otros tiempos de crisis en el mercado internacional de café, como en los años 1997, 1998 y 2005 los precios del café convencional disminuyen considerablemente por los shocks externos. Pero, el estar respaldados con un producto altamente diferenciado, con consumidores insensibles a la variación de precios, COCLA logra adaptarse.

El desarrollo veloz de las interrelaciones comerciales que conducen al establecimiento de distintas formas de relaciones para el abastecimiento de alimentos **es un fenómeno clave en las economías agroalimentarias modernas**. Los principales actores de las cadenas agroindustriales deben diseñar las mejores opciones respecto del diseño de sus relaciones comerciales (Senesí, 2011).

De lo señalado más arriba se destaca que hoy COCLA es un exportador y productor de café altamente diferenciado, viene creciendo sostenidamente desde los años 60.

En ese sentido, surgen como preguntas de investigación: ¿Cuáles fueron las fortalezas que gravitaron para el crecimiento y comercialización del producto de café de COCLA? Y en forma complementaria, ¿existe una alineación entre transacciones, estructura de gobernanza y estrategias?

El trabajo se desarrolló en base a la recopilación de información secundaria de entidades en el ámbito cafetalero. Adicionalmente se complementó con información primaria tomada de entrevistas realizadas vía telefónica a los representantes de COCLA. Para ello se analizó la cadena a través del método de estudio de caso a la luz de la Nueva Economía Institucional y el análisis estructural discreto y en forma paralela se describió las transacciones.

1.3. Justificación

En el mundo globalizado, cambiante y con frecuentes perturbaciones, los consumidores pueden elegir entre una inmensa cantidad de ofertantes de todo el mundo para abastecerse. Esto hace que la competencia entre los países para incrementar la comercialización de sus productos sea muy intensa. De lo señalado anteriormente, el éxito de COCLA para incrementar su nivel de exportaciones y la calidad de su producto, sugiere que existe “algo invisible” que ellos hicieron mejor que sus competidores. En este ambiente sumamente competitivo, estudiar y comprender las causas de su éxito cobra suma importancia.

La originalidad del trabajo surge a partir del marco teórico utilizado. Mucho se ha escrito sobre el sector cafetalero a nivel de Perú, sin embargo no se encontró material donde se estudie el caso desde la óptica de **la Nueva Economía y Negocios**

Agroalimentarios. Asimismo, no se encontraron estudios en profundidad sobre COCLA. Por ambos motivos, el trabajo cumple con el objetivo de originalidad.

Respecto **a la importancia del trabajo**, permitirá una mejor comprensión del subsistema bajo estudio y servirá como fuente para futuros abordajes respecto al SSEC de COCLA.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Identificar y describir las fortalezas desde el punto de vista organizacional y las estrategias comerciales en las que se apalancó, la inserción del producto de café de la cooperativa COCLA en el mercado externo.

1.4.2. Objetivos Específicos

Para el logro del objetivo general, se plantea los siguientes objetivos específicos.

OE1: Describir las estrategias y el desempeño comercial de COCLA con su producto de café.

OE2: Describir el diseño organizacional de COCLA, para el caso de café, identificando las fortalezas y posibles restricciones organizacionales.

1.5. Delimitación

La investigación presenta una delimitación de carácter espacial, a nivel macro y micro. A nivel macro se muestra el análisis del sector de café peruano, considerando el análisis de las variables de producción, y comercialización de café, y la descripción de la estructura general de la cadena a nivel de Perú. La otra es la delimitación micro, esta consiste en el estudio del subsistema estrictamente coordinado COCLA, en la cual se pone el mayor énfasis. Definiendo como unidad básica de análisis a la transacción. El estudio también se encuentra delimitado geográficamente a nivel del subsistema, el cual se encuentra localizado en la Región Cusco al sur este de Perú, entre los Valles de La Convención y Yanatile a lo largo del río Urubamba, cerca de la ciudad inca de Machu Picchu.

Figura 1.1: Ámbito de COCLA en Cusco



Fuente: Elaboración propia, 2014

CAPITULO II: METODOLOGÍA

La metodología para el presente trabajo es de carácter descriptiva, cualitativa. Comprende la sistematización y análisis de variables de orden microeconómico relacionadas con el café mediante la aplicación del estudio del SSEC COCLA y de orden macroeconómico vinculado a la producción y comercialización de café de Perú.

La metodología dentro de la cual se enmarcan los tipos de investigación planteados, se denomina epistemología fenomenológica (Peterson. 1997). Esta metodología se seleccionó por tratarse de un estudio de los agronegocios donde es necesario abordar las problemáticas sin aislar el problema del contexto en el que tiene lugar. El estudio se apalancó en el relevamiento de fuentes de información secundaria y primaria (entrevistas telefónicas).

Peterson (1997) afirma que en el corazón de la epistemología fenomenológica se encuentra la noción de que los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto. Para ello llevó adelante una serie de trabajos de investigación partiendo de Yin (1989) y Bonoma (1985) y desarrolló el concepto de “epistemología fenomenológica”.

Entre los métodos preferidos para conducir una investigación fenomenológica se encuentran, de manera no excluyente, **los estudios de caso**, análisis de archivo, entrevistas y encuestas semi estructuradas o totalmente estructuradas, ensayos de campo, análisis de incidentes críticos, técnicas de grilla de repertorio, análisis por clúster, análisis factorial y análisis conjunto.

Según Yin (1989), existen cuatro diseños básicos para la investigación de los casos de estudio (Cuadro 1.1). El eje horizontal representa el número de casos individuales que se van a considerar –un estudio puede basarse en un caso único o en múltiples casos–. El eje vertical es el número de unidades de análisis (o sea, una unidad primaria de análisis con unidades de análisis adicionales incluidas en ella). **El presente estudio se basa en el estudio de caso de una firma en particular (caso COCLA).**

Cuadro 1.1: Matriz de diseños potenciales de investigación de casos de estudio

		Número de casos	
		Único	Múltiple
Unidad de análisis	Único	<u>Firma de agronegocios</u>	Muchas firmas un negocio en particular
	Múltiple	Firma de agronegocios y diferentes subunidades de estudio: - Propietario/CEO - División exportaciones - Estructura organizacional	Muchas firmas, se comparan muchos negocios diferentes.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Yin, 1989

Yin, presenta una matriz donde consideró cuatro tipos básicos de estudio de casos y que se puede ver en el siguiente cuadro.

Cuadro 1.2: Modelo de Robert Yin

Diseño	Diseño de casos sencillos	Diseño de múltiples casos
Holístico (Unidad de análisis sencilla)	Tipo 1	Tipo 3
Incrustado (Múltiples unidades de análisis)	<u>Tipo 2</u>	Tipo 4

Fuente: Elaboración propia adaptado de Yin, 1989

El caso COCLA se aborda como estudio de caso simple con una unidad de análisis, caso **Tipo 2**, diseño incrustado. El estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades de análisis.

Las Variables analizadas fueron:

Ambiente organizacional: Contiene los actores y la relación de las transacciones a lo largo de la cadena del SSEC COCLA.

Ambiente comercial: Las estrategias de comercialización del producto utilizadas para insertarlo en el mercado externo.

CAPITULO III: MARCO TEORICO

3.1.La Nueva Economía Institucional (NEI)

El trabajo se encuadra dentro del enfoque de la nueva economía de los negocios agroalimentarios. A través del abordaje de la Nueva Economía Institucional (NEI), la visión coasiana de la economía de los costos de transacción y de la empresa como un “nexus de contratos”. Según el análisis efectuado por Ordoñez (1999).

Ordoñez, manifiesta que la Nueva Economía de los negocios Agroalimentarios está compuesta por el núcleo teórico formado por la nueva economía institucional, la organización industrial, los costos de transacción, los derechos de propiedad, la agencia, el evolucionismo, las convenciones, regulación y la aproximación al sistema agroalimentario, la que se llevará adelante desde distintos abordajes teóricos: el agribusiness commodity systems, filieres, redes de empresas, y distritos agroindustriales y comerciales. Ordoñez también explica que a partir de Coase y Goldberg, Zylbersztajn&Farina (1999) define el concepto del Sistema de Agronegocios Coasiano (SAC). La conjunción de la aproximación sistémica y el núcleo teórico conforma el “SAC”. Conceptualiza al sistema agroalimentario como un “nexus de contratos” que coordina (gobernancia) la cadena de valor, siendo en este caso la transacción la unidad básica de análisis.

El núcleo teórico y la aproximación sistémica a los agronegocios alimentarios se mantienen bajo los supuestos de que los individuos tienen una actitud oportunista y presentan racionalidad limitada (Supuestos de mercados imperfectos). Como plantean Furquim de Azevedo et al. (1996), los individuos son racionales, aunque limitadamente, y todos ellos son oportunistas, según a lo señalado por Ordoñez (1999). Estos autores citan a Simon, quien introdujo el concepto de racionalidad limitada. Simon, al definir claramente el concepto de racionalidad limitada, amplía el espectro de análisis económico al ubicar el comportamiento humano en su real dimensión y facilitar la mejor comprensión del funcionamiento de la economía.

La hipótesis básica de la teoría de los costos de transacción es que la organización óptima de una actividad es la que minimiza los costos de transacción y dependen de distintos atributos. Estos son: “**Incertidumbre**”, “**Frecuencia**” y “**Especificidad de los activos**” (Williamson 1996).

A continuación se detallaran los principales abordajes teóricos utilizados en el desarrollo de la presente investigación.

Para la NEI, **las instituciones son arreglos para minimizar los costos de transacción**, que pueden variar, dependiendo de los cambios que se produzcan en la naturaleza y origen de los costos de transacción.

Coase en 1937 en su famoso artículo “la naturaleza de la empresa”, redefine el concepto de empresa, en el cual menciona que el sistema económico está coordinado mediante el mecanismo de precios, este es un análisis parcial, ya que dentro del sistema existen subsistemas que dependen del nivel de intercambio y las transacciones que realizan los individuos. **Conceptualiza a la empresa como un nexus de contratos**. La empresa es el

conjunto de relaciones donde los recursos queda definido por el empresario caso contrario al mercado donde los recursos se definen por el sistema de precios. En 1997 Coase menciona:

“la productividad de un sistema económico depende de la especialización. Pero la especialización depende del intercambio. Y cuanto más bajo es el costo de intercambio (costo de transacción, como se lo llama) mayor será la especialización, mayor el desarrollo de las personas y más alto el nivel de vida de las personas. Sin embargo, el nivel de costos de transacción depende de las instituciones de un país, de su sistema legal, de su sistema político, de su cultura.”

Por otra parte Joskow (1995) destaca en la Vía del Ambiente Institucional como los principales autores a Coase, North, Alchian y Demsetz. Menciona como temas principales: los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación antitrust, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas.

La Vía del Ambiente Institucional reconoce en la evolución y en el rol de las instituciones los factores determinantes en la organización y performance de los mercados poniendo especial énfasis en la vigencia del derecho, especialmente en la vigencia del derecho de propiedad. En la vía de la estructura de gobernanza señala como temas clave: las características de los costos de producción, las asimetrías de información, los costos de monitoreo, el oportunismo, los costos de transacción y los contratos incompletos. Menciona a Williamson y Coase como los principales autores junto con los trabajos de Klein, Crawford & Alchian (1978). Con respecto a la Vía de la Moderna Organización Industrial los temas de condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de mercado como los temas centrales.

Las estructuras de gobernanza: el mercado (spot), la jerarquías (integración vertical) y las formas híbridas (contratos) como elecciones organizacionales buscan resolver alternativamente los costos de transacción. Las empresas optan por aquella forma organizacional que les permita reducir los costos de transacción, aparte de que logren adaptarse a ella. (Williamson, 1996)

Bajo lo señalado anteriormente según Williamson la NEI, ha evolucionado no como una teoría que todo lo abarca, sino por la capacidad de explicar las propiedades micro analíticas.

