

Del campo al mercado justo:

Modelo de asociatividad empresarial
para caficultores rurales del valle
del **Alto Mayo – Moyobamba**



Arbel Dávila Rivera

Del campo al mercado justo

Modelo de asociatividad
empresarial para caficultores rurales
del valle del Alto Mayo –
Moyobamba

Editor



Arbel Dávila Rivera

adavila@unsm.edu.pe

Docente de la Facultad de Ingeniería Agroindustrial, Universidad Nacional de
San Martín, Tarapoto - Perú

PRÓLOGO

La caficultura constituye una de las actividades agrícolas de mayor importancia económica, social y cultural para miles de familias rurales en el Perú. Más allá de su contribución a las exportaciones y al dinamismo de las economías regionales, representa una fuente de empleo, identidad y desarrollo para comunidades que, día a día, enfrentan los desafíos de producir en un mercado cada vez más competitivo y exigente. Sin embargo, los pequeños caficultores continúan enfrentando limitaciones relacionadas con el acceso a mercados, el poder de negociación, la generación de valor agregado y la organización empresarial.

En este escenario, la asociatividad empresarial emerge como una estrategia capaz de fortalecer las capacidades de los productores, promover la cooperación y facilitar el acceso a mejores oportunidades comerciales. Cuando los agricultores unen esfuerzos, comparten recursos y construyen objetivos comunes, incrementan su competitividad y generan condiciones favorables para mejorar sus ingresos, acceder a nuevos mercados y consolidar procesos de desarrollo sostenible.

La presente obra aborda esta realidad desde una perspectiva científica y aplicada, analizando la relación entre la asociatividad empresarial y la comercialización del café en el valle del Alto Mayo, específicamente en la provincia de Moyobamba. A partir de una revisión de los principales fundamentos teóricos y del estudio de una realidad concreta, se presenta un modelo orientado a fortalecer la organización de los caficultores rurales como mecanismo para impulsar una comercialización más eficiente, equitativa y sostenible.

Este libro está dirigido a investigadores, estudiantes, profesionales de las ciencias agrarias, económicas y sociales, así como a funcionarios públicos, cooperativas, organizaciones de productores y todas aquellas personas interesadas en el desarrollo rural y la competitividad de la caficultura. Su contenido busca servir como una fuente de consulta y reflexión, aportando elementos conceptuales y prácticos que contribuyan al fortalecimiento de las organizaciones agrarias y a la construcción de sistemas comerciales más inclusivos.

Se espera que las ideas aquí desarrolladas motiven nuevas investigaciones y, sobre todo, promuevan iniciativas que fortalezcan el trabajo colectivo, la innovación y el desarrollo de los pequeños productores de café, reafirmando que la asociatividad constituye una herramienta estratégica para generar bienestar económico y social en los territorios rurales.

ÍNDICE

PRÓLOGO	3
PRESENTACIÓN	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I	9
1.1. Referentes teóricos de la asociatividad empresarial.....	10
1.1.1. Asociatividad en el sector agrario	10
1.1.2. Modelos y experiencias de asociatividad	14
1.1.3. Asociatividad y desarrollo rural	17
1.2. Nociones básicas de la asociatividad empresarial.....	20
1.2.1. Conceptos y fundamentos	21
1.2.2. Principios y características	24
1.2.3. Capital social y cooperación.....	27
1.2.4. Beneficios y desafíos.....	31
1.2.5. Modelos asociativos	34
CAPÍTULO II.....	40
2.1. Referentes teóricos de la comercialización del café.....	41
2.1.1. Mercado del café	42
2.1.2. Comercio justo	45
2.1.3. Comercialización del café en el Perú	48
2.1.4. Tendencias actuales del mercado	52
2.2. Nociones básicas de la comercialización del café.....	55
2.2.1. Conceptos fundamentales.....	55
2.2.2. Cadena de valor del café	59
2.2.3. Canales de comercialización	62
2.2.4. Calidad y certificación.....	63
2.2.5. Competitividad y sostenibilidad	67
CAPÍTULO III	72
3.1. Contexto del estudio	73
3.2. Metodología.....	76
3.3. Resultados	79
3.3.1. Resultado específico 1	80
3.3.2. Resultado específico 2	83
3.3.3. Resultado específico 3.....	86
3.3.4. Resultado específico 4.....	104
3.4. Propuesta del modelo de asociatividad empresarial	105
3.5. Validación y discusión	109
REFELEXIONES FINALES	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

PRESENTACIÓN

El desarrollo de la caficultura requiere mucho más que mejorar los procesos productivos; demanda fortalecer las capacidades organizativas de los productores para responder a las exigencias de un mercado cada vez más dinámico, competitivo y orientado hacia la sostenibilidad. En este contexto, la asociatividad empresarial constituye una alternativa estratégica que permite a los pequeños caficultores incrementar su poder de negociación, acceder a nuevos mercados, optimizar recursos y generar mayores oportunidades de crecimiento económico y social.

La presente obra tiene como propósito analizar la importancia de la asociatividad empresarial como mecanismo para mejorar la comercialización del café, tomando como referencia la realidad de los caficultores rurales del valle del Alto Mayo, en la provincia de Moyobamba. A partir del análisis de fundamentos teóricos, investigaciones recientes y un caso de estudio, se propone un modelo que integra principios de cooperación, confianza, liderazgo y gestión empresarial para fortalecer la competitividad del sector cafetalero.

El contenido se estructura en tres capítulos. El primero desarrolla los principales fundamentos teóricos relacionados con la asociatividad empresarial y su contribución al desarrollo de las organizaciones rurales. El segundo aborda los aspectos esenciales de la comercialización del café, destacando la importancia de la calidad, la cadena de valor, el comercio justo y el acceso a mercados competitivos. Finalmente, el tercer capítulo presenta el caso de estudio desarrollado en la provincia de Moyobamba, incluyendo el diagnóstico realizado, la propuesta del modelo de asociatividad empresarial y su proceso de validación.

Se espera que este libro constituya un aporte para la comunidad académica, los estudiantes, los profesionales vinculados al desarrollo agrario y las instituciones públicas y privadas comprometidas con el fortalecimiento de la caficultura peruana. Asimismo, se aspira a que las propuestas presentadas sirvan como referencia para futuras investigaciones e iniciativas orientadas a promover organizaciones de productores más sólidas, sostenibles y capaces de generar un mayor bienestar para las familias caficultoras.

INTRODUCCIÓN

El café representa una de las actividades agrícolas de mayor importancia para el desarrollo económico y social de numerosos países, especialmente en aquellas regiones donde la producción depende de pequeños agricultores. Además de constituir un producto de amplia demanda en los mercados nacionales e internacionales, la caficultura genera empleo, dinamiza las economías locales y contribuye al bienestar de miles de familias rurales. Sin embargo, los beneficios derivados de esta actividad no siempre llegan de manera equitativa a quienes participan en el primer eslabón de la cadena productiva, debido a las dificultades que enfrentan para acceder a mercados más competitivos y obtener una retribución acorde con la calidad de su producción.

En muchas zonas cafetaleras, los pequeños productores continúan desarrollando su actividad de forma individual, con limitadas oportunidades para negociar mejores condiciones de venta, acceder a servicios especializados o incorporar estrategias que incrementen su competitividad. Esta situación favorece la dependencia de intermediarios y reduce las posibilidades de generar mayor valor agregado, limitando el crecimiento económico de las familias dedicadas a la caficultura. A ello se suman factores como la escasa organización empresarial, el limitado acceso a información comercial, la falta de capacitación y las dificultades para cumplir con los estándares requeridos por mercados especializados.

El valle del Alto Mayo, ubicado en la región San Martín, constituye una de las principales zonas productoras de café del país y posee condiciones naturales favorables para la obtención de granos de alta calidad. No obstante, muchos caficultores rurales aún enfrentan importantes desafíos relacionados con la comercialización de su producción, situación que restringe sus oportunidades de desarrollo y reduce el impacto económico que esta actividad podría generar en sus comunidades. Frente a este escenario, resulta necesario promover alternativas que fortalezcan las capacidades organizativas de los productores y les permitan integrarse de manera más eficiente a cadenas de valor competitivas y sostenibles.

La asociatividad empresarial surge como una estrategia capaz de responder a estos desafíos, al fomentar la cooperación entre productores, fortalecer el capital social,

mejorar el poder de negociación y facilitar el acceso a nuevos mercados, tecnologías, financiamiento y programas de desarrollo. Más que una forma de organización, representa un mecanismo para construir relaciones de confianza, compartir recursos y desarrollar capacidades colectivas orientadas a alcanzar objetivos comunes, favoreciendo tanto la sostenibilidad económica como el desarrollo territorial.

En este contexto, el presente libro tiene como propósito analizar la importancia de la asociatividad empresarial como herramienta para mejorar la comercialización del café en los caficultores rurales del valle del Alto Mayo, tomando como referencia la realidad de la provincia de Moyobamba. A lo largo de la obra se desarrollan los fundamentos teóricos que sustentan la asociatividad y la comercialización del café, así como el análisis de un caso de estudio que permitió diseñar y validar un modelo orientado a fortalecer la organización de los productores y promover una inserción más competitiva en los mercados.

Se espera que el contenido de este libro contribuya a enriquecer el conocimiento sobre el papel de la asociatividad en el desarrollo de la caficultura, sirviendo como material de consulta para investigadores, estudiantes, profesionales, organizaciones de productores e instituciones vinculadas al desarrollo rural. Asimismo, busca aportar elementos que favorezcan la formulación de estrategias y políticas orientadas a fortalecer la competitividad del sector cafetalero y mejorar las condiciones de vida de las familias que dependen de esta actividad.

CAPÍTULO I

ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DE LOS CAFICULTORES

La asociatividad empresarial se ha consolidado como una de las estrategias más eficaces para fortalecer la competitividad de los pequeños productores en los mercados nacionales e internacionales. En el sector cafetalero, donde predominan unidades productivas familiares y de pequeña escala, la organización colectiva constituye una alternativa para superar limitaciones relacionadas con el acceso a mercados, el financiamiento, la incorporación de tecnologías, la asistencia técnica y el fortalecimiento del poder de negociación. Mediante la cooperación y el trabajo articulado, los productores pueden generar economías de escala, reducir costos operativos y mejorar las condiciones de comercialización de sus productos.

En un contexto caracterizado por mercados cada vez más exigentes, la asociatividad también favorece el desarrollo de capacidades organizacionales, la construcción de relaciones de confianza y el fortalecimiento del capital social, aspectos esenciales para lograr procesos sostenibles de desarrollo rural. Asimismo, permite que los caficultores respondan de manera más eficiente a los estándares de calidad, sostenibilidad y trazabilidad que demanda la industria del café, incrementando sus posibilidades de acceder a mercados especializados y de mayor valor agregado.