3.2. Análisis estructural discreto

Williamson (1996) señala que la economía de los costos de transacción describe formas alternativas de gobernanza –mercados, híbridos, jerarquías y *bureau* públicos– como síndromes de atributos relacionados en donde las estructuras de gobernanza difieren unas de otras en un análisis estructural discreto. Cita a Simon, nuevamente, quien menciona al análisis estructural discreto más que los modos marginales de análisis entonces

empleados. Las economías de primer orden (lograrlos alineamientos básicos correctos) son preferibles antes que refinamientos de segundo orden (ajuste marginalista). Simon agrega: “*a medida que la economía se expande más allá del núcleo duro del mecanismo de precios...en donde el análisis marginal juega un rol central en el equilibrio, (observamos un cambio) a un análisis mucho más cualitativo, en donde son comparadas estructuras alternativas discretas.*”

Williamson recomienda siempre estudiar primero las economías de primer orden (estructuras discretas) antes de estudiar las economías de segundo orden (marginalistas); argumentando lo obvio, siempre es preferible reducir el desperdicio antes que analizar las pérdidas por las distorsiones en el mecanismo de precios. De tal manera que el análisis estructural discreto comparado de las instituciones y de las estructuras de gobernanza alternativa facilita la comprensión del desperdicio y permite llevar adelante las economías de primer orden.

El marco institucional comparado se basa en el análisis estructural discreto, el análisis de los detalles en el entorno institucional, organizacional y tecnológico. En el entorno institucional es relevante identificar y definir a las instituciones formales: la constitución, las leyes las normas hasta las políticas públicas sectoriales; y a las instituciones informales son la cultura, las costumbres, los hábitos cotidianos y hasta las culturas de los distintos negocios sectoriales, las estrategias de negocios. El conjunto de lo formal y lo informal marcan las reglas de juego en la economía y los negocios. En el entorno organizacional es importante identificar y definir las características de las transacciones, el intercambio, “el mapeo de los contratos”, la estructura de gobernanza, “el enforcement”, la coordinación, los grupos estratégicos, la estrategia dominante, el patrón competitivo, la competitividad revelada, y el potencial de cambio o reingeniería. (Ordoñez, 1999)

En ese sentido Ordoñez señala que el análisis estructural discreto consiste en un estudio que facilita la intervención para llevar adelante **procesos de re-diseño en busca de una mayor eficiencia**. De alguna manera este proceso conlleva un proceso de re-ingeniería. El proceso de cambio está directamente relacionado con el nivel de *stock de capital social*. En general el conjunto de restricciones para el cambio presentes en los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos determina explorar los conceptos de: “remediabilidad” y “path dependency”, con su aplicación a la economía y los negocios.

3.3.Capital social

Coleman (1998) originalmente define al capital social como la habilidad de las personas para trabajar conjuntamente en propuestas comunes, en grupos y organizaciones. La capacidad de los individuos de **self-enforcement** en el marco de la acción colectiva. Es el capital humano en interacción. Desde otro punto de vista se puede analizar el capital social como el potencial de intercambiar y recombinar recursos; desde las distintas dimensiones: la relacional, confianza y reputación; desde lo cognitivo, la visión compartida y desde lo estructural la inter-acción. Según a lo mencionado por Ordoñez, la eficacia y eficiencia de los procesos de acción colectiva está directamente relacionados con el stock de capital social, con la cantidad y la calidad del mismo, de alguna manera

con el potencial de las interrelaciones, con la capacidad de crear nuevo conocimiento colectivamente.

Citando a Senesi (2011), *“Frente al conjunto de las perturbaciones, el potencial de adaptación y el potencial de innovación, estarán directamente ligados al potencial de crear nuevo conocimiento. El mismo será directa consecuencia del potencial de desarrollo de capital social, de los niveles de productividad, de la calidad y de interpelación asociados al mismo”*.

3.4.Path Dependency

Ordoñez (1999), introduce el concepto del tiempo y del tiempo histórico en el análisis de las instituciones y en el análisis de la performance económica. El pasado enseña, pues el presente y el futuro son consecuencia de la continuidad de las instituciones de la sociedad, la secuencia histórica que predetermina el presente. A partir del “path dependency” la historia importa. La trayectoria histórica discurre como un río temporal, de derrotero irreversible, donde cada punto es un punto de llegada y a su vez un punto de partida. Los sucesos río abajo están íntimamente relacionados con los sucesos río arriba del pasado, y de alguna manera son la consecuencia de dicha evolución.

Cabe resaltar el aporte por (Williamson, 1996), que plantea como punto de análisis económico **el estudio de la capacidad de adaptación frente a perturbaciones**. A partir de tomar a la transacción como una unidad básica de análisis, describe a las diferentes estructuras de gobernanza que resuelven el mismo problema, mediante la minimización de los costos de transacción. Además distingue dos tipos de adaptación extremas: **autónoma y cooperativa**, frente a los distintos tipos de perturbación según grado de importancia; **a mayores perturbaciones mayor necesidad de capacidad de adaptación**.

3.5.Las estrategias genéricas de Michael Porter

Es importante el trabajo de Porter (1980, 1998) en donde difunde entre las empresas muchos de los conceptos de la organización industrial relacionados con la construcción de ventajas competitivas.

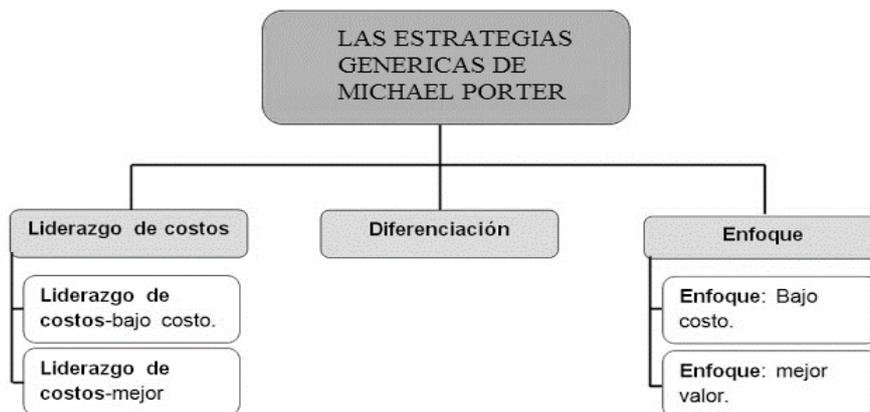
Porter (Op. Cit.) define las dos grandes estrategias competitivas: liderar en costos o liderar en diferenciación. En el primer caso se promueve una reducción permanente de los costos, y en el otro la mejora continua de la calidad en el sentido más amplio. Porter (Op. Cit.) enfatiza el rol de la innovación como capacidad de crear conocimiento como clave en la construcción de ventajas competitivas. Ubica el escenario competitivo como un campo de rivalidad y define la influencia de proveedores y compradores, a la vez que alerta sobre las amenazas que representan los sustitutos o los nuevos ingresos al escenario competitivo.

Cuando ubica la competencia de la empresa con relación a la competitividad de las naciones determina como ejes de la ventaja la estrategia estructura y rivalidad de la empresa, a la vez que valoriza en el escenario competitivo la dotación de factores y las condiciones de la demanda.

Las estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque.

Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. (Porter, 1980).

Figura 2. Estrategias Genéricas de M. Porter



Fuente: Adaptado de Porter, 1980.

CAPITULO IV: ESTUDIO DE CASO

En el presente capítulo se exponen los resultados del estudio de caso representados por la Central de Cooperativas Agrarias de la Convención y Lares “COCLA”. En primera instancia se describió el ambiente institucional, organizacional, tecnológico y comercial que subyace al SSEC. En segundo lugar se desarrolló las dos variables de estudio del presente trabajo de investigación: ambiente organizacional y comercial. A tales fines, se recurrió a fuentes secundarias (bibliografía disponible sobre el tema) y fuentes primarias (comunicaciones personales con personal de COCLA, así como a los testimonios de los entrevistados).

4.1. Contexto del caso

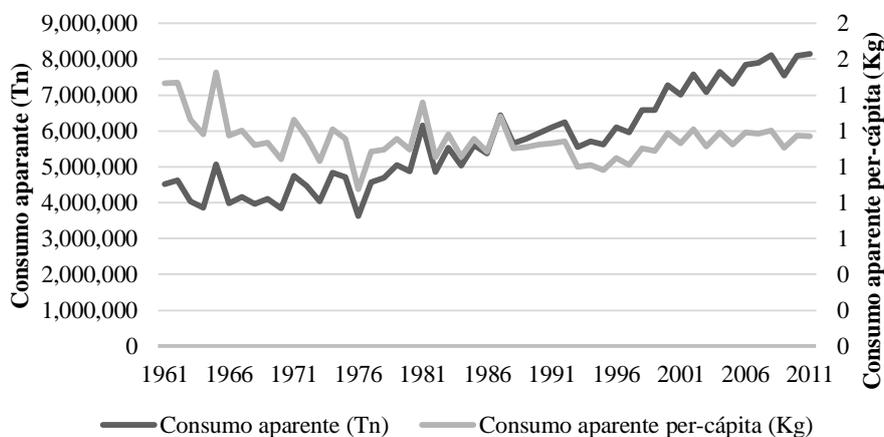
A continuación se presenta a modo de contextualización, la descripción de los principales indicadores de crecimiento del sector de café de Perú respecto al mundo y a los principales competidores a nivel mundial. En segundo lugar se presenta el ambiente institucional y la descripción de la cadena del sector de café de Perú, para luego describir el ambiente organizacional y tecnológico, con la finalidad de entender el contexto en el cual se desarrolla el negocio de café del SSEC COCLA.

4.1.1. Posición relativa de café peruano respecto al mundo

En el siguiente punto se destaca la importancia de la expansión del consumo mundial de café. Asimismo se compara las tasas de crecimiento acumulativo anual (TACA) de las variables más relevantes de producción y comercialización de café del Perú respecto a Colombia y Brasil (principales competidores).

Se debe destacar el crecimiento sostenido en el consumo de café a nivel mundial. El consumo mundial de café aumentó en 3,6 millones de toneladas en valores absolutos, entre los años 1961-2011. De 4,5 millones de toneladas consumidas en el año 1961 se incrementó a 8,1 millones en el año 2011. La variación relativa entre puntas fue del 80,17%, equivalente a una TACA de 1,18% (FAO, 2014).

Gráfico 4.1 Evolución del consumo y consumo per-cápita de café en el mundo

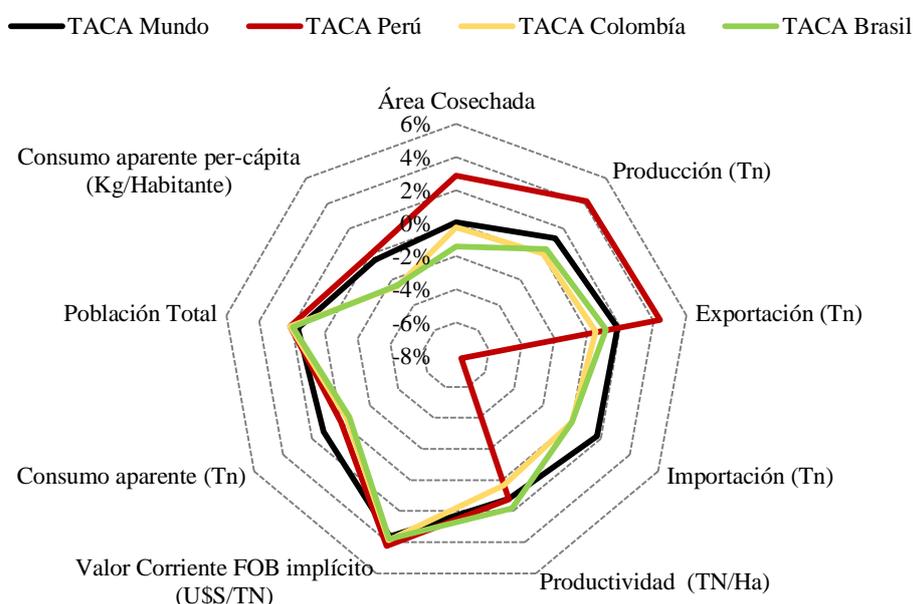


Fuente: Elaboración propia en base a FAO, 2014

El gráfico 3.4 resume la comparación de la posición relativa de Perú respecto a Brasil y Colombia (principales competidores), se destaca los indicadores de competitividad como área cosechada (hectáreas), productividad (Tn/Ha), crecimiento de hectáreas por año, diversificación de producto (variedades exportadas), exportación (volumen exportado), importación (volumen importado), Considerando estos indicadores claramente Perú presenta una mayor velocidad de crecimiento de la producción, áreas cosechadas, exportación, con respecto al mundo y a sus principales competidores en 50 años.

Por otra parte existe un crecimiento armónico de la productividad respecto de competidores y el mundo.

Gráfico 4.2 Comparación de las tasas de crecimiento a nivel mundial, de Perú, Colombia y Brasil, periodo 1961-2011



Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO, 2014

En los últimos cincuenta años la velocidad de crecimiento de la producción, exportaciones, áreas cosechadas de café de Perú, supera al promedio mundial y al de sus principales competidores que son Brasil y Colombia.

En el siguiente punto se describen los aspectos institucionales, organizacionales y tecnológicos y las principales innovaciones en estos ambientes que posibilitaron una mejor performance económica para COCLA. Lo cual servirá de base para el análisis del caso en el subcapítulo siguiente

4.1.2. Ambiente Institucional

El desarrollo del ámbito institucional se liga a la adaptación de las reglas de juego para garantizar el desarrollo del sector. El cambio institucional incluye el cambio del conjunto de leyes y normas, que mejoraran finalmente al desarrollan al sector. El contexto institucional debe adaptarse para dar marcha al SAG de café, mediante la innovación apuntando, y confluyendo las políticas públicas con las estrategias de negocios competitivos (Ordóñez, 1999).

Ambiente institucional informal

North (1993) menciona que las reglas de juego informales constituyen todo el marco cultural, hábitos y costumbres que acompañan el contexto formal. De esta forma podemos estudiar el ambiente institucional informal, como sigue a continuación.

Respecto al **ambiente institucional informal**, se observa que los pequeños productores cafetaleros traen intrínseca una cultura de trabajo informal la cual lleva mucho trabajo cambiar y controlar, pero que a través del incentivo de un mejor pago por sus productos se puede observar un mayor compromiso. Asimismo cabe resaltar que los productores presentan una cultura arraigada respecto a las buenas prácticas agrícolas. (Barriga, 2009)

Se debe destacar la importancia del ambiente institucional informal en el desarrollo del SSEC COCLA.

Los pequeños productores son, en su gran mayoría campesinos que no tienen suficiente conocimiento de las instituciones formales. **Esto hace que den mucha importancia a los acuerdos verbales.** Por otra parte conservan el legado que heredaron de sus ancestros de la cultura Inca. En ese sentido adquirieron la idea de la acción colectiva manteniendo un sistema de trabajo de **reciprocidad familiar**, en el cual los miembros de la comunidad ayudan a otros en sus tareas particulares. Esta idea se denominó en el Imperio como “**Ayni**” (Remy Simatovic, 2007).

En ese sentido comparten valores en común ya que pertenecen a una **misma cultura, tradición** y por tanto se presume un **alto nivel de acción colectiva** que les permite trabajar en forma conjunta y tener una mejor respuesta ante alguna perturbación.

Ambiente institucional formal

Cabe destacar que el desarrollo del ámbito institucional se relaciona a la adaptación de las reglas de juego para garantizar el desarrollo del sector. A continuación se describe la evolución de los principales aspectos institucionales del **ambiente institucional formal**.

Evolución de los principales aspectos institucionales

A continuación se destacan, la evolución de los principales cambios institucionales, que provocaron un rediseño organizacional y tecnológico en las cooperativas del sector de café.

- En el año 1969, mediante el decreto de Ley N° 17716 se establece la Reforma Agraria. Las características principales de la Reforma Agraria fueron las siguientes: Se afectó de manera masiva a los grandes latifundios y se eliminó la inversión de empresas con fines de lucro en el agro, promoviéndose la creación de empresas asociativas.
- En el año 1989 en que cayó el sistema mundial de cuotas de café y empezó el libre mercado de manera global, se eliminó la ICA (International Coffee Agreement). Con la disolución del ICA, la pérdida del control sobre el mercado.
- En el año 1990 empezó a liberalizarse la propiedad de la tierra mediante dispositivos legales orientados a generar un mercado de tierra, atraer inversión, permitir la libre transferencia de propiedades.
- En el año 1991 se emitió el Decreto Legislativo N° 653, Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario, que derogó el Decreto Ley N° 17716 y dispuso culminar las acciones de titulación para la inscripción de los predios rústicos de todo el territorio nacional que fueron adjudicados en la reforma agraria.
- Más adelante en el año 1993 con la Nueva Constitución Política, se marcó la orientación hacia el mercado y la promoción de la inversión privada en el sector agrario; así se estableció que el Estado apoya preferentemente el desarrollo agrario y garantiza el derecho de propiedad sobre la tierra, en forma privada.
- Más adelante en el año 2012, se aprueba la Ley N° 29196 de Promoción de la Producción Orgánica y Ecológica Promueve el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú.

Por otra parte cabe resaltar que la actividad cafetalera presenta un marco legal formal dentro de la legislación nacional, en referencia a cuestiones de sanidad, inocuidad, que de alguna otra manera genera el soporte para el aseguramiento de la calidad del café. Esta se da bajo las siguientes normas:

- Cabe resaltar las regulaciones efectuadas por SENASA que es la Autoridad Nacional en materia de Sanidad Agraria, Semillas y Producción Orgánica (Senasa, 2011).
 - Controles directos e indirectos de las principales plagas y enfermedades presentes en la producción Agraria.
 - Verificación y control de la calidad sanitaria e inocuidad agroalimentaria en las plantas de procesamiento de productos agrícolas.

- La ley de inocuidad de alimentos, emitidas por los Ministerios de Salud, Agricultura y Riego y Producción. Ley 26842 a través del D.L. 007-98.
Exige la implementación y desarrollo de certificaciones de calidad por parte de las empresas y o productores que acopien, procesen y comercialicen productos alimentarios estos deben ser vigilados y controlados por organismos acreditados.

4.1.3. Estructura general de la cadena de café en Perú

La cadena de valor del café peruano aglomera a muchos actores, los cuales se interrelacionan entre sí en los diferentes niveles de procesos de producción, transformación y comercialización (**desde el grano hasta la taza**).

El eslabón de producción requiere mucha mano de obra, dado que el café es recogido manualmente, es el eslabón más débil. Apenas el 28% de 150 mil familias cafetaleras están organizadas en cooperativas, asociaciones, comités y empresas comunales. Según la Junta Nacional de Café (JNC), se estima un total de 42 mil familias, integradas en 730 organizaciones¹, en su mayoría con grandes limitaciones para las negociaciones empresariales.

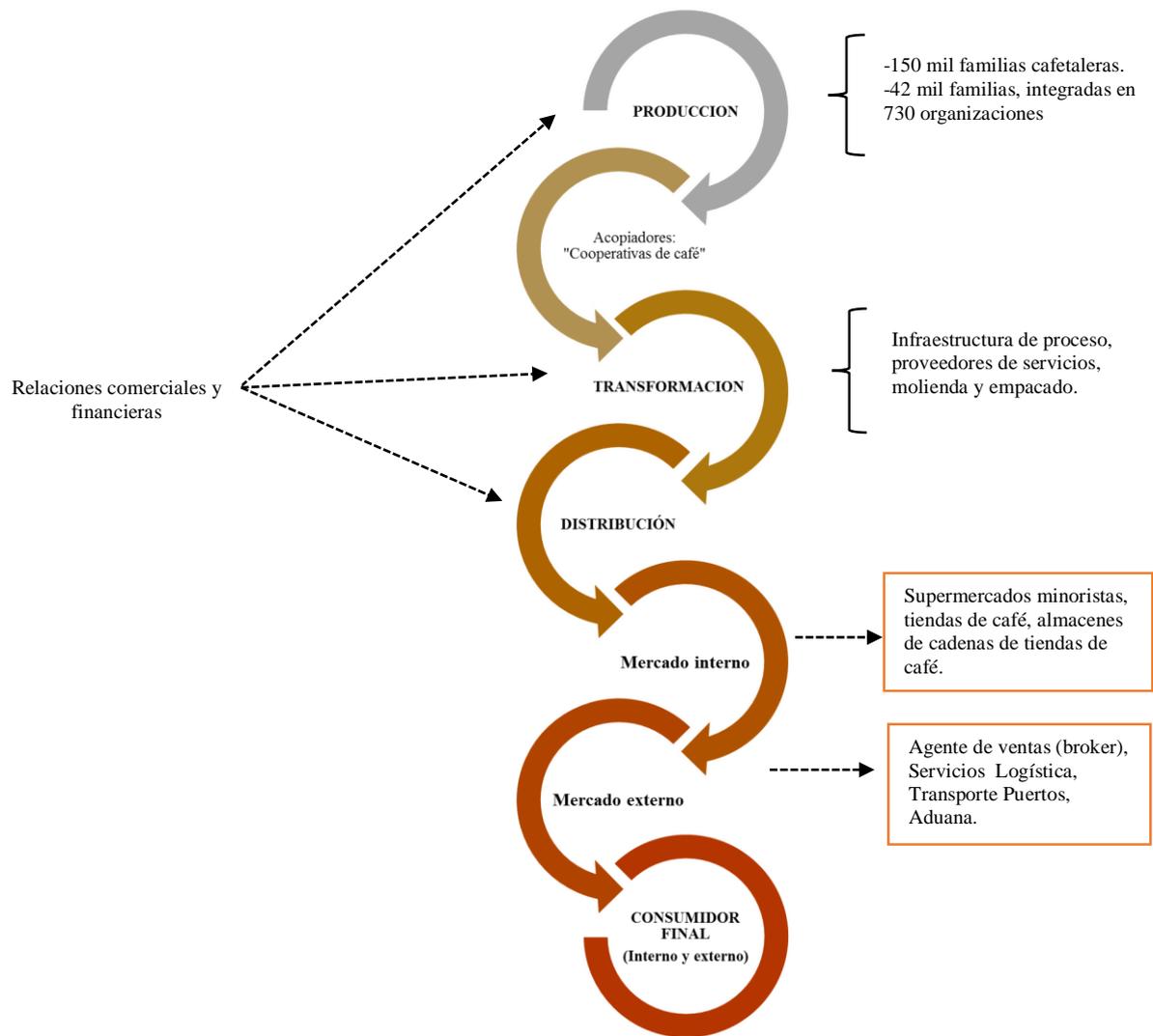
El **proceso de producción** realizado por el mismo agricultor tiene como resultado la obtención del café pergamino, el cual se vende a los comerciantes o a las cooperativas, el proceso de café es largo y requiere de mucho esfuerzo, el cual es afrontado íntegramente por el productor, ya que de otra manera no podría colocarlo en el mercado.

El café en su fase de pergamino es vendido a comerciantes, intermediarios, quienes luego lo venden a comerciantes exportadores; otra opción es llevarlo a la cooperativa, previa verificación de la calidad. Las cooperativas juegan un rol muy importante en la cadena, la principal función que desarrollan es el acopio del café para luego procesarlo y exportar, en muchos de los casos las cooperativas están presentes en cada eslabón y actúan coordinadamente mediante incentivos en función de la calidad como el caso COCLA.