El presente capítulo desarrolla los principales fundamentos teóricos relacionados con la asociatividad empresarial y su aplicación en el ámbito agrícola. Para ello, se revisan investigaciones que evidencian su impacto en el fortalecimiento de las organizaciones de productores y, posteriormente, se abordan los conceptos, principios, características y modelos que sustentan esta forma de organización, proporcionando las bases conceptuales necesarias para comprender su importancia como herramienta para el desarrollo de los caficultores rurales.

1.1. REFERENTES TEÓRICOS DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

La asociatividad empresarial ha sido objeto de creciente interés en la investigación científica debido a su capacidad para fortalecer la competitividad de las pequeñas organizaciones y promover el desarrollo económico de diversos sectores productivos. En el ámbito agrícola, numerosos estudios han demostrado que el trabajo colectivo permite mejorar el acceso a mercados, optimizar el uso de recursos, fortalecer el poder de negociación e incrementar las oportunidades de crecimiento de los productores. Estas evidencias han contribuido a consolidar la asociatividad como una estrategia de desarrollo sostenible, especialmente en contextos rurales donde predominan unidades productivas de pequeña escala.

En esta sección se presentan los principales referentes teóricos relacionados con la asociatividad empresarial, recopilando investigaciones nacionales e internacionales que analizan su aplicación en el sector agrario y, particularmente, en la caficultura. La revisión de estos antecedentes permite comprender los avances alcanzados, identificar experiencias exitosas y reconocer los factores que favorecen o limitan la consolidación de modelos asociativos orientados al fortalecimiento de la competitividad y la mejora de las condiciones de vida de los productores rurales.

1.1.1. Asociatividad en el sector agrario

La asociatividad en el sector agrario constituye una estrategia organizacional orientada a fortalecer la capacidad competitiva de los pequeños y medianos productores mediante la cooperación y el trabajo colectivo. Su desarrollo responde a la necesidad de enfrentar las limitaciones que tradicionalmente afectan a la agricultura familiar, como el reducido tamaño de las unidades productivas, el limitado acceso al financiamiento, la escasa incorporación de tecnología, las dificultades para acceder a mercados especializados y la baja capacidad de negociación frente a intermediarios y grandes compradores. En este contexto, la organización de los productores permite integrar esfuerzos, compartir recursos y generar economías de escala que difícilmente podrían alcanzarse de manera individual (Aponte López, 2021).

Durante las últimas décadas, la asociatividad ha adquirido un papel cada vez más relevante dentro de las políticas de desarrollo rural impulsadas por organismos internacionales y gobiernos nacionales. Su importancia radica en que no solo favorece el incremento de la productividad y la rentabilidad de las actividades agrícolas, sino que también fortalece el tejido social de las comunidades rurales, promoviendo relaciones de confianza, cooperación y participación democrática entre los productores. Estas condiciones facilitan la implementación de proyectos conjuntos, el acceso a programas públicos y privados de apoyo al sector agrario y la consolidación de organizaciones con mayor capacidad para responder a las exigencias de mercados nacionales e internacionales (Busson, 2012).

En América Latina, donde predomina la agricultura familiar, la asociatividad se ha convertido en una herramienta fundamental para reducir las brechas existentes entre pequeños productores y grandes empresas agroindustriales. Diversos estudios sostienen que la articulación entre productores permite mejorar la planificación de la producción, optimizar los procesos de comercialización y acceder a servicios especializados, como asistencia técnica, certificaciones de calidad, innovación tecnológica y capacitación permanente. Asimismo, favorece la generación de cadenas de valor más eficientes, donde los beneficios económicos se distribuyen de manera más equitativa entre los diferentes actores que participan en la actividad agrícola (Narváez et al., 2009).

Uno de los principales aportes de la asociatividad agraria consiste en fortalecer el poder de negociación de los productores. Cuando los agricultores comercializan de manera individual, suelen enfrentar condiciones desfavorables debido a los bajos volúmenes de producción, la limitada información sobre los mercados y la dependencia de intermediarios. En cambio, la organización colectiva permite consolidar mayores volúmenes de oferta, negociar mejores precios, reducir costos de transacción y establecer relaciones comerciales más estables con empresas procesadoras, exportadoras y cadenas de distribución. Estas ventajas incrementan la competitividad de los productores y contribuyen a mejorar sus ingresos y condiciones de vida (MINAGRI, 2014).

Otro aspecto relevante es la posibilidad de acceder a financiamiento y programas de desarrollo. Las instituciones financieras y los organismos de cooperación suelen considerar a las organizaciones de productores como sujetos con mayor capacidad de gestión y menor riesgo que los agricultores individuales. En consecuencia, las asociaciones y cooperativas tienen mayores oportunidades para obtener créditos, ejecutar proyectos productivos e incorporar infraestructura, maquinaria y tecnologías que incrementen la eficiencia de sus procesos productivos. Además, la organización facilita la participación en programas gubernamentales destinados al fortalecimiento de la agricultura familiar y al desarrollo territorial (Román Neira, 2023).

La asociatividad también desempeña un papel importante en la adopción de estándares de calidad y sostenibilidad. En un mercado caracterizado por consumidores cada vez más exigentes, las certificaciones relacionadas con producción orgánica, comercio justo y sostenibilidad ambiental representan una ventaja competitiva significativa. Sin embargo, los costos y requisitos para obtener dichas certificaciones suelen exceder las posibilidades de un pequeño productor. Mediante la organización colectiva es posible distribuir estos costos, implementar procesos estandarizados y desarrollar mecanismos conjuntos de control de calidad, facilitando el acceso a mercados especializados que ofrecen mejores condiciones comerciales (Carr et al., 2022).

En el caso peruano, la asociatividad ha sido identificada como uno de los principales factores que contribuyen al fortalecimiento de las cadenas productivas agrícolas. Diversas investigaciones demuestran que los productores organizados presentan mayores probabilidades de acceder a certificaciones, mejorar sus niveles de productividad y participar en mercados nacionales e internacionales con mejores condiciones de negociación. En particular, la organización colectiva favorece el acceso simultáneo a servicios financieros, asistencia técnica y programas de capacitación, elementos fundamentales para incrementar la competitividad del sector agrario (Cavassa del Carpio, 2022).

Los beneficios de la asociatividad también han sido evidenciados en investigaciones desarrolladas en organizaciones cafetaleras del país. En la Cooperativa

Agraria Norcafé, por ejemplo, se encontró una relación altamente significativa entre la asociatividad y la competitividad, demostrando que factores como la confianza, el capital social, el cooperativismo y el comercio justo fortalecen el desempeño económico y organizacional de los productores. Estos resultados ponen de manifiesto que la organización empresarial constituye un componente estratégico para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado del café (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022).

De igual manera, experiencias desarrolladas en otras cadenas productivas, como la del cacao en la región San Martín, evidencian que los agricultores asociados logran obtener mejores precios de venta y mayores oportunidades de inserción comercial que aquellos que comercializan individualmente. Esto demuestra que los beneficios de la asociatividad trascienden un cultivo específico y pueden replicarse en diferentes actividades agrícolas cuando existen mecanismos adecuados de organización, liderazgo y gestión colectiva (Montenegro Mantilla & Navarro Pérez, 2021).

No obstante, la consolidación de organizaciones agrarias también enfrenta importantes desafíos. Entre ellos destacan la desconfianza entre los productores, la escasa cultura organizacional, la limitada participación de los socios, las debilidades en la gestión administrativa y la insuficiente articulación con instituciones públicas y privadas. Estas dificultades pueden afectar la sostenibilidad de las organizaciones y limitar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el trabajo colectivo. En consecuencia, el fortalecimiento de la asociatividad requiere no solo de estructuras legales adecuadas, sino también de procesos permanentes de capacitación, liderazgo, transparencia y construcción de confianza entre sus integrantes (Quiroz-Albán et al., 2021).

En síntesis, la evidencia científica demuestra que la asociatividad constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del sector agrario contemporáneo. Su implementación favorece la competitividad, incrementa la productividad, fortalece el capital social y mejora las condiciones de comercialización de los pequeños productores. Asimismo, representa una herramienta para promover el desarrollo rural sostenible, al facilitar la integración de los agricultores en cadenas de valor más

inclusivas y resilientes, capaces de responder a los desafíos económicos, sociales y ambientales que enfrenta actualmente la agricultura.

1.1.2. Modelos y experiencias de asociatividad

La asociatividad empresarial puede adoptar diversas formas organizativas, dependiendo de las características de los productores, las condiciones del mercado y los objetivos económicos y sociales que se buscan alcanzar. A pesar de sus diferencias estructurales, todos los modelos asociativos comparten un propósito común: fortalecer la capacidad de los pequeños productores para competir en mercados cada vez más exigentes mediante la cooperación, el aprovechamiento de recursos compartidos y la generación de beneficios colectivos. En el ámbito agrario, estos modelos han demostrado ser herramientas eficaces para incrementar la productividad, mejorar la comercialización y promover el desarrollo sostenible de las comunidades rurales (Blanco, 2022).

Entre las modalidades más difundidas se encuentran las cooperativas agrarias, consideradas uno de los modelos de asociatividad con mayor trayectoria y reconocimiento internacional. Estas organizaciones reúnen a productores que conservan la propiedad de sus unidades productivas, pero desarrollan de manera conjunta actividades relacionadas con la compra de insumos, asistencia técnica, procesamiento, comercialización y acceso al financiamiento. Su estructura democrática, basada en la participación de los socios y la toma colectiva de decisiones, favorece una distribución más equitativa de los beneficios y fortalece el sentido de pertenencia entre sus integrantes (Busson, 2012).

Otra modalidad ampliamente utilizada corresponde a las asociaciones de productores, organizaciones que buscan articular esfuerzos para resolver necesidades comunes sin constituirse necesariamente como cooperativas. Este modelo suele orientarse hacia la capacitación, la gestión de proyectos productivos, la asistencia técnica y la comercialización conjunta. Su flexibilidad organizacional permite adaptarse a diferentes realidades territoriales y facilita la incorporación gradual de nuevos productores interesados en desarrollar procesos colectivos de producción y comercialización (Narváez et al., 2009).