El proceso para la **transformación** de café a café oro o verde, se realiza en dos etapas, una para transformar de café cereza madura a pergamino seco que se le llama beneficio húmedo que principalmente lo realizan los productores y la otra, para transformarlo de pergamino a oro, se le llama beneficio seco. La trilla es uno de los procesos industriales que sufre el café antes de ser tostado o convertido en café soluble o molido para consumo humano, consiste fundamentalmente en someter al grano pergamino a un proceso de descascarado para obtener el café excelso o almendra que es el café verde de alta calidad para exportar. La producción para el consumo interno contempla hasta el nivel de tostiión, molienda y empaçado para el caso del café molido ya sea cafeinado o no.

¹Junta Nacional de Café, 2012

Figura 4.1: Cadena de valor de Café Peruano



Fuente: Elaboración propia, 2014

Las cooperativas se desarrollan mediante clusters regionales y su principal labor es de acopiar y exportar café orgánico y especiales, cumpliendo ciertos requerimientos de certificación a nivel internacional. El café posee alta especificidad por la localización, clima, tradición y la cultura. Las fincas de café orgánico certificado, en su mayoría están pasando de una agricultura orgánica pasiva a una agricultura orgánica activa.

4.1.3.1. Ambiente Organizacional

La innovación organizacional va más allá de cada organización y apunta a rediseñar y optimizar las relaciones y las transacciones del grupo asociativo con los proveedores y con los clientes. La innovación organizacional aumenta la eficiencia de todo el sistema (Ordoñez, 1999).

En la cadena de **café el eslabón más débil corresponde al sector productor**. Apenas el 28% de 150 mil familias cafetaleras están organizadas en cooperativas, asociaciones, comités y empresas comunales. Se estima un total de 42 mil familias, integradas en 730 organizaciones, en su mayoría con grandes limitaciones para las negociaciones empresariales. Asimismo **en el Perú operan 75 empresas exportadoras de café**, de las cuales 28 componen a organizaciones de productores que ofertan cafés especiales. En la actualidad 20 empresas concentran el 90% de las exportaciones, de las cuales las 10 primeras superan el 75% del valor exportado, mostrando una tendencia a la concentración en el negocio de café, en similitud al comercio mundial acaparado por 7 grandes empresas. (Juna Nacional de Café, 2014).

Asimismo existen otros actores dentro del ambiente organizacional, como los organismos privados, los organismos públicos, las universidades, centros de investigación y las ONG, son los que llevan adelante la actividad económica social y los negocios. En ese sentido se describen a los principales actores de la cadena:

Organismos públicos:

- Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)
- Ministerio de Agricultura y Riego de Perú (MINAGRI)
- Gobiernos Regionales, Municipales, Provinciales y Distritales

Universidades Públicas:

- Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
- Universidad Nacional Agraria La Molina

Actividades principales de los actores públicos:

- Establecerse como una institución público privada, gobernada por un consejo directivo integrado por 3 miembros del sector público y 4 privados (2 independientes sin afiliación gremial).
- Coordinar esfuerzos: promover, ejecutar, investigar, capacitar al caficultor en temas técnicos relacionados a sus actividades agrícolas, principalmente.
- Equipar laboratorios de servicios de análisis de suelos, proveer servicios de análisis, interpretación de resultados y recomendaciones técnicas.
- Instalar parcelas demostrativas en campos de productores, para definir tecnologías relacionadas a programas de enmiendas, nutrición, sanidad, podas, manejo de sombra, entre otros, discernir entre tecnologías para producción orgánica y para producción convencional.
- Evaluar económicamente las tecnologías bajo un enfoque de costo-beneficio.

- Establecer convenios con instituciones similares que puedan intercambiar experiencias y proponer nuevas tecnologías.
- Publicar guías e informes técnicos.

Organismos privados:

Certificadoras:

- Biolatina
- BCS OKO Garantie
- CertificacionKosher
- Certificado IMO

Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de las Casas:

El Centro se dedica a la investigación y la especialización profesional en el campo de las ciencias sociales vinculadas con la región andina.

La Convención Nacional del Agro Peruano – CONVEAGRO:

Su propósito es incidir en las políticas públicas en favor del agro, así como brindar servicios de asesoría, información y desarrollo de capacidades técnicas de sus asociados, sus funciones son:

- Promover la asociatividad empresarial, la conservación del medio ambiente y la biodiversidad.
- Apoyar el fortalecimiento del Comité de Gremios Agrarios, a través de los gremios más representativos y dinámicos con actividad y agenda de incidencia propias.
- Fortalecer el proceso de diálogo con el Estado, Gobierno Central, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y organismos públicos y privados
- Garantizar la renovación democrática y representativa de la dirigencia nacional y regional.

La Junta Nacional de Café (JNC)

Contribuye con el proceso de crecimiento del sector cafetalero en el mercado nacional e internacional, con una oferta de café de alta calidad y comprometida con el desarrollo económico y social del país. Asimismo ofrece servicios a sus bases socias, como capacitaciones constantes, apertura de mercados y vínculos con ferias internacionales. Cumple la función de facilitador para el alcance del sector cafetalero a los nichos de mercados particulares, a través del aporte de conocimientos especializados, fortalecimiento organizacional y de capacidades.

La JNC fue instalada oficialmente el 6 de enero de 1993. Hoy reúne a un total de 56 organizaciones cafetaleras, entre asociaciones y cooperativas que suman 70 mil familias socias, arraigadas en catorce zonas cafetaleras del país.

Cámara peruana del café

El principal objetivo de la Cámara es realizar todas aquellas actividades de promoción, difusión, capacitación y ejecución de proyectos de café en general y en particular a los vinculados en la exportación de Café. La Cámara realiza todo tipo de proyectos e investigaciones, financiados por donaciones nacionales e internacionales.

4.1.3.2. Ambiente Tecnológico

La primera cosecha de un árbol de café se produce alrededor de los 2 años, tomando aún hasta 2 ó 3 años adicionales que el árbol alcance su nivel óptimo de producción. Los árboles pueden producir frutos de calidad hasta 20 años, posteriormente la calidad del fruto declinará. El café se desarrolla con relativa facilidad desde los 600 hasta los 1,800 metros sobre el nivel del mar en casi todas las regiones geográficas del Perú. Sin embargo, el 75% de los cafetales está sobre los 1,000 msnm. **Los cafés del Perú son de la especie arábica**, que se comercializa bajo la categoría “Otros Suaves”. **Las variedades que se cultivan son principalmente Típica, Caturra, Catimores y Borbón** (Agrobanco, 2007).

El procesamiento del grano de café empieza como un proceso después de la cosecha, y requiere dedicación y mucho tiempo ya que éste proceso es tan importante como el cultivo en sí. Esta fase va a comenzar específicamente desde la recolección de semillas del cafeto y seguirá diversos pasos, entre ellos el secado y la clasificación. Se utilizan dos métodos de recolección. Uno se basa en la recolección selectiva y el otro consiste en agitar la planta y recoger todos los frutos. El producto final es siempre el llamado café verde, que se selecciona a mano o a máquina para eliminar las semillas defectuosas y la materia extraña, y se clasifica en función del tamaño. (Escobar et al, 2013)

La tecnología del café requiere de un entorno favorable en armonía con el medio ambiente, es por ello que para la producción del café se empieza con la semilla y los plantones, asimismo el uso de biofertilizantes.

La principal función de los biofertilizantes es hacer que los nutrientes que no están en forma asimilable, sean aprovechables por las plantas. La coordinación para facilitar el acceso a semillas garantizadas y al uso de biofertilizantes, se realiza a través de la Junta Nacional de Cafeteros (JNC), conjuntamente con el apoyo del estado.

Respecto a la innovación tecnológica que tuvo el SSEC, COCLA procesa selecciona y controla la calidad del café. Además ofrece a sus socios el servicio de almacenaje, transporte hasta el puerto de embarque en el Callao. Por otro lado COCLA ha estado trabajando en el proceso industrial durante más de 30 años para producir tostado y molido.

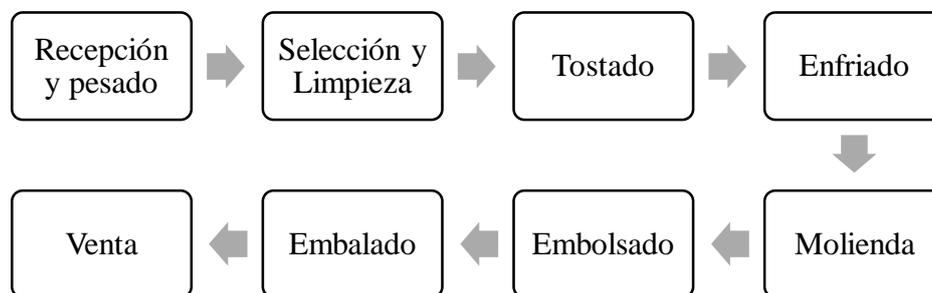
La producción promedio en COCLA es de catorce o quince quintales. Los costos más altos son la mano de obra y el traslado del café al puerto. Pero muchos no consideran la mano de obra porque recurren al sistema del ayni, de trabajo recíproco (Junta Nacional de café, 2014).

El café es cultivado por los productores asociados a COCLA, concentrándose la mayor parte de la producción (80%) entre los 1.200 m.s.n.m. hasta los 1.600 m.s.n.m. El café que se cultiva es el arábico, siendo la principal variedad cultivada el típica en un 70% y el 30% por otras variedades como el catimor, caturra, pache, bourbon.

Las características de los cafetales es que estos **son cultivados bajo sombra en su totalidad**, para lo cual se utilizan principalmente leguminosas del género Inga, Eritrinas y Albizzia, principalmente. Cabe destacar que es un cultivo altamente intensivo en mano de obra.

A continuación se describen los procesos de producción:

Figura 4.2: Diagrama de procesos de producción



Fuente: Elaboración propia, 2014

a) Control de Calidad: Todos los cafés, antes de ser procesados, son previamente evaluados física (el café debe estar seco, defectos permitidos de acuerdo a la Norma Técnica Peruana, Humedad máxima de 12%) y organolépticamente (catación).

b) Recepción de materia Prima y Pesado: Al momento de recibir el café se toma en cuenta a los pesos, los cuales son importantes para los rendimientos.

c) Selección y Limpieza: Una vez que el café ha ingresado a la planta pasa por la zaranda para su selección y limpieza. Los granos limpios pasan a un embudo a través del cual se alimenta mecánicamente al tostador.

d) Tostado: Para iniciar el proceso de tostado, se calienta el horno previamente y luego se procede a tostar. El horno tiene una capacidad de 3 QQ y cuenta con un termómetro para controlar la temperatura de tostado.

e) Enfriado: El café tostado, se baja al enfriador, el cual tiene un alimentador mecánico que conecta con la tolva y el molino.

f) Molienda: Una vez que el café ya este en la tolva se procede a moler, siendo trasladado el café molido en unos carritos, a las cajas.

g) Embolsado: El café molido que se coloca en las cajas, es trasladado en forma manual a la embolsadora, en la cual se trabajan presentaciones de 250 gr, 125 gr, 60 gr y 30 gr. El funcionamiento de la embolsada está en función de la presentación con la que trabaje.

h) Embalado: El café luego de ser embolsado, será embalado en paquetes o sacos de acuerdo a lo requerido por los clientes.

i) Venta: Los productos embalados y con sus respectivas etiquetas de vencimiento son expendidos en diferentes establecimientos.

En la actualidad es **necesario efectuar inversiones en tecnología y procesos industriales** para aumentar la capacidad de producción y satisfacer la creciente demanda de café mundial.

En resumen, COCLA se adapta incorporando la siguiente tecnología: tecnología de procesos y de producto, capacitación de RR.HH, desarrollo del protocolo de calidad. En definitiva para garantizar el origen y calidad de sus productos, los cuales son altamente diferenciados. Todos estos activos tangibles e intangibles contribuyen en la mayor especificidad del producto.

4.1.4. Conclusión del contexto del caso

Se presenta un entorno económico global favorable para el sector de café peruano. Asimismo se aprecia que en los últimos cincuenta años la velocidad de crecimiento de la producción, exportaciones, áreas cosechadas de café de Perú, supera al promedio mundial y al de sus principales competidores que son Brasil y Colombia.

En ese sentido se destaca la posición relativa de Perú, respecto al mundo, y a sus principales competidores, como respuesta a las oportunidades del lado de una creciente demanda mundial de café.

Respecto al **ambiente institucional**, se considera que aún no existen en el país reglas de juego claras ni bien definidas para esta actividad. A consecuencia de ello se genera la existencia de organizaciones que las incumplen, se pone en evidencia el bajo nivel de “enforcement” de la ley. Por otra parte se encuentra fortalezas dentro del ambiente institucional informal, debido a los códigos, y modelos mentales homogéneos entre los productores cafetaleros, lo que en definitiva genera un alto nivel de confianza que facilita las transacciones.

Se destaca que las cooperativas cafetaleras a lo largo de Perú se desarrollan mediante **clusters regionales** y su principal labor es de acopiar y exportar café orgánico y especial, cumpliendo ciertos requerimientos de certificación a nivel internacional.

El **ambiente organizacional** está compuesto por muchos actores, entre ellos los productores, entidades públicos privados, universidades. Cabe destacar que el principal

cuello de botella se encuentra en el eslabón de la producción, ya que solo el 28% de 150 mil familias se encuentran organizadas en cooperativas. En ese sentido se tienen pequeños productores que por su bajo volumen de producción y un “path dependency” asociado a la venta en café de manera tradicional con precios bajos, no han podido insertarse del nuevo sistema de café liderado por las cooperativas centrales a lo largo del Perú.

Por otro lado, el **ambiente tecnológico**, se ha visto ayudado por la vinculación contractual entre las relaciones producción - acopio - industria, bajo la certeza de que el Perú presenta las condiciones agroecológicas para el cultivo de café, lo que genera una ventaja comparativa. Debido a la Junta Nacional de Café y a la iniciativa de las centrales cooperativas, se fueron innovando tecnologías de proceso y producto, lo que fue potencializando el know-how y know what en la producción de café. El ambiente tecnológico en conjunto puede enfrentar sin problemas las exigencias de un mercado externo altamente competitivo.

4.2. El caso central de cooperativas agrarias de la Convención y Lares “COCLA”

4.2.1. Introducción

En el año 1967 se funda la Central de Cooperativas Agrarias de la Convención y Lares (COCLA), en medio de un ambiente de efervescencia sindical y tras una reforma agraria aplicada exclusivamente a la región ganada por las luchas sindicales². La formación de COCLA, precede a la reforma agraria del gobierno militar y nace de la iniciativa de los pequeños productores. Buscando fundamentalmente, solucionar el problema de la comercialización del café, el cual estaba sujeto al capricho de los comerciantes, que recibían el café a consignación, sin garantía de un precio justo para los productores.

COCLA es una empresa cooperativa peruana conformada por 22 cooperativas primarias, ubicada en los Valles de La Convención y Yanatile, cerca de la ciudad Inca de Machu Picchu entre los 800 y 2.000 m.s.n.m. Actualmente es la central de cooperativas más grande del Perú en término de asociados, y en cuanto a su volumen de exportación está ubicada en el cuarto lugar del ranking de exportadores de café en el Perú (COCLA, 2014)

La misión de COCLA es contribuir al desarrollo socioeconómico de sus cooperativas socias y de sus integrantes, prestando servicios competitivos y de calidad, relacionados al procesamiento y comercialización del café y de otros productos; propiciando el desarrollo integral y la capacidad empresarial de sus organizaciones.

La visión de COCLA es convertirse en la principal marca de alta calidad de café del Perú y una autoridad en la preparación de los mismos, así como de productos que conforman la cadena agrícola de sus asociados. La estrategia de COCLA a lo largo de sus años en el mercado siempre ha sido **la diferenciación en calidad**, expectativas ambientales y de

²Actualmente la Cooperativa Maranura forma parte de COCLA

sostenibilidad. Para ello COCLA cuenta con certificaciones de Comercio Justo, Orgánico, Rainforest Alliance³ y Rei Alliance.

Su principal función de COCLA es **acopiar café de las cooperativas asociadas y comercializarlo**, destinando casi la totalidad al mercado externo. Además cumple con la función de buscar nuevos compradores y nuevos mercados a los cuales destinar sus productos.

4.2.2. Principales perturbaciones

4.2.2.1. Perturbaciones

A fines de los años 80 e inicios de los años noventa, COCLA y en general el sector cafetalero sufrió una dura crisis. En el año 1980, el gobierno del presidente Belaunde promulgó un decreto **ley en que se establecía el libre comercio de café**, lo que golpeó duramente a las cooperativas, ya que hasta ese momento gozaban de cuotas preferenciales para la exportación del café nacional⁴.

Esto se agravó aún más en el año 1989 en que **cayó el sistema mundial de cuotas de café** y empezó el libre mercado de manera global, se eliminó la ICA (International Coffee Agreement), el cual regulaba el mercado del café por medio de un sistema de cuotas mundial.

Con la disolución del ICA y la pérdida del control sobre el mercado, **el precio del café se empezó a determinar en las bolsas de valores**. Donde además los precios varían de acuerdo a una serie de factores externos, entre los cuales se puede mencionar: factores climáticos, ya que al ser un fruto tropical está expuesto a los cambios climáticos.

A comienzos de los noventa, con el gobierno de Fujimori se **cerró el Banco Agrario**, que hasta ese entonces permitía acceder a financiamiento por medio de la intermediación de las cooperativas. En esos años, la situación era de precios bajos del café y de inaccesibilidad a créditos y financiamientos.

Luego, en otros tiempos de crisis del café, sobre todo en los años 1997, 1998 y 2005 el **precio del café convencional disminuye** considerablemente por los shocks externos, ligados a factores de la oferta.

4.2.3. Adaptación y Estrategias

4.2.3.1. Adaptación a las perturbaciones

Como respuesta a la crisis que golpeaba a la cooperativa, surgió el desafío de capacitarse y de mejorar la producción para incursionar en nuevos mercados, se estableció una **estrategia de diferenciación del producto** aprovechando las ventajas comparativas que poseen como el clima, el terruño y las características orgánicas del producto.

³Posee certificación de Comercio Justo desde el año 1996

⁴Según sus directivos, en los años en que funcionaba el sistema de cuotas que estableció el gobierno militar y que se mantuvo hasta 1981, COCLA se capitaliza.

Y es así que a comienzos de la década de los noventa COCLA empieza a participar del mercado de **Comercio Justo** como promotor; pero comenzó a comercializar sus productos en el año 1996. Por otro lado, desde al año 1994 entra a mercados orgánicos, optando por esta modalidad de cultivo no necesariamente por el tema de los precios, **sino porque el sistema orgánico era adecuado para la zona.**

La disminución del precio del café convencional; no afectó a los productores de COCLA, pues al estar respaldados por su **producto especial de café le permitió llegar a una demanda externa más inelástica**, como un escudo frente a la crisis les permitió tener mejores precios y poder pagar más a los campesinos asociados, y todo ello se respalda por la capacidad de coordinación de la cooperativa que se sustenta en la acción colectiva de sus socios.

COCLA refleja la lógica mixta de cooperativa, teniendo **su parte asociativa y su parte empresarial** funciona coordinadamente. Se presume que esta buena coordinación se debería a la acción colectiva de cada una de las partes por el alto nivel de capital social. se infiere que presenta un elevado nivel de capital social, ya que cuenta con una **visión compartida, misión colectiva y una agenda en común.**

COCLA cuenta con una planta para el tostado y empaque de café que le permite llegar con tres variedades (**gourmet, exportación y tradicional**) al mercado internacional. El origen de todo este montaje empresarial al servicio de los pequeños cafetaleros organizados se encuentra en las luchas campesinas de sus socios fundadores por la tierra (Remy Simatovic, 2007).

4.2.3.2. Estrategias genéricas de COCLA

Las estrategias utilizadas por la central de cooperativas COCLA se ubican en: ejercer un liderazgo de diferenciación (tipo 3), debido a las características producto respecto al terruño, clima, tradición y cultura.

En el cuadro 4.1, se presenta la estrategia utilizada por la cooperativa.

Cuadro 4.1 Estrategias genéricas de COCLA

VENTAJA COMPETITIVA		
	Líder en costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costo	<u>Liderazgo total en diferenciación</u>
Para nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Fuente: Adaptación de Porter, 1998

Liderazgo en diferenciación

De la mano del aprovechamiento de los factores heredados permite a COCLA producir materia prima de calidad; y la moderna tecnología permite diversificación de productos los cuales cuentan con certificaciones para cada segmento de mercado y cliente en particular, considerando esto como un **alto activo específico**. Estos atributos han demostrado ser activos fundamentales para el reconocimiento de sus características diferenciales y a la vez le permiten direccionarse a varios mercados que reconocen el valor agregado del producto.

Calidad de sus productos

Calidad como estrategia de diversificación, el sistema de acopio de COCLA es por cooperativas, zonificado y clasificado mediante estrictos controles de calidad; para ello tiene a disposición almacenes diferenciados para cada calidad de café:

- Café HG (Grado 3)
- Café SHG (Grado 2)
- Café Orgánico
- Café Sostenible
- Café Gourmet
- Café Fair Trade

Certificación de los productos de COCLA

En la actualidad, el 80% del café que comercia COCLA tiene certificación orgánica y otro porcentaje importante tiene certificaciones de Comercio Justo y Sostenible con el Medio Ambiente (Barriga, 2009).

Cabe resaltar que COCLA cuenta con certificaciones internacionales, las cuales respaldan el café altamente diferenciado que ofrecen. Las certificaciones son: USDA NOP EE.UU, Certificación JAS, Programa Símbolo de Pequeños Productores (SPP), Certificación Rainforest Alliance, FAIRTRADE.



A continuación se presenta como es el efecto **premio social** al productor de COCLA para el caso de comercio justo (CJ), para entender el diferencial de precios producto, de la estrategia de diferenciación que tuvo la cooperativa.

- Los beneficios económicos del CJ para los productores son de tres tipos: un efecto precio (estabilización y precio superior en periodo de precio bajo en el mercado mundial), el premio social y el diferencial de precio para la producción orgánica.

- Dado que solamente se vende parte del café en CJ, se plantea la cuestión de la distribución de estos beneficios entre las cooperativas y en su seno. La distribución entre las cooperativas de los beneficios se da en función de las cantidades vendidas en CJ (es decir, como se explica arriba, de la capacidad de los socios a gestionar la cooperativa y a producir café de buena calidad) (Duval, 2008).
- La distribución de los beneficios del CJ dentro del COCLA se da mediante un mecanismo de incentivos, dotando de mejores precios a los productores capaces de producir la calidad pedida en función de los volúmenes producidos. Este mecanismo incitaba a los productores a mejorar la calidad producida, a certificarse bajo “producción orgánica” y a producirse más.

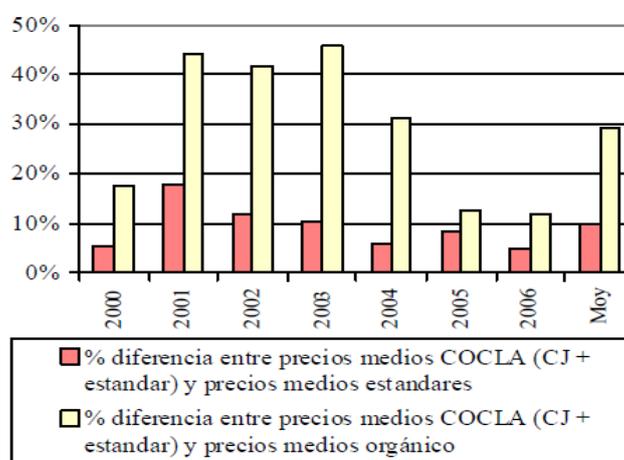
Cuadro 4.2. Efecto del premio social sobre el precio al productor

	% de venta e CJ	Precio medio café tipo orgánico	Precio medio sostenible	Precio medio estándar	Precio social distribuido al productor
Promedio (US\$/QQ)		75,91	70,99	66,06	1,58
Max (US\$/QQ)	68,74%	86,51	157,51	77,47	3,10
Min (US\$/QQ)	10,60%	75,03	66,01	61,38	0,46

Fuente: Elaborado en base a Duval, 2008

Aunque los productores no tengan una percepción directa de la existencia de un diferencial de precio entre el precio del mercado con comercio justo y los precios del mercado spot, este diferencial existe. En promedio (sobre el periodo 2000-2006) el diferencial se acerca de 55 USD/QQ (osea el 68%) para el café convencional y 52 USD/QQ para el café orgánico (o sea 53%).