Dentro de las formas modernas de organización también destacan las redes empresariales, integradas por productores o empresas que mantienen su independencia jurídica y administrativa, pero coordinan acciones para fortalecer determinados procesos de la cadena productiva. Estas redes pueden desarrollarse de manera horizontal, cuando agrupan organizaciones dedicadas a la misma actividad económica, o vertical, cuando articulan actores pertenecientes a diferentes eslabones de la cadena de valor, como productores, procesadores, exportadores y comercializadores. Esta integración permite compartir conocimientos, reducir costos operativos y mejorar la capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado (Blanco, 2022).

Los consorcios constituyen otro mecanismo de cooperación empresarial utilizado principalmente para facilitar la inserción en mercados nacionales e internacionales. Mediante esta modalidad, varias organizaciones unen esfuerzos para realizar actividades específicas, como exportaciones, promoción comercial o adquisición de tecnología, manteniendo su autonomía administrativa. La principal ventaja de este modelo radica en la posibilidad de alcanzar economías de escala y acceder a oportunidades comerciales que serían difíciles de obtener de manera individual (Ferrando Perea, 2015).

Asimismo, la agricultura por contrato ha adquirido creciente importancia como una modalidad de articulación entre productores y empresas agroindustriales. Este modelo establece acuerdos previos sobre la producción, la calidad, los volúmenes de entrega y los precios, brindando mayor seguridad tanto a los agricultores como a las empresas compradoras. Además de garantizar un mercado para la producción, estos contratos suelen incluir asistencia técnica, provisión de insumos y acompañamiento durante el proceso productivo, contribuyendo a reducir los riesgos asociados a la actividad agrícola (MINAGRI, 2014).

Las alianzas productivas representan otra experiencia relevante dentro de los modelos asociativos contemporáneos. Estas iniciativas promueven la cooperación entre organizaciones de productores, instituciones públicas, empresas privadas y organismos de cooperación internacional con el propósito de fortalecer cadenas productivas específicas. La articulación entre estos actores facilita el acceso a financiamiento, innovación tecnológica, infraestructura, capacitación y mercados

diferenciados, generando condiciones favorables para el desarrollo económico de los territorios rurales (Blanco, 2022).

Diversas experiencias internacionales evidencian los beneficios derivados de estos modelos organizativos. En Colombia, por ejemplo, se desarrolló una propuesta de modelo asociativo dirigida a productores de cafés especiales que integró componentes relacionados con la producción, la comercialización, la formación técnica y el fortalecimiento organizacional. Los resultados demostraron que la planificación conjunta y la cooperación entre caficultores favorecen la identificación de oportunidades comerciales, incrementan la eficiencia de los procesos productivos y fortalecen la sostenibilidad de las organizaciones rurales (Cuaspuud Coral & Noguera Meza, 2023).

En el caso mexicano, las investigaciones sobre competitividad cafetalera resaltan la necesidad de fortalecer las organizaciones de productores como mecanismo para enfrentar las fluctuaciones del mercado internacional. La organización colectiva permite mejorar la capacidad de negociación, incrementar el valor agregado del producto y promover estrategias de comercialización orientadas hacia mercados de mayor rentabilidad. Asimismo, se reconoce que las políticas públicas dirigidas al fortalecimiento de asociaciones y cooperativas desempeñan un papel determinante para incrementar la competitividad del sector cafetalero (Rivera Rojo, 2022).

En el Perú también se han documentado experiencias exitosas de asociatividad en diferentes cadenas productivas. Una de ellas corresponde al desarrollo de estrategias asociativas para la comercialización del cacao en la región San Martín, donde los productores organizados lograron obtener mejores precios de venta y establecer vínculos comerciales más estables que aquellos que comercializaban individualmente. Estos resultados evidencian que la organización empresarial contribuye a mejorar la rentabilidad y fortalecer la posición competitiva de los agricultores dentro de la cadena de valor (Montenegro Mantilla & Navarro Pérez, 2021).

De manera similar, investigaciones realizadas en organizaciones cafetaleras peruanas muestran que la asociatividad fortalece significativamente la competitividad mediante el desarrollo del capital social, la confianza, el cooperativismo y el comercio

justo. La consolidación de estos elementos permite mejorar la gestión organizacional, facilitar el acceso a nuevos mercados e incrementar las oportunidades de crecimiento económico de los pequeños productores (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022).

Otro aporte importante proviene de estudios que analizan el impacto de la asociatividad sobre la certificación de productos agrícolas. Se ha demostrado que los productores organizados presentan mayores probabilidades de acceder a certificaciones orgánicas y de sostenibilidad debido a que las asociaciones facilitan la capacitación, el acceso al crédito y el cumplimiento de estándares internacionales de calidad. Estas condiciones fortalecen la competitividad de los productores y mejoran sus posibilidades de participar en mercados especializados que ofrecen mayores beneficios económicos (Cavassa del Carpio, 2022).

En conjunto, estas experiencias nacionales e internacionales evidencian que no existe un único modelo de asociatividad aplicable a todos los contextos rurales. Por el contrario, la elección del modelo organizativo depende de factores como el nivel de organización existente, el tipo de actividad productiva, las características del mercado y las necesidades específicas de los productores. No obstante, todas las experiencias exitosas coinciden en señalar que la confianza, el liderazgo, la participación activa, la transparencia y la visión compartida constituyen los principales factores que determinan la sostenibilidad y el éxito de cualquier organización asociativa.

1.1.3. Asociatividad y desarrollo rural

El desarrollo rural constituye un proceso integral orientado a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales de las poblaciones que habitan en el ámbito rural. Más allá del incremento de la producción agrícola, implica fortalecer las capacidades de las comunidades, promover la inclusión económica, fomentar el acceso a servicios básicos y generar oportunidades que permitan mejorar la calidad de vida de la población. En este contexto, la asociatividad empresarial se ha consolidado como una de las principales estrategias para impulsar un desarrollo rural sostenible, al facilitar la organización de los productores y fortalecer su participación en los mercados (Aponte López, 2021).

En los territorios rurales, los pequeños productores enfrentan múltiples limitaciones derivadas del reducido tamaño de sus unidades productivas, la escasa disponibilidad de recursos financieros, el limitado acceso a tecnologías modernas y las dificultades para comercializar sus productos en condiciones favorables. Estas restricciones reducen su competitividad y limitan las posibilidades de incrementar sus ingresos. Frente a esta realidad, la asociatividad permite integrar capacidades individuales para desarrollar soluciones colectivas, favoreciendo el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles y fortaleciendo la sostenibilidad de las actividades económicas (Busson, 2012).

Uno de los principales aportes de la asociatividad al desarrollo rural consiste en fortalecer el capital social de las comunidades. La construcción de relaciones basadas en la confianza, la cooperación y la participación activa favorece la coordinación entre productores y facilita la ejecución de proyectos orientados al beneficio común. Asimismo, el fortalecimiento de estas relaciones incrementa la capacidad de las organizaciones para gestionar recursos, establecer alianzas estratégicas y participar en programas de desarrollo promovidos por instituciones públicas y privadas (Quiroz-Albán et al., 2021).

El desarrollo de organizaciones asociativas también contribuye a dinamizar las economías locales mediante la generación de empleo, el fortalecimiento de cadenas productivas y el incremento del valor agregado de los productos agrícolas. Cuando los productores trabajan de manera organizada, pueden mejorar la planificación de la producción, optimizar la utilización de insumos, incorporar procesos de transformación y acceder a mercados con mayores niveles de rentabilidad. Estos beneficios repercuten directamente en el bienestar de las familias rurales y en el crecimiento económico de los territorios donde desarrollan sus actividades (Narváez et al., 2009).

Otro aspecto importante es la capacidad de las organizaciones para facilitar el acceso a servicios que individualmente serían difíciles de obtener. Las asociaciones y cooperativas permiten gestionar programas de capacitación, asistencia técnica, financiamiento, certificaciones de calidad y proyectos de innovación tecnológica que fortalecen la competitividad de los productores. Además, al representar colectivamente

a sus asociados, incrementan su capacidad de interlocución con entidades gubernamentales, organismos de cooperación y empresas privadas interesadas en desarrollar proyectos de desarrollo territorial (Román Neira, 2023).

En el caso de la agricultura familiar, la asociatividad representa una herramienta para reducir las desigualdades existentes entre pequeños y grandes productores. La organización colectiva favorece la incorporación de los agricultores a cadenas de valor más competitivas, disminuye la dependencia de intermediarios y mejora las condiciones de comercialización mediante negociaciones conjuntas. De esta manera, la asociatividad no solo incrementa los ingresos de los productores, sino que también fortalece la resiliencia de las comunidades rurales frente a las fluctuaciones del mercado y otros factores externos que afectan la actividad agrícola (MINAGRI, 2014).

Diversas investigaciones desarrolladas en América Latina respaldan estos beneficios. En Colombia, la implementación de modelos asociativos en organizaciones cafetaleras ha permitido fortalecer las capacidades técnicas de los productores, mejorar la gestión empresarial y generar mayores oportunidades de comercialización para los cafés especiales, favoreciendo el desarrollo económico de las comunidades rurales donde estas organizaciones desarrollan sus actividades (Cuaspud Coral & Noguera Meza, 2023).

En el Perú, los estudios también evidencian la contribución de la asociatividad al desarrollo rural. La investigación realizada por Cavassa del Carpio (2022) demuestra que los productores organizados presentan mayores probabilidades de acceder a certificaciones orgánicas, crédito y capacitación, factores que incrementan su competitividad y promueven una agricultura más sostenible. De manera similar, Vargas Cotrina y Verde Rabanal (2022) encontraron que el fortalecimiento del capital social, la confianza y el cooperativismo contribuye significativamente a mejorar la competitividad de las organizaciones cafetaleras.

Asimismo, la experiencia desarrollada con productores de cacao en la región San Martín evidenció que la organización colectiva permitió obtener mejores precios de venta, ampliar las oportunidades comerciales y fortalecer la posición de los

agricultores dentro de la cadena de valor. Estos resultados confirman que la asociatividad constituye un mecanismo efectivo para impulsar procesos de desarrollo territorial basados en la cooperación, la innovación y el aprovechamiento de las potencialidades locales (Montenegro Mantilla & Navarro Pérez, 2021).

No obstante, para que la asociatividad genere impactos sostenibles sobre el desarrollo rural, es indispensable fortalecer aspectos relacionados con la gobernanza, el liderazgo, la transparencia y la participación de los asociados. La permanencia de las organizaciones depende de la confianza entre sus integrantes, de una gestión eficiente de los recursos y de la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno económico. Del mismo modo, el acompañamiento de las instituciones públicas y privadas resulta fundamental para consolidar procesos organizativos capaces de generar beneficios duraderos para las comunidades rurales (Blanco, 2022).