Gráfico 4.3 Diferencial de precios de COCLA



Fuente: Elaborado en base a Duval, 2008

El efecto sobre los precios de venta tiene un resultado directo sobre los precios medios pagados a los productores. Estos corresponden a los precios medios de venta de COCLA por categoría y por calidad de café. Cabe resaltar que del total del diferencial de precios el 25 % lo utiliza para financiar gastos de funcionamiento y transfiere el 75% del precio al productor. Finalmente se destaca que el precio en promedio es 40% superior al precio del mercado interno.

Productos y sus principales clientes

De tal manera de cumplir con la estrategia de diversificación de productos COCLA a lo largo de los años viene comercializando en el mercado internacional productos de calidad. Estos productos logran satisfacer los paladares en el exterior; y ya en enero de 2013 logró exportar más de 2 millones de dólares. En el cuadro 4.2 se muestra los tipos de café producidos por la cooperativa y sus destinos.

Cuadro 4.3 Tipos de productos y sus destinos

Tipo de Productos	Países destino
Machu Picchu	Inglaterra
Cóndor	Alemania
Veronika	Japón
Equal Exchange	U.S.A.
Green Mountain	Canadá

Fuente: COCLA, 2014

4.3. Ambiente Organizacional

El SSEC COCLA se desarrolla como una red de cooperativas, la coordinación es vertical, la cual se efectúa por medio de contratos con los productores. COCLA avanza en la cadena de valor para retener el control de las materias primas y agregar valor a las mismas, en función de incentivos en función a las certificaciones anteriormente señaladas

A continuación se detalla algunos aspectos importantes acerca de la evolución de COCLA a nivel organizacional y su adaptación e innovación ante los shocks.

En la década de los 60, en plena efervescencia sindical, se crea la central campesina llamada “Federación Provincial Campesina de La Convención” con el fin de exigir al gobierno mejor beneficios laborales. Los campesinos de la convención fueron los precursores de la reforma agraria de Perú (Remy Simatovicop. cit.). COCLA antecede a la reforma agraria, siendo ésta la primera cooperativa de café de Perú. La consolidación de COCLA como una red, **se debe a aspectos culturales homogéneos entre los productores del valle sagrado de los Incas.**

A partir de la década de los sesenta en adelante se fueron dando diferentes cambios institucionales y perturbaciones en el mercado externo. **Estos cambios generaron un rediseño organizacional dentro de la cooperativa,** el cual se fue consolidando de

manera positiva por la capacidad de adaptación de COCLA, que se sustenta en la acción colectiva.

Como ellos mismos dicen, “*Nadie nos dijo que teníamos que hacerlo, lo hicimos porque quisimos*”. Para Raúl del Águila, gerente general de COCLA, uno de los problemas de las cooperativas en el Perú es que en la época del gobierno militar de la década de los sesenta, no se las promovió sino que se las creó verticalmente.

4.3.1. Los actores del SSEC

Los actores involucrados en el SSEC son: la central de cooperativas, los proveedores de insumos, los productores, el equipo profesional interdisciplinario, el equipo de procesamiento de café, los importadores o compradores de café y la entidad certificadora.

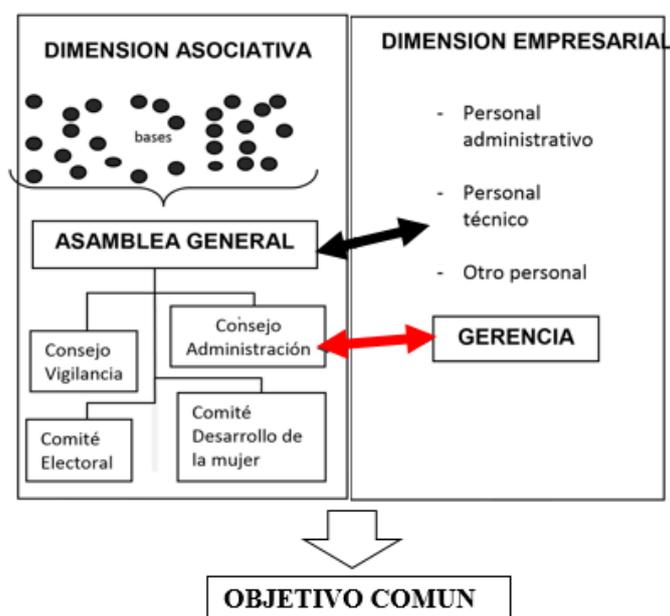
COCLA: Como se mencionó anteriormente, la principal función de COCLA es **acopiar, transformar y comercializar el grano.**

En la actualidad COCLA está organizada por 22 cooperativas primarias, las cuales son:

- | | |
|--|--|
| * C.A.C. Manco Inca | * C.A.C. Chancamayo Ltda. |
| * C.A.C. Huadquiña Ltda. N° 109 | * C.A.C. José Carlos Mariátegui Ltda. N° 036-VII |
| * C.A.C. Huayopata Ltda. N° 110 | * C.A.C. Aguilayoc Ltda. N° 84 |
| * C.A.C. Tupac Amaru Ltda. N° 115 | * C.A.C. Jorge Chávez Ltda. |
| * C.A.C. Mateo Pumacahua Ltda. N° 185 | * C.A.C. Huayanay Ltda. |
| * C.A.C. Santa Ana Ltda. N° 232 | * C.A.C. Ccochapampa Ltda. |
| * C.A.C. Maranura Ltda. N° 129 | * C.A.C. Chaco Huayanay Ltda. N° 100 |
| * C.A.C. Alto Urubamba Ltda. N° 239 | * C.A.C. San Fernando |
| * C.A.C. Manco II Ltda. N° 11 | * C.A.C. Paquivo Ltda. |
| * C.A.C. Chaupimayo “A” Ltda. N° 001-VII | * C.A.C. Macamango |
| * C.A.C. Tiobamba Ltda. | * C.A.C. TirijuayPavayoc Ltda. |

El siguiente gráfico se presenta los componentes de manera más horizontal, mostrando las dos dimensiones de la cooperativa como igual en importancia, y manteniendo aún la relación entre el consejo de Administración y la Gerencia, además de tomar en consideración al personal que también es parte del área empresarial.

Gráfico 4.4. Estructura organizacional



Se debe destacar que en ambas dimensiones existe **un efecto de feedback**. Además se muestra que la relación con los socios no se limita al campo de la dimensión asociativa, sino que la dimensión empresarial está también estrechamente ligada al productor.

Cabe resaltar que existen relaciones positivas entre los actores de la cadena por el alto grado de compromiso y confianza, en ese sentido se puede inferir la creación de valor a través de la renta relacional.

Los proveedores de insumos: Que proveen con los insumos para el proceso y el material de empaque: sacos, bolsas, cajas, y etiquetas para las diversas etapas del proceso productivo vienen siendo proporcionados por una industria nacional la cual tiene certificación de productos como empaque para la industria alimentaria.

Productores: En la actualidad agrupa a un total de 8000 pequeños productores. Los productores se encuentran inmersos dentro de cada una de las cooperativas de COCLA. Son pequeños productores familiares: la superficie promedio de café es de 3,53 ha con una producción de café de 46,5 qq/año. La principal fuente de mano de obra es la familia, seguida de la ayuda mutua (llamada en el idioma quechua "Ayni"). La característica de los socios son relativamente homogéneas (Duval, 2008).

Los productores intervienen en todas las etapas del Subsistema Estrictamente Coordinado (SSEC) de café, desde proveer con insumos orgánicos para la fertilización del campo, elaborados por ellos y supervisados por la certificadora hasta el acopio y entrega de la fruta a la planta de proceso.

Industria: Es la parte de COCLA que conforma el equipo de procesamiento industrial de café tostado, soluble, etc, incluida la logística de exportación.

El equipo profesional interdisciplinario: Cumplen las funciones de administración y gestión de la organización, desde los temas relacionados directamente con el asesoramiento de los cultivos, asumiendo las responsabilidades técnicas de producción, calidad, comercialización.

A continuación se describe y detallan las transacciones que realizan los principales actores a lo largo de la cadena del subsistema, asimismo se identifican las estructuras de gobernanza y la alineación de las mismas.

La entidad certificadora: Verifica, regula y controla el manejo del comercio justo, esto implica un precio justo para el pequeño productor y el cumplimiento de la normatividad por parte de las empresas comercializadoras.

Los importadores o compradores: La distribución en el mercado externo es realizada a través Brokers comercializadoras. Estos compradores en el mercado exterior distribuyen a su vez a cadenas de tiendas o supermercados donde expenden estos productos a un precio mayor pues cuentan con altos activos específicos los cuales están respaldados por sus certificaciones.

4.3.2. Atributos de las transacciones y Estructura de Gobernanza

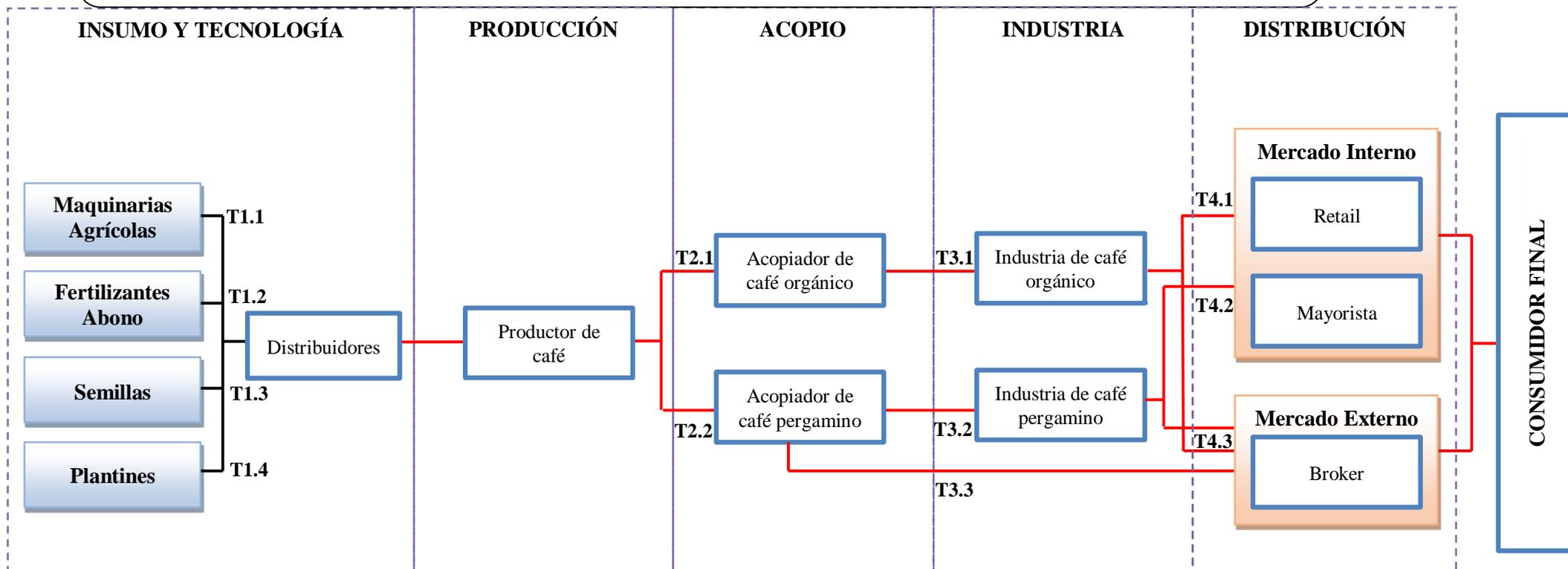
En la presente sección se describen y analizan las transacciones entre los diferentes actores que se componen a lo largo de la estructura de la cadena. Tomando a las transacciones como unidad de análisis, se aborda cada interfaz de la cadena, a través de la caracterización de sus atributos: activos específicos, frecuencia e incertidumbre con la estructura de gobernanza seleccionada para resolver la transacción

Se debe destacar que el trabajo comunal y colectivo es consecuencia de la cultura ancestral e identidad del lugar al que pertenecen y es sostenida por una fuerte coordinación que inicia desde la Cooperativa COCLA, para ello el énfasis no solamente es en la actividad económica diaria sino también en el desarrollo de los socios pertenecientes a ella en cuanto a las competencias y habilidades que poseen. Lo mencionado ha conllevado a alcanzar solidez en las herramientas y actividades ancestrales como las capacitaciones y los turnos de ayni (ayuda mutua y reciprocidad) respectivamente.

Figura 4.3: Cadena de Agronegocios, COCLA

COCLA, realiza su trabajo por su identidad y costumbres ancestrales (lo que define el potencial de interacción entre sus socios)
 Esfuerzo en su trabajo en comunidad – mita. / Obligatoriedad, todo apto debe hacerlo – Runa Simi
 Equidad (cada persona trabaja dependiendo de su capacidad, edad y fuerzas) / Alternabilidad (no siempre realizaban las mismas tareas).
 Control de la reciprocidad. clave de todo el sistema en comunidad.

**Activo Específico
(Capital Social)**



Fuente: Elaboración propia en base a información de COCLA, 2014

4.3.2.1. Relación Insumo/Tecnología – Producción (T1)

En relación a la transacción provisión de insumos/tecnología – producción, corresponde diferenciar según se trate; pues las relaciones más importantes son con proveedores de maquinarias agrícolas, fertilizantes/abono, semillas y plantines. El tipo de insumo a requerir depende del tipo de café a cosechar.

Relación Provisión de Maquinarias – Producción (T1.1)

En la relación de los proveedores de maquinarias – productor es de frecuencia baja, con un nivel de incertidumbre bajo, con activo específico de nivel medio. Así la relación entre dos actores muestra un costo de transacción bajo. Esta transacción presenta una estructura de gobernanza que es el mercado.

Relación Provisión de Fertilizantes/Abono– Producción (T1.2)

Esta transacción es de frecuencia alta, con un nivel de incertidumbre baja. En función al activo específico es de nivel bajo. Presentando un costo de transacción de nivel bajo. La estructura de gobernanza es el mercado para la provisión de fertilizantes (50%) e integración vertical para la del abono orgánico (50%). (COCLA, 2014)

Relación Provisión de Semillas – Producción (T1.3)

La provisión de las semillas presenta un alto activo específico y una frecuencia baja ya que el son utilizadas generalmente para el inicio de siembra del cultivo. Los productores de manera de reducir el nivel de incertidumbre, conllevan a que se integren verticalmente en mucho de los casos produciendo sus propias semillas. Cabe resaltar que la calidad de la semilla es desarrollada con la supervisión y capacitación del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).

Relación Provisión de Plantines – Producción (T1.4)

La transacción proveedores de plantines – productor, se realizan entre empresas que provee plantines según lo requiera el cliente. Esta relación en cuanto a los atributos es baja en frecuencia, alta en incertidumbre y alta en activo específico, en función al costo de transacción esta relación es baja. La estructura que predomina es el mercado. Cabe resaltar que durante toda la transacción es necesaria la aprobación, del Comité Técnico de Semillas y Plantones de Café.

4.3.2.2. Relación Producción – Acopio (T2)

Del total de productores que pertenecen a COCLA (agente acopiador), el 80% produce café orgánico (T2.1), mientras que el 20% produce café pergamino (T2.2). La entrega del café se realiza con determinadas salvaguardas y especificaciones, en cuanto a los estándares de calidad. Las principales especificaciones de calidad para el mercado externo son: granos homogéneos y un adecuado nivel de humedad.

El café recepcionado, se paga de acuerdo a la calidad, recibiendo el productor un precio por su producto mayor que el precio en el mercado local pagado por un intermediario

(comerciante). COCLA paga un precio en promedio 20% por arriba del mercado local (COCLA, 2014). Esta transacción presenta un nivel alto de frecuencia.

En cuanto a la especificidad de activos, la relación presenta un nivel alto, ya que se trata de un producto de un nicho geográfico, se goza en mucho de los casos de la denominación de origen de café Machipicchu. Otro punto que cabe resaltar es la acción colectiva que sostiene el intercambio de derecho de propiedad, en el momento oportuno y con la calidad requerida, a consecuencia de ello existe un nivel de coordinación fuerte lo que permite disminuir asimetrías de información y los altos costos de transacción.

De esta manera el grado de incertidumbre es bajo respecto a la entrega del café, debido al alto grado de compromiso existente entre ambos actores de la cooperativa.

Por tal razón, la estructura que gobierna dicha transacción se considera el contrato; pero este contrato es informal, pues como se citó anteriormente al existir acción colectiva entre productores y COCLA basada en gran parte en compromisos creíbles.

4.3.2.3. Relación Acopio - Industria (T3)

En esta relación los acopiadores se encargan de acumular el café directamente de los productores acorde a sus requerimientos. Cumple la función de acopiar, clasificar y coordinar las grandes cantidades de café que llegan de todas las cooperativas; pero también cumple la función de control de calidad.

Posteriormente se extrae una muestra para someterlos al proceso de catación cuya etapa requiere del uso de un activo altamente específico como son los laboratorios y máquinas profesionales, con el fin de evaluar sabor, olor y calidad en el café, lo que determina una alta especificidad del activo. Luego de ser clasificado es llevado al procesador.

La incertidumbre es baja y la frecuencia es alta por el intercambio del derecho de propiedad, el café, de forma continua entre los acopiadores e industria. Y por ende los costos de transacción que intervienen también son bajos,

Para evitar pérdida del activo específico en esta transacción, la estructura que gobierna es la integración vertical por parte de COCLA, y en menor medida mediante de un contrato formal con salvaguardas específicas respecto a las características de entrega que solicitan los socios de COCLA.

Esta transacción se da tanto para la relación **Acopio – Industria de Café Orgánico (T3.1)** y **Acopio – Industria de Café Pergamino (T3.2)**.

Relación Acopio - Distribución en Mercado Externo (T3.3)

En esta relación el producto que se comercializa es café verde. La frecuencia es alta. La distribución en el mercado externo es realizada a través Brokers. La transacción presenta

un nivel de medio a alto en cuanto a la incertidumbre y alto en activo específico. En este caso la gobernanza que predomina es el contrato. El tipo de contrato es formal.

4.3.2.4.Relación Industria - Distribución (T4)

En relación a la transacción industria – distribución. Básicamente esta relación se subdivide en dos tipos de distribuidores; para el mercado interno (Perú) y mercado externo.

Relación Industria - Distribución en Mercado Interno (T4.1)

La Comercialización a través de un mayorista y minorista: Prevalece el contrato, fijándose precio y plazo de pago, por ende la incertidumbre es baja. Respecto al mercado interno, se distribuye el café a pequeños minoristas, ubicados en la ciudad del Cusco y Lima principalmente. En el grafico 4.4 muestra claramente la transacción entre estos actores, T4.1 y T4.2. La estructura que prevalece es el contrato, fijándose precio y plazo de pago.

Relación Industria - Distribución en Mercado Externo (T4.2)

El café se envía a Lima en donde se encuentra la oficina de comercio exterior de COCLA y desde ahí el traspaso del activo específico, a sus destinatarios en el exterior.

La frecuencia es alta por los intercambios en la distribución del café para su exportación a los mercados finales. La distribución en el mercado internacional es realizada a través Brokers, como se puede mostrar claramente la T4.3 en el gráfico 4.4. La transacción presenta un nivel de medio a alto en cuanto a la incertidumbre. En este caso la gobernanza que predomina es el contrato. El tipo de contrato es formal.

4.3.2.5.Relación Distribución - Consumidor (T5)

El café se envía desde la oficina de comercio exterior de COCLA, ubicada en la ciudad Lima, a su destinatario final, al mercado exterior, los países con mayor consumo de café son Estados Unidos, Alemania y Japón.

El agente en el final de la cadena del café, está interesado en conocer los deseos específicos de los consumidores, por tal razón el activo específico en esta transacción el nivel es alto. Las preferencias de los consumidores están en constante cambio por diferentes factores, cambio en los ingresos, en la educación, en la información, en las inmigraciones, cambio en el hábito de consumo. La frecuencia en esta parte de la cadena es alta por las constantes transacciones de envío del café al consumidor final. En cuanto a la incertidumbre es baja. Por lo tanto la estructura de gobernanza es el mercado.

En el cuadro 4.4 se resumen los atributos de la transacción, los costos de transacción y las principales formas de gobernanza elegidas para resolver las transacciones.

Cuadro 4.4 Atributos de la transacción y formas de gobernanza

Transacción	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos	Costos de transacción	Estructura de Gobernanza	Alineación de las transacciones
Provisión de Maquinarias – Productor (T1.1)	Baja	Baja	Medio	Bajo	Mercado	Si
Provisión de Fertilizantes/Abono – Productor (T1.2)	Alta	Baja	Baja	Bajo	Mercado	Si
Provisión de Semillas – Productor (T1.3)	Baja	Baja	Alta	Bajo	Mercado/ Contrato	Si
Provisión de Plantines – Productor (T1.4)	Baja	Alta	Alta	Bajo	Mercado/ Contrato	Si
Producción – Acopiador Café Orgánico (T2.1)	Alta	Baja	Alta	Medio	Contrato	Si
Producción – Acopiador Café Pergamino (T2.2)						
Acopio - Industria Café Orgánico (T3.1)	Alta	Baja	Alta	Bajo	Integración vertical	Si
Acopio - Industria Café Pergamino (T3.2)						
Acopio - Broker (T3.3)	Alta	Baja	Alta	Bajo	Contrato	Si
Industria - Retaileres (T4.1)	Media	Baja	Alta	Bajo	Contrato	Si
Industria - Mayoristas (T4.2)					Integración vertical	Si
Industria - Broker (T4.3)					Contrato	Si
Distribuidor - Consumidor (T5)	Alta	Baja	Alta	Bajo	Mercado	Si

Fuente: Elaboración propia, 2014

Por otra parte los contratos son formales e informales, cuyo resultado es su estructura de gobernanza en forma híbrida e integración vertical desde la interface de la producción hasta la comercialización, y en algunas transacciones presentan como estructura de gobernanza al mercado, como se aprecia en el grafico precedente.

Presenta una estructura de gobernanza mixta, se vienen desarrollando en su mayoría por formas híbridas, mercado spot y la integración vertical dentro de los procesos de acopio e industria.

El precio, plazo, salvaguardas, activos específicos están parcialmente alineados, determinando que aún no es completamente eficiente el Subsistema Estrictamente coordinado COCLA, ya que los contratos son informales en mucho de los casos de palabra. No obstante se puede inferir que existe un alto grado de **capital social (activo específico)**, por lo cual los socios tendrían una visión compartida, una misión colectiva y acciones en común orientadas hacia el consumidor final.

El conjunto de relaciones positivas entre los distintos actores del SSEC COCLA, genera renta relacional y procesos de mejora continua, sabiendo el potencial que cada uno tiene para agregar valor con el otro, ósea generando valor agregado. De esta manera se van mejorando los contratos y por ende se van reduciendo los costos de transacción, mediante la alineación de la transacción.

Se destaca que la central cooperativa COCLA no solo cumple funciones de coordinación, cumple la función de organizar y captar de manera conjunta servicios que beneficien y lleguen a los asociados. Coordina las certificaciones del de todas las cooperativas.