En síntesis, la asociatividad empresarial constituye un elemento estratégico para promover el desarrollo rural sostenible, al fortalecer la organización de los productores, incrementar su competitividad y favorecer su integración en cadenas de valor más eficientes e inclusivas. Más allá de sus beneficios económicos, representa un mecanismo que impulsa la cooperación, fortalece el capital social y contribuye al desarrollo integral de los territorios rurales, consolidándose como una herramienta fundamental para mejorar las condiciones de vida de las familias dedicadas a la actividad agrícola.

1.2. NOCIONES BÁSICAS DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

Comprender la asociatividad empresarial requiere analizar los fundamentos conceptuales que explican su funcionamiento, sus principios y los elementos que hacen posible su consolidación como estrategia de desarrollo organizacional. Si bien la asociatividad puede manifestarse mediante diferentes formas de organización, todas ellas comparten características orientadas a fortalecer la cooperación entre los actores involucrados, optimizar el uso de los recursos disponibles y generar beneficios colectivos que contribuyan al crecimiento económico y social de sus integrantes.

En el ámbito agrario, estos fundamentos adquieren especial relevancia debido a que la mayoría de los productores desarrolla sus actividades de manera independiente y con recursos limitados, situación que restringe su capacidad para competir en mercados cada vez más exigentes. En este sentido, el conocimiento de los principios, características, componentes y modelos de la asociatividad permite comprender cómo las organizaciones de productores pueden fortalecer su capacidad de gestión, mejorar su competitividad y promover procesos sostenibles de desarrollo rural.

En esta sección se presentan las principales nociones básicas relacionadas con la asociatividad empresarial, abordando sus conceptos, fundamentos, principios, características y modelos organizativos, así como los elementos que favorecen su implementación y consolidación en el sector agrario. Estos aspectos constituyen la base teórica para comprender el papel de la asociatividad como herramienta para fortalecer la organización de los caficultores y mejorar sus oportunidades de desarrollo.

1.2.1. Conceptos y fundamentos

La asociatividad empresarial constituye un modelo de organización basado en la cooperación voluntaria entre personas, empresas u organizaciones que comparten intereses y objetivos comunes. Su propósito principal consiste en fortalecer la capacidad competitiva de sus integrantes mediante el desarrollo de estrategias colectivas que permitan optimizar recursos, reducir costos, acceder a nuevos mercados y generar mayores oportunidades de crecimiento. A diferencia de otras formas de integración económica, la asociatividad preserva la autonomía jurídica y administrativa de cada participante, promoviendo al mismo tiempo mecanismos de colaboración orientados al beneficio mutuo (Aponte López, 2021).

El concepto de asociatividad ha evolucionado conforme los mercados se han vuelto más dinámicos y competitivos. Inicialmente fue concebida como una alternativa para que pequeñas empresas enfrentaran limitaciones relacionadas con el acceso a recursos financieros y tecnológicos; sin embargo, actualmente se reconoce como un instrumento estratégico para fortalecer la innovación, la sostenibilidad y la competitividad de organizaciones pertenecientes a diversos sectores económicos, especialmente aquellos conformados por pequeños productores. En este sentido, Pérez Sisa (2020) sostiene que la asociatividad surge como respuesta a la necesidad de

crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas organizaciones en un entorno globalizado, donde la cooperación representa una ventaja frente a la competencia individual.

En el ámbito agrario, la asociatividad adquiere una importancia particular debido a las características propias de la agricultura familiar. La mayoría de los pequeños productores desarrolla sus actividades en unidades productivas de reducida escala, con limitaciones para acceder a financiamiento, asistencia técnica, innovación tecnológica y mercados especializados. Estas condiciones disminuyen su capacidad de negociación y reducen sus posibilidades de obtener mejores condiciones comerciales. Frente a este escenario, la organización colectiva permite integrar capacidades individuales para desarrollar acciones conjuntas que incrementan la eficiencia productiva y fortalecen la posición competitiva de los agricultores dentro de la cadena de valor (MINAGRI, 2014).

Desde una perspectiva organizacional, la asociatividad puede entenderse como un proceso mediante el cual los participantes establecen relaciones de cooperación sin renunciar a su independencia. Liendo y Martínez (2001) señalan que este tipo de organización permite desarrollar actividades conjuntas orientadas a mejorar la productividad, reducir costos, facilitar el acceso a financiamiento y fortalecer las relaciones comerciales, generando beneficios que difícilmente podrían alcanzarse mediante esfuerzos individuales. Esta visión resalta que la cooperación no implica perder autonomía, sino coordinar acciones estratégicas para alcanzar objetivos compartidos.

Uno de los fundamentos más importantes de la asociatividad empresarial es el capital social. Este concepto hace referencia al conjunto de relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación que se construyen entre los integrantes de una organización y que facilitan la coordinación de esfuerzos para alcanzar metas comunes. Cuando existe un elevado nivel de capital social, las organizaciones desarrollan mayores capacidades para compartir conocimientos, resolver conflictos, gestionar recursos y fortalecer su sostenibilidad a largo plazo. En consecuencia, la confianza se convierte en el principal elemento que permite consolidar relaciones estables entre los asociados y fortalecer la gobernanza de las organizaciones (Robison et al., 2003; Putnam, 2000).

Otro fundamento esencial corresponde a la cooperación. Axelrod (1984) explica que la cooperación genera beneficios superiores a los obtenidos mediante estrategias individuales, especialmente cuando las relaciones entre los participantes son permanentes y se sustentan en la confianza mutua. En el ámbito empresarial, esta cooperación permite compartir riesgos, aprovechar economías de escala, coordinar procesos productivos y fortalecer la capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado. De esta manera, la cooperación deja de ser únicamente un principio ético para convertirse en un mecanismo de creación de valor económico y social.

La asociatividad también encuentra sustento en los principios de participación democrática, responsabilidad compartida y solidaridad. Estos principios garantizan que las decisiones sean adoptadas de manera consensuada, favoreciendo la transparencia, la equidad y el compromiso de los integrantes con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, fortalecen el sentido de pertenencia y promueven una cultura organizacional orientada hacia el aprendizaje colectivo, la mejora continua y la innovación permanente (Quiroz-Albán et al., 2021).

Desde la perspectiva del desarrollo rural, la asociatividad representa mucho más que una estructura organizativa; constituye un instrumento para impulsar procesos de transformación económica y social. Las organizaciones asociativas facilitan el acceso de los productores a programas de capacitación, asistencia técnica, certificaciones de calidad, financiamiento e infraestructura, contribuyendo a mejorar su competitividad y sus oportunidades de inserción en mercados nacionales e internacionales. Asimismo, fortalecen la capacidad de negociación frente a proveedores, intermediarios y compradores, favoreciendo una distribución más equitativa del valor generado por la actividad agrícola (Román Neira, 2023).

Diversas investigaciones respaldan estos fundamentos. Burgos-Cañas y Fonseca-Pinto (2020) destacan que la asociatividad empresarial permite compartir conocimientos, disminuir costos operativos y facilitar el acceso a mercados de mayor valor agregado. Por su parte, Narváez et al. (2009) sostienen que las organizaciones asociativas fortalecen la innovación, incrementan la eficiencia de los procesos productivos y mejoran la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno competitivo. Estas evidencias demuestran que la asociatividad constituye una

estrategia de gestión ampliamente reconocida por su contribución al desarrollo económico y organizacional.

En síntesis, la asociatividad empresarial puede definirse como una estrategia de cooperación organizada que permite a personas y organizaciones integrar capacidades, recursos y conocimientos para alcanzar objetivos comunes sin perder su autonomía. Sus fundamentos descansan en la confianza, la cooperación, el capital social, la participación y la responsabilidad compartida, elementos que favorecen el fortalecimiento de las organizaciones y contribuyen al desarrollo sostenible de los territorios rurales. En el sector agrario, estos fundamentos adquieren especial relevancia al ofrecer a los pequeños productores una alternativa para incrementar su competitividad, mejorar sus condiciones de comercialización y promover un crecimiento económico basado en el trabajo colectivo.

1.2.2. Principios y características

La asociatividad empresarial se fundamenta en un conjunto de principios que orientan el funcionamiento de las organizaciones y regulan las relaciones entre sus integrantes. Estos principios constituyen la base sobre la cual se construyen mecanismos de cooperación, confianza y participación, permitiendo que personas u organizaciones trabajen de manera conjunta para alcanzar objetivos comunes sin perder su autonomía. Su correcta aplicación fortalece la sostenibilidad de las organizaciones y favorece la generación de beneficios económicos, sociales y organizacionales para todos los asociados (Quiroz-Albán et al., 2021).

Uno de los principios fundamentales es la **voluntariedad**, que establece que la incorporación de los miembros debe realizarse por decisión propia, sin ningún tipo de imposición externa. La participación voluntaria favorece el compromiso de los asociados con los objetivos de la organización y fortalece la responsabilidad compartida en la toma de decisiones. Cuando los integrantes participan por convicción, existe una mayor disposición para colaborar, cumplir los acuerdos establecidos y contribuir al desarrollo de la organización (Busson, 2012).

Otro principio esencial es la **autonomía**, entendida como la capacidad de cada productor o empresa para conservar su independencia jurídica, económica y

administrativa aun cuando forme parte de una organización asociativa. Este principio diferencia a la asociatividad de otras modalidades empresariales donde existe una integración total de las actividades. En la asociatividad, los miembros mantienen el control sobre sus unidades productivas, mientras coordinan acciones específicas que generan beneficios colectivos, como la compra de insumos, la comercialización conjunta o la gestión de proyectos de desarrollo (Liendo & Martínez, 2001).

La **cooperación** constituye otro de los pilares fundamentales de la asociatividad. Este principio promueve el trabajo conjunto para alcanzar metas que difícilmente podrían lograrse mediante esfuerzos individuales. La cooperación favorece el intercambio de conocimientos, la utilización eficiente de recursos, la reducción de costos y la generación de economías de escala, fortaleciendo la competitividad de las organizaciones y su capacidad para responder a las exigencias del mercado (Axelrod, 1984).

De igual manera, la **confianza** representa un elemento indispensable para el funcionamiento de cualquier organización asociativa. La confianza facilita la coordinación entre los integrantes, disminuye los conflictos internos y fortalece la transparencia en la administración de los recursos. Además, permite consolidar relaciones de largo plazo basadas en el respeto mutuo, la credibilidad y el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Sin este principio resulta difícil mantener organizaciones estables y sostenibles en el tiempo (Robison et al., 2003).

La **participación democrática** también constituye un principio esencial, ya que garantiza que todos los asociados tengan la oportunidad de intervenir en la toma de decisiones y contribuir al desarrollo de la organización. Este principio fortalece la gobernanza institucional al promover procesos transparentes, inclusivos y orientados al consenso, generando un mayor sentido de pertenencia entre los integrantes y favoreciendo el cumplimiento de los objetivos colectivos (Quiroz-Albán et al., 2021).

Junto con estos principios, la asociatividad empresarial presenta características que la distinguen de otras formas de organización. Una de las más importantes es la existencia de **objetivos comunes**, los cuales orientan todas las acciones desarrolladas por la organización. Estos objetivos pueden estar relacionados con la mejora de la

productividad, el acceso a nuevos mercados, la reducción de costos, la obtención de certificaciones o el fortalecimiento de la competitividad. La claridad de estos propósitos facilita la coordinación entre los asociados y permite evaluar los resultados alcanzados (Aponte López, 2021).

Otra característica relevante es la **responsabilidad compartida**, mediante la cual todos los integrantes asumen compromisos en función de sus capacidades y participan activamente en el logro de las metas organizacionales. Esta distribución de responsabilidades favorece una gestión más eficiente y fortalece el compromiso de los asociados con el éxito de la organización (Narváez et al., 2009).

Asimismo, la asociatividad se caracteriza por promover la **comunicación permanente** entre sus miembros. El intercambio continuo de información permite coordinar actividades, resolver problemas de manera oportuna y fortalecer los procesos de planificación y toma de decisiones. Una comunicación efectiva también contribuye a generar confianza, prevenir conflictos y consolidar relaciones de cooperación estables dentro de la organización (Quiroz-Albán et al., 2021).

Otra característica importante es la **flexibilidad organizacional**. Las organizaciones asociativas pueden adaptarse a diferentes contextos económicos, sociales y productivos, modificando sus estrategias de acuerdo con las necesidades de sus integrantes y las condiciones del mercado. Esta capacidad de adaptación favorece la innovación y permite responder de manera eficiente a los cambios del entorno competitivo, incrementando las posibilidades de permanencia y crecimiento de la organización (Román Neira, 2023).

En el sector agrario, estas características adquieren una importancia especial debido a que facilitan la articulación entre pequeños productores con diferentes niveles de experiencia, recursos y capacidades productivas. La organización basada en principios de cooperación, confianza y participación favorece la generación de economías de escala, mejora el acceso a servicios de asistencia técnica y financiamiento, fortalece la comercialización colectiva y contribuye al desarrollo sostenible de las comunidades rurales (MINAGRI, 2014).

Diversas investigaciones coinciden en señalar que las organizaciones asociativas más exitosas son aquellas que logran consolidar una cultura organizacional sustentada en la transparencia, el liderazgo participativo y la confianza mutua. Cuando estos principios y características se integran de manera efectiva, las organizaciones desarrollan mayores capacidades para gestionar proyectos, acceder a mercados especializados y generar beneficios sostenibles para sus asociados, fortaleciendo tanto su competitividad como su impacto sobre el desarrollo económico y social del territorio (Blanco, 2022).

En síntesis, los principios y características de la asociatividad empresarial constituyen el fundamento sobre el cual se construyen organizaciones sólidas, eficientes y sostenibles. La voluntariedad, la autonomía, la cooperación, la confianza y la participación democrática, junto con elementos como la responsabilidad compartida, la comunicación permanente, la flexibilidad organizacional y la orientación hacia objetivos comunes, permiten consolidar procesos de trabajo colectivo que fortalecen la competitividad y promueven el desarrollo integral de los pequeños productores agrarios.

1.2.3. Capital social y cooperación

El capital social y la cooperación constituyen dos de los pilares fundamentales sobre los cuales se sustenta la asociatividad empresarial. Ambos conceptos explican cómo las relaciones de confianza, reciprocidad y trabajo conjunto favorecen la articulación entre personas y organizaciones para alcanzar objetivos comunes. En el ámbito agrario, donde predominan pequeños productores con recursos limitados, estos elementos adquieren especial importancia al facilitar la organización colectiva, fortalecer la capacidad de gestión y mejorar la competitividad frente a mercados cada vez más exigentes.

El concepto de capital social hace referencia al conjunto de relaciones sociales que permiten a las personas acceder a recursos, oportunidades y beneficios mediante la interacción con otros individuos y organizaciones. Su importancia radica en que las relaciones humanas constituyen un activo capaz de generar valor económico y social. Robison et al. (2003) sostienen que el capital social se manifiesta a través de la participación activa de los individuos dentro de una comunidad, fundamentándose en

tres elementos esenciales: la confianza, la reciprocidad y la cooperación. Estos componentes facilitan la coordinación de acciones colectivas y fortalecen la capacidad de las organizaciones para alcanzar metas compartidas.

Desde una perspectiva más amplia, Putnam (2000) señala que el capital social está conformado por las redes sociales, las normas de comportamiento y los niveles de confianza existentes entre los miembros de una sociedad. Según este autor, aquellas comunidades donde predominan relaciones de cooperación presentan mayores niveles de desarrollo económico, participación ciudadana e institucionalidad, debido a que sus integrantes logran coordinar esfuerzos con mayor eficiencia y reducir los costos asociados a la toma de decisiones y al intercambio de recursos.

En el ámbito rural, el capital social representa un recurso estratégico para impulsar procesos de desarrollo territorial. Las comunidades agrícolas que fortalecen sus vínculos de confianza suelen desarrollar organizaciones más sólidas, con mayor capacidad para gestionar proyectos, acceder a programas de apoyo y establecer alianzas con instituciones públicas y privadas. Estas relaciones favorecen la generación de iniciativas colectivas que contribuyen al mejoramiento de la productividad, la comercialización y la calidad de vida de los productores (Gutiérrez Olvera, 2016).

Diversos autores coinciden en que el capital social está integrado por factores como la confianza, el compromiso, la reciprocidad, la cooperación, la coordinación y la existencia de objetivos comunes. Estos elementos fortalecen las relaciones entre los miembros de una organización y favorecen la construcción de una cultura orientada hacia el trabajo colaborativo. Forni et al. (2004) destacan que la confianza constituye el elemento articulador del capital social, ya que permite reducir la incertidumbre, facilitar la cooperación y promover el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los integrantes de una organización.

Asimismo, el capital social puede manifestarse en diferentes niveles. Robison et al. (2003) distinguen tres tipos principales. El primero corresponde al **capital social de vínculo** (*linking social capital*), que facilita la relación entre los productores y las instituciones con capacidad de decisión, permitiendo acceder a recursos, programas y oportunidades de desarrollo. El segundo es el **capital social de unión** (*bonding social*

capital), basado en relaciones estrechas entre familiares, vecinos o personas con intereses comunes, fortaleciendo la solidaridad y el apoyo mutuo. Finalmente, el **capital social de puente** (*bridging social capital*) conecta grupos con características diferentes, ampliando las redes de cooperación y favoreciendo el intercambio de conocimientos, experiencias y oportunidades comerciales.

Junto con el capital social, la cooperación constituye otro de los fundamentos esenciales de la asociatividad empresarial. La cooperación puede definirse como el proceso mediante el cual dos o más personas coordinan esfuerzos para alcanzar objetivos comunes que generan beneficios compartidos. Este principio adquiere especial relevancia en organizaciones conformadas por pequeños productores, ya que permite integrar capacidades individuales para enfrentar problemas que difícilmente podrían resolverse de manera aislada.

La teoría de la cooperación desarrollada por Axelrod (1984) demuestra que los mejores resultados colectivos se obtienen cuando los individuos optan por colaborar en lugar de competir permanentemente entre sí. A partir del conocido "Dilema del Prisionero", el autor explica que las relaciones de cooperación sostenidas en el tiempo generan mayores beneficios para todos los participantes, siempre que exista confianza mutua y disposición para cumplir los acuerdos establecidos. Esta teoría ha servido de base para comprender el funcionamiento de numerosas organizaciones empresariales, cooperativas y asociaciones productivas.

En el sector agrario, la cooperación permite desarrollar actividades conjuntas relacionadas con la adquisición de insumos, el acceso a asistencia técnica, la implementación de tecnologías, la gestión de proyectos y la comercialización colectiva. Al compartir recursos y conocimientos, los productores reducen costos operativos, incrementan su capacidad de negociación y mejoran su acceso a mercados más competitivos. Además, la cooperación favorece el aprendizaje colectivo y fortalece la resiliencia de las organizaciones frente a cambios económicos o climáticos que afectan la actividad agrícola (Burgos-Cañas & Fonseca-Pinto, 2020).

La interacción entre capital social y cooperación genera un efecto multiplicador sobre el desarrollo de las organizaciones rurales. Cuando existe confianza entre los

productores, resulta más sencillo coordinar acciones, distribuir responsabilidades y asumir compromisos orientados al logro de objetivos comunes. Esta combinación fortalece la gobernanza organizacional, facilita la resolución de conflictos y promueve una cultura basada en la transparencia, la solidaridad y la participación activa de todos los integrantes (Quiroz-Albán et al., 2021).

En las organizaciones cafetaleras, estos elementos adquieren una importancia estratégica debido a que la producción y comercialización del café requieren altos niveles de coordinación entre productores, directivos, compradores e instituciones de apoyo. Investigaciones realizadas en cooperativas cafetaleras peruanas evidencian que la confianza, el cooperativismo y el capital social mantienen una relación directa con la competitividad organizacional, favoreciendo el acceso a mercados especializados, certificaciones de calidad y mejores condiciones de comercialización (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022).

Asimismo, la consolidación del capital social facilita la implementación de modelos asociativos orientados al desarrollo sostenible. Cuando las organizaciones logran fortalecer sus relaciones internas y construir mecanismos efectivos de cooperación, incrementan su capacidad para innovar, gestionar proyectos productivos y establecer alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y organismos de cooperación internacional. Estas capacidades fortalecen la sostenibilidad institucional y generan mayores oportunidades para el desarrollo económico de los pequeños productores (Román Neira, 2023).

En síntesis, el capital social y la cooperación constituyen fundamentos indispensables para comprender el funcionamiento de la asociatividad empresarial. La confianza, la reciprocidad, la coordinación y el compromiso colectivo fortalecen las organizaciones de productores y favorecen la construcción de relaciones estables orientadas al logro de objetivos comunes. En el sector agrario, estos elementos permiten superar las limitaciones propias de la producción individual, incrementando la competitividad, promoviendo la innovación y contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades rurales.