4.6.Futura Agenda de Investigación

Esta investigación contribuye con explicar y describir el ambiente estructural discreto y las transacciones que se realizan en el subsistema estrictamente coordinado COCLA a través del abordaje de la Nueva economía de los negocios agroalimentarios (NENA). La futura agenda de investigación será estudiar el nivel de capital social que está implícito dentro del subsistema.

4.7. Conclusiones del caso

COCLA ha logrado innovar organizacional y tecnológicamente, aprovechando del ambiente institucional, permitiendo así ser una de las cooperativas más competitivas dentro del sistema de agronegocios de Café en el Perú.

En cuanto al ambiente institucional, COCLA se desarrolla dentro de un ambiente de reglas de juego informal y formal. Las primeras, conservando la idea de acción colectiva, que heredaron de sus ancestros del Imperio Incaico. La segunda, al no presentar un marco legal formal exclusivamente provincial, COCLA se desenvuelve en marco de la legislación nacional.

Se logró identificar fortalezas a nivel organizacional, COCLA se desenvuelve en un ambiente que está sustentado por la acción colectiva. Por tal razón a los productores les es fácil la adaptación a diferentes cambios institucionales y perturbaciones en el mercado externo, permitiendo esto un importante rol en la construcción de la competitividad.

Respecto a las transacciones se aprecia que están alineadas, gracias a la buena coordinación entre los actores de la cadena de COCLA, lo que permitió reducir los costos de transacción.

Es decir, COCLA, más que un movimiento cooperativo, es visto por sus directivos como una familia, en la que todos trabajan en conjunto. La difusión de la información entre los socios, la transparencia en los procedimientos, la información detallada de precios, gestiones, mercados, clientes, son factores clave de la consolidación de la empresa en tanto generan relaciones de confianza que permiten apuestas e inversiones de futuro.

CAPITULO V: CONCLUSIONES GENERALES

Frente a un escenario global turbulento, los sistemas agroalimentarios están atravesando fuertes cambios respecto a una demanda creciente y cada vez más exigente, es así que la demanda externa de café reconoce el alto activo específico del café peruano. Esto es una oportunidad para el Perú donde las ventajas comparativas posicionan al país como un potencial exportador del grano.

El desarrollo del sistema de agronegocios de café de Perú, está supeditado al trabajo en conjunto de distintos actores de dicho sistema. Luego, el caso COCLA es un claro ejemplo de este trabajo colectivo. COCLA, ha logrado innovar organizacional y tecnológicamente aprovechando del ambiente institucional, permitiendo así ser una de las cooperativas más competitivas dentro del sistema de agronegocios de café de Perú.

Las instituciones y organizaciones tienen una tarea bastante importante en este sector. Actualmente existe una importante actividad gremial y un potencial organizacional. Institucionalmente hace falta el apoyo crediticio, tecnológico y de capacitación, y organizacionalmente falta el apoyo para lograr fortalecer el sector. Las exigencias del ambiente institucional formal llevaron a invertir una en certificaciones para lograr exportar ellos mismos con el sello de producto orgánico. Sin embargo este esfuerzo se ha visto recompensado ya que tienen un sobre precio.

En cuanto al ámbito organizacional, lo fundamental ha sido el permanente diálogo, entorno a modelos **mentales homogéneos (por la tradición y patrones culturales)**. Lo que permite la generación de renta relacional, que se sustenta por las relaciones positivas

Se debe resaltar que el coordinador a lo largo de la cadena es la cooperativa COCLA, quien además de recibir, acondicionar, almacenar, procesar y comercializar los granos, se ha constituido en el ente que genera la participación activa de los socios. Lo fundamental ha sido el permanente diálogo entorno a los modelos mentales homogéneos (por la tradición y patrones culturales) y las acciones alrededor de la cadena para la construcción de valor.

Respecto a las transacciones se aprecia que **están alineadas**, gracias a la buena coordinación entre los actores de la cadena de COCLA, lo que permitió reducir los costos de transacción. Al existir un alto activo específico, una incertidumbre baja y una frecuencia alta, la cooperativa toma la estructura de gobernanza mixta entre las formas híbridas y la integración vertical y el mercado como forma de asegurar el abastecimiento de toda la cadena.

El desarrollo organizacional de COCLA contribuyó a la inserción y desarrollo de café en el mercado externo, esto se corrobora con la conformación del SSEC café, se destaca la alineación de las transacciones, la buena coordinación entre los actores que permitió reducir los costos de transacción

Por otra parte la aplicación de **estrategias comerciales adecuadas entorno a la diferenciación** permitió apalancar la inserción del producto en el nicho de mercado de comercio justo, y certificaciones de calidad donde consideramos adecuada la aplicación de este modelo en este Agronegocio y puede servir de réplica en otros similares.

Finalmente se logró identificar y describir las fortalezas desde el punto de vista organizacional y las estrategias comerciales en las que se apalancó el crecimiento y la inserción del producto de café de COCLA, para ingresar en el comercio justo, y otras certificaciones que le generan mayor valor al subsistema, y de esta manera mejorar la inserción de pequeños productores en el mercado internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, L.1; Senesi, S.I.2; Palau, H.3; Vilella, F4. 2008. Organizations in agrifood chains and their strategies for sector competitiveness: the colombian coffee model.
- Barriga, F. P. 2009. Funcionamiento de Cooperativas Cafetaleras y su impacto en la vida familiar de sus asociados: casos de familias de dos sectores de la provincia de La Convención vinculadas a la Cooperativa Maranura y a la central de cooperativas COCLA
- Coase, R. 1937. Thenature of thefirm. *Economica*, Vol. 4, November.
- Coleman, J. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94 Supplement S95-S120. University of Chicago.
- Duval L.2008. Estudio de los efectos y del impacto del comercio justo certificado en el Perú y en República Dominicana “Estudio en la organización de productores COCLA, Perú”
- Farina E., Furquim de Azevedo P., Machione Saes M. 1997. Competitividade: Mercado, Estado e Organizacoes. FAESP-PENSA. Editorial Singular. Sao Pablo.
- Joskow P. 1995. The New Institutional Economics: Alternative Approches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. JITE 151/1.
- Klein, Crawford &Alchian. 1978.Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting ProcessAuthor.
- Matos, M. J., & Mejía, J. M. 1980. Reforma agraria: Logros y contradicciones, 1969-1979. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- North, D.C. 1993. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica, S.A: México.
- Ordoñez, H. 1999. NENA: Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Material bibliográfico de la Maestría en Agronegocios y Alimentación. Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
- Peterson, H. C. 1997. The Epistemology of Agribusiness Methods of Agribusiness Scholarship, Staff Papers 11725, Michigan State University, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Nueva York.
- Porter, M (1998) *La ventaja competitiva de las naciones*

Remy Simatovic, María I. 2007. Cafetaleros empresarios: Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú - IEP Instituto de Estudios Peruanos

Simon, H. 1957. Administrative behavior. New York, Macmillan. 2ª edición.

Williamson O. 1996. The Mechanism of Governance. Oxford University Press. NY.

Williamson, O. 2000. The new institutionaleconomics: Taking stocks, looking a head. Journal of Economics Literature. Vol. XXXVIII pp. 595-613.

Yin, R. K. 1984/1989. Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage

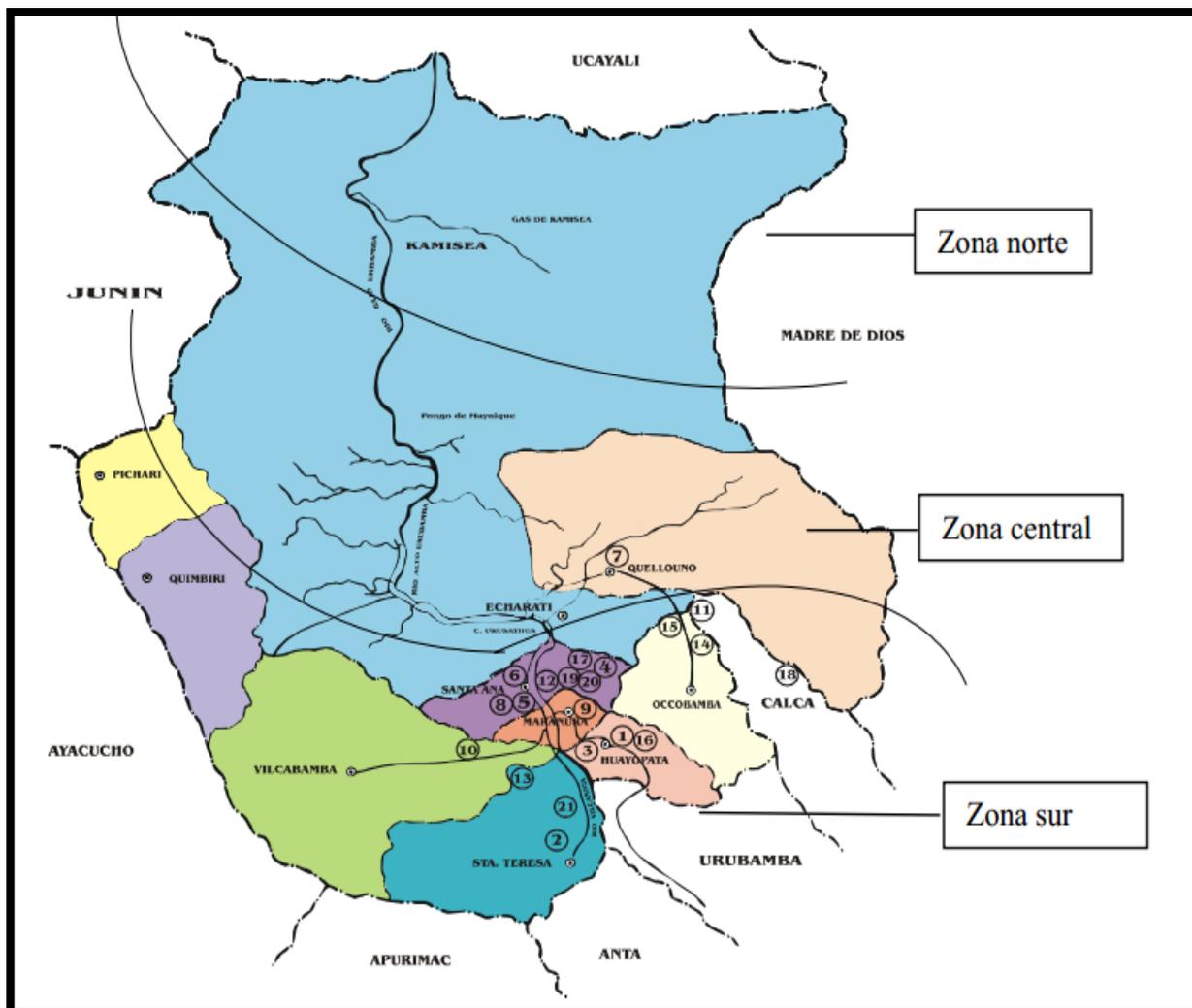
Zylbersztajn, D. & Farina, E. 1999. Strictly coordinated food systems: Exploring the limits of the coasian firm. International Food and Agribusiness Management. Review, 2(2). pp. 249-265.

Páginas web y artículos

- www.coclaperu.com - Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras “COCLA”
- www.fao.org - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)
- www.ico.org - International Coffee Organization
- www.juntadelcafe.org.pe – Junta Nacional de Café
- www.minag.gob.pe - Ministerio de agricultura y Riego de Perú
- www.usda.gov – United States Departament of Agriculture
- International Coffee Organization. 2014. World Coffee Market Outlook – Mayo
- Ministerio de Agricultura y Riego. 2012. IV CENAGRO
- PROMPERU. 2011. Expo café: El café peruano situación actual y perspectivas

ANEXOS

Anexo 1. Mapa de zona de acción de COCLA



Fuente: COCLA, 2014

Anexo 2. Productos de COCLA



Fuente: COCLA, 2014