1.2.4. Beneficios y desafíos

La asociatividad empresarial representa una estrategia que genera múltiples beneficios para los pequeños productores, especialmente en aquellos sectores donde predominan unidades productivas familiares y de reducida escala, como ocurre en la agricultura. Mediante la cooperación organizada, los productores pueden fortalecer sus capacidades productivas, mejorar su competitividad y acceder a oportunidades que difícilmente podrían alcanzar de manera individual. Sin embargo, la consolidación de procesos asociativos también enfrenta diversos desafíos relacionados con aspectos organizacionales, económicos, culturales e institucionales que pueden limitar su sostenibilidad y crecimiento.

Uno de los principales beneficios de la asociatividad es el fortalecimiento del poder de negociación. Cuando los productores actúan de manera colectiva, incrementan el volumen de su oferta, mejoran su capacidad para negociar precios y condiciones comerciales, y reducen la dependencia de intermediarios. Esto les permite establecer relaciones comerciales más estables con empresas procesadoras, exportadoras y otros actores de la cadena de valor, obteniendo mayores ingresos y mejores oportunidades para comercializar sus productos (MINAGRI, 2014).

Otro beneficio importante corresponde a la reducción de costos mediante el aprovechamiento de economías de escala. Las organizaciones asociativas pueden realizar compras conjuntas de insumos, compartir infraestructura, maquinaria y servicios especializados, optimizando el uso de los recursos disponibles. Asimismo, la comercialización colectiva disminuye costos de transporte, almacenamiento y logística, mejorando la rentabilidad de las actividades productivas. Estas ventajas fortalecen la competitividad de los productores y favorecen un uso más eficiente de sus recursos financieros (Narváez et al., 2009).

La asociatividad también facilita el acceso a financiamiento, asistencia técnica y programas de fortalecimiento empresarial. Las instituciones financieras y los organismos de desarrollo suelen considerar que las organizaciones formalmente constituidas presentan menores niveles de riesgo y mayores capacidades de gestión que los productores individuales. Como consecuencia, las asociaciones y cooperativas tienen mayores posibilidades de acceder a créditos, fondos concursables, programas de

innovación y proyectos de desarrollo productivo que contribuyen a mejorar sus capacidades técnicas y organizacionales (Román Neira, 2023).

Otro beneficio relevante consiste en el acceso a tecnologías, innovación y capacitación permanente. Las organizaciones asociativas promueven espacios de intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas que favorecen la adopción de nuevas tecnologías y procesos de mejora continua. La capacitación conjunta permite incrementar las competencias técnicas y administrativas de los productores, facilitando la incorporación de prácticas sostenibles, certificaciones de calidad y sistemas modernos de gestión empresarial (Burgos-Cañas & Fonseca-Pinto, 2020).

Asimismo, la asociatividad fortalece el capital social y la cohesión de las comunidades rurales. El trabajo colectivo fomenta la confianza, la solidaridad y la participación de los integrantes, fortaleciendo las relaciones sociales y promoviendo una cultura de cooperación orientada al logro de objetivos comunes. Estas condiciones favorecen la sostenibilidad de las organizaciones y generan un entorno propicio para el desarrollo de proyectos productivos de largo plazo (Quiroz-Albán et al., 2021).

En el ámbito comercial, otro beneficio importante es la posibilidad de acceder a mercados especializados y de mayor valor agregado. La organización colectiva facilita el cumplimiento de estándares de calidad, la obtención de certificaciones y el desarrollo de estrategias conjuntas de comercialización, aspectos que incrementan la competitividad de los productos agrícolas en mercados nacionales e internacionales. Para los productores de café, estas ventajas representan una oportunidad para mejorar sus ingresos y fortalecer su posicionamiento dentro de la cadena global de valor (Carr et al., 2022).

No obstante, junto a estos beneficios también existen desafíos que condicionan el éxito de las organizaciones asociativas. Uno de los principales obstáculos es la desconfianza entre los productores, situación que limita la disposición para trabajar de manera conjunta y dificulta la consolidación de relaciones de cooperación. En muchos casos, experiencias organizativas fallidas, problemas de gestión o conflictos internos

generan percepciones negativas sobre la asociatividad, reduciendo el interés por participar en nuevas iniciativas colectivas (Cavassa del Carpio, 2022).

Otro desafío importante corresponde a la limitada cultura organizacional. Muchas organizaciones presentan debilidades en aspectos relacionados con el liderazgo, la planificación estratégica, la administración financiera y la gestión empresarial. Estas limitaciones afectan la capacidad para coordinar actividades, administrar recursos y responder de manera eficiente a las exigencias del mercado, comprometiendo la sostenibilidad de las asociaciones en el largo plazo (Abad Suplihuiche & Nauca Torres, 2022).

La falta de información y capacitación constituye igualmente una barrera para el desarrollo de procesos asociativos. En numerosos territorios rurales, los productores desconocen las ventajas de la organización empresarial o carecen de conocimientos sobre aspectos legales, administrativos y comerciales necesarios para consolidar asociaciones sólidas. Esta situación dificulta la toma de decisiones y limita el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el trabajo colectivo (Cuaspucl Coral & Noguera Meza, 2023).

Asimismo, la insuficiente articulación entre las organizaciones de productores y las instituciones públicas representa un desafío para el fortalecimiento de la asociatividad. La ausencia de políticas sostenidas de acompañamiento, asistencia técnica y promoción organizacional reduce las posibilidades de consolidar asociaciones capaces de competir en mercados dinámicos. El apoyo institucional resulta especialmente importante durante las primeras etapas de conformación, cuando las organizaciones requieren orientación para desarrollar capacidades de gestión y fortalecer su gobernanza (Blanco, 2022).

En el caso específico de la caficultura, diversos estudios evidencian que muchos pequeños productores continúan comercializando de forma individual debido al desconocimiento de los beneficios de la asociatividad, la escasa confianza en las organizaciones existentes y la dependencia de intermediarios. Estas condiciones dificultan el acceso a mejores precios, financiamiento, certificaciones y mercados

especializados, limitando el desarrollo económico de las familias caficultoras (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022; Montenegro Mantilla & Navarro Pérez, 2021).

Frente a estos desafíos, resulta indispensable fortalecer los procesos de capacitación, liderazgo y construcción de confianza entre los productores. La promoción de una cultura organizacional basada en la transparencia, la participación democrática y la responsabilidad compartida constituye un factor determinante para garantizar la permanencia y sostenibilidad de las organizaciones asociativas. Del mismo modo, el diseño de políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la agricultura familiar y la articulación entre productores, instituciones y mercados permitirá consolidar modelos asociativos capaces de generar beneficios económicos y sociales de largo plazo.

En síntesis, la asociatividad empresarial ofrece importantes ventajas para el desarrollo del sector agrario al mejorar la competitividad, fortalecer el capital social, facilitar el acceso a mercados y promover la innovación. No obstante, su consolidación requiere superar desafíos relacionados con la confianza, la gestión organizacional, la capacitación y el apoyo institucional. El equilibrio entre estos beneficios y desafíos determinará la capacidad de las organizaciones para convertirse en instrumentos efectivos de desarrollo rural sostenible y de fortalecimiento de las economías locales.

1.2.5. Modelos asociativos

Los modelos asociativos constituyen diferentes formas de organización mediante las cuales los productores establecen mecanismos de cooperación para alcanzar objetivos económicos, productivos y comerciales comunes. Aunque cada modelo presenta características particulares en cuanto a su estructura, funcionamiento y alcance, todos comparten el propósito de fortalecer la competitividad de sus integrantes mediante el aprovechamiento de recursos compartidos, la generación de economías de escala y el acceso a nuevas oportunidades de desarrollo. La elección del modelo más adecuado depende de factores como el tipo de actividad productiva, el tamaño de las organizaciones, las características del mercado y las necesidades específicas de los productores (Blanco, 2022).

Uno de los modelos más representativos es la **cooperativa agraria**, considerada una de las formas de organización con mayor tradición en el sector agrícola. Las cooperativas reúnen a productores que conservan la propiedad de sus unidades productivas, pero gestionan colectivamente actividades relacionadas con la compra de insumos, la asistencia técnica, el procesamiento, la comercialización y el acceso al financiamiento. Su funcionamiento se basa en principios de participación democrática, igualdad de derechos y distribución equitativa de los beneficios, promoviendo el desarrollo económico y social de sus asociados (Busson, 2012).

Las **asociaciones de productores** constituyen otro modelo ampliamente utilizado en el ámbito rural. Estas organizaciones se conforman con el objetivo de atender intereses comunes mediante acciones colectivas relacionadas con la capacitación, la gestión de proyectos, la comercialización o la representación institucional. A diferencia de las cooperativas, las asociaciones presentan una estructura organizativa más flexible y suelen constituirse como una etapa inicial dentro del proceso de fortalecimiento organizacional de los pequeños productores (Narváez et al., 2009).

Otro modelo de creciente importancia corresponde a la **agricultura por contrato**, mecanismo mediante el cual productores y empresas compradoras establecen acuerdos previos sobre las condiciones de producción y comercialización. Estos contratos determinan aspectos como el volumen de producción, los estándares de calidad, los plazos de entrega y los precios, brindando mayor estabilidad tanto al agricultor como al comprador. Además, en muchos casos las empresas proporcionan asistencia técnica, insumos o acompañamiento durante el proceso productivo, contribuyendo a mejorar la productividad y reducir los riesgos comerciales (MINAGRI, 2014).

Las **alianzas productivas** representan otra modalidad de organización orientada a fortalecer la articulación entre productores, empresas privadas, instituciones públicas y organismos de cooperación. Su finalidad consiste en integrar recursos, conocimientos y capacidades para mejorar la competitividad de una cadena productiva específica. Estas alianzas facilitan el acceso a financiamiento, innovación

tecnológica, infraestructura, asistencia técnica y mercados de mayor valor agregado, favoreciendo el desarrollo económico de los territorios rurales (Blanco, 2022).

Las **redes empresariales** constituyen un modelo basado en la cooperación entre organizaciones que mantienen su independencia jurídica y administrativa, pero coordinan acciones para mejorar determinados procesos de producción, comercialización o innovación. Estas redes pueden ser **horizontales**, cuando agrupan organizaciones dedicadas a la misma actividad económica, o **verticales**, cuando articulan actores pertenecientes a distintos eslabones de una misma cadena productiva, como productores, procesadores, exportadores y distribuidores. Esta modalidad favorece el intercambio de conocimientos, la especialización y el fortalecimiento de la competitividad empresarial (Ferrando Perea, 2015).

Otro mecanismo de cooperación son los **consorcios empresariales**, conformados por organizaciones que unen esfuerzos para ejecutar proyectos específicos sin perder su autonomía. Este modelo es frecuente en procesos de exportación, promoción comercial y participación en mercados internacionales, donde la unión de capacidades permite reducir costos, compartir riesgos y ampliar las oportunidades de negocio. Los consorcios fortalecen la presencia comercial de los pequeños productores y facilitan su inserción en cadenas globales de valor (Blanco, 2022).

Asimismo, las **acciones colectivas** constituyen un modelo de organización orientado no solo a la obtención de beneficios económicos, sino también al fortalecimiento del desarrollo social y comunitario. Estas iniciativas promueven la participación conjunta de los productores para resolver problemas comunes, gestionar recursos, influir en políticas públicas o desarrollar proyectos que mejoren las condiciones de vida de las comunidades rurales. Su importancia radica en que fortalecen el capital social y consolidan procesos de gobernanza territorial (Blanco, 2022).

En el contexto peruano, los modelos asociativos han evolucionado de acuerdo con los cambios económicos y normativos experimentados por el sector agrario. Tras la reforma agraria y la creación de organizaciones como las Sociedades Agrícolas de

Interés Social (SAIS) y las Cooperativas Agrarias de Producción (CAP), surgieron nuevas formas organizativas orientadas a responder a las necesidades de los pequeños productores. Actualmente coexisten cooperativas agrarias, asociaciones de productores, comunidades campesinas y nativas, cadenas productivas, redes empresariales, empresas de accionariado campesino y otras modalidades de integración que buscan fortalecer la competitividad del sector agrícola (Ferrando Perea, 2015).

En la caficultura, las cooperativas representan uno de los modelos asociativos más exitosos debido a su capacidad para integrar la producción, facilitar el acceso a certificaciones internacionales y negociar mejores condiciones comerciales. Diversas organizaciones cafetaleras peruanas han logrado posicionarse en mercados especializados mediante estrategias de comercialización conjunta, fortaleciendo la calidad del producto y promoviendo el comercio justo. Estas experiencias demuestran que la organización empresarial constituye un factor determinante para mejorar la competitividad y sostenibilidad de los pequeños productores (Chávez Achong, 2023).

Las investigaciones recientes también evidencian que los modelos asociativos generan mejores resultados cuando incorporan procesos permanentes de capacitación, liderazgo participativo, transparencia y fortalecimiento institucional. La propuesta desarrollada para productores de cafés especiales en Colombia, por ejemplo, integró componentes relacionados con producción, comercialización, formación técnica y fortalecimiento organizacional, demostrando que una adecuada estructura asociativa favorece el crecimiento económico y la sostenibilidad de las organizaciones rurales (Cuaspuud Coral & Noguera Meza, 2023).

En definitiva, no existe un modelo asociativo único aplicable a todas las organizaciones rurales. Cada territorio debe seleccionar la modalidad que mejor responda a sus condiciones productivas, capacidades organizacionales y objetivos de desarrollo. Sin embargo, cualquiera sea la forma adoptada, el éxito dependerá de la existencia de liderazgo, confianza, compromiso de los asociados, adecuada gestión administrativa y una visión compartida orientada al crecimiento colectivo. Cuando estos elementos se articulan de manera eficiente, los modelos asociativos se convierten

en instrumentos estratégicos para fortalecer la competitividad, impulsar el desarrollo rural y mejorar la calidad de vida de los pequeños productores agrarios.

La asociatividad empresarial constituye una estrategia de desarrollo que trasciende la simple conformación de organizaciones productivas, al promover procesos de cooperación, confianza y gestión colectiva orientados al fortalecimiento de la competitividad de los pequeños productores. Como se ha expuesto a lo largo de este capítulo, los fundamentos teóricos evidencian que la organización empresarial favorece el acceso a mercados, el aprovechamiento de economías de escala, la incorporación de innovación, la obtención de financiamiento y la consolidación de relaciones comerciales más equitativas, contribuyendo de manera significativa al desarrollo sostenible de los territorios rurales.

Asimismo, el análisis de los principales modelos asociativos y de las experiencias desarrolladas en diferentes países demuestra que el éxito de estas organizaciones depende no solo de su estructura legal, sino también de la existencia de liderazgo, confianza, participación activa y una adecuada gestión organizacional. Estos elementos fortalecen el capital social de las comunidades y permiten que los productores enfrenten de manera conjunta los desafíos que impone un entorno económico cada vez más competitivo.

En el caso del sector cafetalero, la asociatividad representa una alternativa para reducir la dependencia de intermediarios, mejorar el poder de negociación de los productores y facilitar el acceso a mercados especializados que reconocen la calidad y sostenibilidad del café. Sin embargo, alcanzar estos beneficios requiere fortalecer las capacidades organizativas de los caficultores y consolidar una cultura de cooperación basada en objetivos comunes y compromiso colectivo.

Sobre estos fundamentos se desarrolla el siguiente capítulo, dedicado a la comercialización del café y al análisis de los factores que determinan el acceso a mercados competitivos. Comprender la dinámica de la cadena comercial permitirá explicar por qué la asociatividad constituye un elemento estratégico para generar mayor valor agregado y mejorar las oportunidades de desarrollo económico de los pequeños caficultores.

CAPÍTULO II

COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ Y ACCESO A MERCADOS

La comercialización constituye uno de los procesos más determinantes para la sostenibilidad económica de la caficultura, ya que de ella depende la capacidad de los productores para transformar el esfuerzo realizado durante el proceso productivo en ingresos que garanticen la rentabilidad de su actividad. En un mercado caracterizado por la creciente competencia internacional, las exigencias de calidad y la preferencia por productos diferenciados, el acceso a canales de comercialización eficientes se ha convertido en un factor estratégico para mejorar la competitividad de los pequeños caficultores.

En el caso de la agricultura familiar, la comercialización del café enfrenta importantes desafíos relacionados con la limitada capacidad de negociación, la dependencia de intermediarios, el escaso acceso a información de mercado y las dificultades para cumplir con los estándares requeridos por los compradores nacionales e internacionales. Estas condiciones reducen las oportunidades de obtener mejores precios y restringen la participación de los productores en mercados especializados, donde el valor agregado, la calidad y las certificaciones desempeñan un papel cada vez más relevante.

Frente a este escenario, resulta indispensable comprender el funcionamiento de la cadena de comercialización del café, los factores que influyen en la formación de precios y las estrategias que permiten fortalecer el acceso a mercados más competitivos. Asimismo, es necesario analizar cómo la organización de los productores, la innovación y el desarrollo de mecanismos de comercialización colectiva contribuyen a mejorar la rentabilidad de la actividad cafetalera y a generar procesos de desarrollo rural más sostenibles.

En este capítulo se presentan los principales referentes teóricos relacionados con la comercialización del café y, posteriormente, se desarrollan las nociones básicas

que explican el funcionamiento de la cadena de valor, los canales de comercialización, la calidad del producto, las certificaciones y los factores que condicionan el acceso a mercados nacionales e internacionales. Estos fundamentos permitirán comprender la importancia de la comercialización como elemento clave para el fortalecimiento de la competitividad de los caficultores y para la implementación de estrategias asociativas orientadas al desarrollo del sector.

2.1. REFERENTES TEÓRICOS DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ

La comercialización del café ha sido ampliamente estudiada debido a su influencia en la competitividad, la rentabilidad y la sostenibilidad de la actividad cafetalera. A lo largo de las últimas décadas, diversas investigaciones han analizado los factores que condicionan el acceso de los productores a los mercados, la evolución de las cadenas de valor, la formación de precios y el impacto de las certificaciones y del comercio justo sobre los ingresos de los caficultores. Estos estudios evidencian que la comercialización constituye mucho más que la venta del producto, al involucrar un conjunto de procesos económicos, logísticos y organizacionales que determinan el valor final del café y las oportunidades de desarrollo de quienes participan en su producción.

En un contexto de creciente globalización, donde los consumidores demandan productos de alta calidad, trazabilidad y sostenibilidad, comprender la dinámica de la comercialización resulta indispensable para fortalecer la competitividad del sector cafetalero. Asimismo, la revisión de investigaciones nacionales e internacionales permite identificar experiencias exitosas, reconocer las principales limitaciones que enfrentan los pequeños productores y comprender las estrategias que han contribuido a mejorar su inserción en mercados más rentables.

En esta sección se presentan los principales referentes teóricos relacionados con la comercialización del café, abordando estudios que analizan la evolución del mercado cafetero, el comercio justo, la competitividad, las tendencias de consumo y los mecanismos que favorecen el acceso a mercados nacionales e internacionales. Estos antecedentes proporcionan el sustento científico necesario para comprender la

importancia de la comercialización como un componente esencial para el desarrollo sostenible de la caficultura.

2.1.1. Mercado del café

El café constituye uno de los productos agrícolas de mayor importancia económica a nivel mundial, tanto por el volumen de producción como por el valor que genera dentro del comercio internacional. Su cultivo representa la principal fuente de ingresos para millones de familias rurales distribuidas en países tropicales de América, África y Asia, mientras que su consumo mantiene una tendencia creciente en mercados desarrollados y emergentes. Esta dinámica ha convertido al café en uno de los productos agroindustriales más comercializados del mundo, desempeñando un papel estratégico en las economías de numerosos países productores (Pancsira, 2022).

El mercado internacional del café se caracteriza por una compleja interacción entre productores, cooperativas, exportadores, empresas comercializadoras, tostadores, distribuidores y consumidores finales. Cada uno de estos actores participa en diferentes etapas de la cadena de valor, agregando valor al producto hasta llegar al consumidor. Sin embargo, la distribución de los beneficios generados por esta cadena no siempre es equitativa, ya que los pequeños productores suelen recibir una proporción reducida del valor final del café debido a su limitada capacidad de negociación y a la presencia de múltiples intermediarios (Utrilla-Catalan et al., 2022).

En términos de producción, el mercado cafetero ha experimentado un crecimiento sostenido durante las últimas décadas, impulsado por el aumento de la demanda mundial y la expansión del consumo en nuevos mercados. Según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, 2022), la producción mundial de café alcanzó aproximadamente 172,75 millones de sacos de grano verde, reflejando una recuperación respecto a campañas anteriores. Esta tendencia evidencia la importancia del café como producto estratégico para la seguridad económica de numerosos países exportadores.

Entre los principales países productores destacan Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia, Honduras, Etiopía y Perú, cuyas condiciones climáticas favorecen el cultivo de las variedades **arábica** y **robusta**, las dos especies con mayor relevancia comercial.

Brasil mantiene el liderazgo mundial tanto en producción como en exportaciones gracias a su elevada capacidad productiva y al desarrollo de una industria altamente tecnificada. Colombia, por su parte, continúa posicionándose como uno de los principales referentes en cafés suaves de alta calidad, mientras que Perú ha fortalecido su presencia internacional mediante la producción de cafés especiales y certificados (Orús, 2024).

Desde la perspectiva del consumo, Estados Unidos continúa siendo uno de los principales mercados consumidores, seguido por países europeos como Alemania, Italia y Francia, además de Japón y otros mercados asiáticos que han incrementado significativamente su demanda durante los últimos años. Paralelamente, el crecimiento del consumo interno en varios países productores ha contribuido a dinamizar el mercado mundial y a diversificar las oportunidades comerciales para los caficultores (Pancsira, 2022).

Una de las principales características del mercado del café es la volatilidad de sus precios. El valor internacional del grano está influenciado por diversos factores, entre ellos las condiciones climáticas, la oferta y demanda mundial, las fluctuaciones cambiarias, los costos logísticos, las políticas comerciales y los movimientos especulativos registrados en las bolsas internacionales de materias primas. Como consecuencia, los pequeños productores enfrentan escenarios de incertidumbre que dificultan la planificación de sus actividades productivas y afectan la estabilidad de sus ingresos (Rivera Rojo, 2022).

La evolución del mercado también ha estado marcada por un creciente interés de los consumidores por productos diferenciados, impulsando el desarrollo de segmentos como los cafés de especialidad, los cafés orgánicos y aquellos certificados bajo estándares de comercio justo y sostenibilidad ambiental. Estos nichos comerciales generan mayores oportunidades de rentabilidad debido a que los consumidores valoran atributos relacionados con la calidad sensorial, el origen, la trazabilidad y las prácticas responsables de producción. En consecuencia, los productores que logran cumplir estos estándares pueden acceder a mercados de mayor valor agregado y obtener mejores precios por su producto (Torrez et al., 2023).

Otro aspecto que caracteriza al mercado actual es la creciente importancia de la sostenibilidad dentro de la cadena de valor. Consumidores, empresas comercializadoras y organismos internacionales demandan cada vez con mayor frecuencia prácticas agrícolas responsables que contribuyan a la conservación de los recursos naturales, la reducción de la deforestación y la mejora de las condiciones sociales de los productores. Estas exigencias han impulsado la expansión de certificaciones relacionadas con producción orgánica, sostenibilidad ambiental y comercio justo, las cuales se han convertido en elementos diferenciadores dentro del mercado internacional del café (Harvey et al., 2021).

En este contexto, la competitividad ya no depende exclusivamente del volumen de producción, sino también de la capacidad para generar valor agregado mediante la calidad, la innovación y la diferenciación del producto. Wahyudi et al. (2020) sostienen que las certificaciones de sostenibilidad fortalecen la competitividad internacional del café al mejorar su posicionamiento en mercados especializados y responder a las nuevas preferencias de los consumidores. Del mismo modo, Li et al. (2022) señalan que la percepción de calidad influye directamente en la decisión de compra, especialmente en segmentos de consumidores que asocian el café con experiencias de consumo diferenciadas.

Para países productores como el Perú, el mercado internacional representa una oportunidad para fortalecer el desarrollo económico de miles de pequeños caficultores. Sin embargo, aprovechar plenamente estas oportunidades requiere superar limitaciones relacionadas con la productividad, la organización empresarial, la calidad del producto y el acceso a mercados especializados. En este escenario, la asociatividad adquiere un papel estratégico al facilitar la comercialización colectiva, fortalecer el poder de negociación y mejorar las condiciones para competir en un entorno global caracterizado por elevados estándares de calidad y sostenibilidad (Chávez Achong, 2023).

En síntesis, el mercado del café constituye un sistema dinámico y altamente competitivo donde interactúan factores económicos, sociales, ambientales y comerciales que determinan las oportunidades de desarrollo para los productores. La creciente demanda de cafés diferenciados, la incorporación de criterios de

sostenibilidad y la evolución de las preferencias de los consumidores están redefiniendo las reglas del mercado internacional. Frente a esta realidad, fortalecer la competitividad de los pequeños caficultores mediante estrategias de organización, innovación y mejora de la comercialización resulta fundamental para lograr una participación más equitativa dentro de la cadena global de valor del café.

2.1.2. Comercio justo

El comercio justo constituye un modelo alternativo de comercialización que busca reducir las desigualdades existentes dentro del comercio internacional, promoviendo relaciones comerciales más equitativas entre productores y compradores. Su propósito principal es garantizar que los pequeños productores reciban una compensación justa por su trabajo, al mismo tiempo que se fomenta el respeto por los derechos laborales, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible de las comunidades rurales. En el sector cafetalero, este enfoque ha adquirido una importancia significativa debido a que gran parte de la producción mundial proviene de pequeños agricultores que enfrentan limitaciones económicas y comerciales para competir en igualdad de condiciones dentro del mercado global (Carr et al., 2022).

El surgimiento del comercio justo respondió a la necesidad de corregir las asimetrías presentes en las cadenas internacionales de comercialización agrícola. Tradicionalmente, los pequeños productores han recibido una proporción reducida del valor generado por sus productos, debido a la existencia de múltiples intermediarios, la volatilidad de los precios internacionales y el escaso poder de negociación frente a grandes empresas comercializadoras. En este contexto, el comercio justo propone establecer relaciones comerciales más transparentes y de largo plazo, donde el precio pagado al productor refleje de manera más adecuada el esfuerzo, la calidad y los costos asociados a la producción (Zamora Lomelí, 2021).

Uno de los principios fundamentales del comercio justo es garantizar un precio mínimo que proteja a los productores frente a las fluctuaciones del mercado internacional. Este mecanismo reduce la incertidumbre económica y permite que las familias agricultoras planifiquen sus actividades productivas con mayor estabilidad. Además del precio mínimo, muchas organizaciones certificadas reciben una prima social destinada a financiar proyectos colectivos relacionados con educación, salud,

infraestructura, fortalecimiento organizacional y conservación ambiental, contribuyendo así al desarrollo integral de las comunidades rurales (Carr et al., 2022).

Otro aspecto esencial del comercio justo es el fortalecimiento de las organizaciones de productores. La mayoría de los sistemas de certificación privilegia el trabajo con asociaciones y cooperativas, debido a que estas organizaciones facilitan la participación democrática, la distribución equitativa de beneficios y la implementación de mecanismos de control interno que garantizan el cumplimiento de los estándares establecidos. En consecuencia, la asociatividad y el comercio justo mantienen una relación estrecha, ya que ambos promueven la cooperación, la transparencia y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de los pequeños productores (Chávez Achong, 2023).

El comercio justo también incorpora criterios relacionados con la sostenibilidad ambiental. Las organizaciones certificadas deben promover prácticas agrícolas responsables que reduzcan el impacto ambiental de la producción, protejan la biodiversidad y fomenten el uso racional de los recursos naturales. En el caso de la caficultura, estas prácticas incluyen la conservación de los bosques, el manejo adecuado del suelo, la reducción del uso de agroquímicos y la implementación de sistemas de producción compatibles con la preservación del ecosistema. Estas exigencias responden a una creciente demanda de consumidores que valoran productos obtenidos mediante procesos ambientalmente responsables (Harvey et al., 2021).

Desde la perspectiva económica, el comercio justo representa una oportunidad para incrementar el valor agregado del café y mejorar la competitividad de los productores organizados. Los consumidores de mercados especializados muestran una mayor disposición a pagar precios superiores por productos certificados que garanticen condiciones éticas de producción y comercialización. Como resultado, los productores pueden acceder a segmentos de mercado con mayores niveles de rentabilidad, fortaleciendo sus ingresos y reduciendo la dependencia de los mercados tradicionales (Li et al., 2022).

No obstante, diversos estudios señalan que la implementación del comercio justo también enfrenta importantes desafíos. Uno de ellos corresponde a los costos

asociados a los procesos de certificación, auditoría y cumplimiento de estándares internacionales, los cuales pueden resultar elevados para pequeños productores que no cuentan con organizaciones sólidas o con suficiente capacidad financiera. Esta situación hace que la asociatividad desempeñe un papel fundamental, ya que permite distribuir dichos costos entre los asociados y facilitar el acceso a los beneficios derivados de la certificación (Carr et al., 2022).

Asimismo, algunos investigadores advierten que el comercio justo no siempre garantiza por sí solo una mejora sustancial en las condiciones económicas de los productores. En determinadas circunstancias, los beneficios dependen de la capacidad de las organizaciones para gestionar adecuadamente sus procesos administrativos, fortalecer la calidad del producto y acceder de manera efectiva a mercados especializados. En Indonesia, por ejemplo, se observó que los productores certificados obtuvieron mayores ingresos debido al sobreprecio recibido por su café, aunque no necesariamente alcanzaron mayores niveles de productividad respecto a productores no certificados, lo que evidencia la necesidad de complementar el comercio justo con estrategias de fortalecimiento organizacional y asistencia técnica (Sianturi et al., 2023).

En el contexto latinoamericano también se han identificado limitaciones relacionadas con el funcionamiento del comercio justo. Zamora Lomelí (2021) señala que algunas organizaciones enfrentan dificultades para mantener los principios que sustentan este modelo debido a la aparición de intermediarios que aprovechan la reputación del comercio justo para obtener beneficios particulares, debilitando los mecanismos de transparencia y reduciendo las ventajas económicas esperadas por los productores. Estas situaciones evidencian la importancia de fortalecer la gobernanza y los mecanismos de control dentro de las organizaciones asociativas.

En el Perú, el comercio justo ha contribuido significativamente al posicionamiento internacional del café producido por pequeños agricultores, especialmente a través de cooperativas que exportan cafés especiales con certificaciones de sostenibilidad. Sin embargo, aún persisten desafíos relacionados con la limitada participación de productores organizados, el acceso desigual a certificaciones y la necesidad de fortalecer la gestión empresarial de las organizaciones cafetaleras. Chávez Achong (2023) sostiene que, si bien el cooperativismo cafetalero

ha generado importantes avances en materia de sostenibilidad y comercialización, todavía existen promesas pendientes relacionadas con el fortalecimiento institucional y el respaldo efectivo de las políticas públicas.

En este escenario, la asociatividad empresarial adquiere un papel estratégico para potenciar los beneficios del comercio justo. La organización colectiva facilita el cumplimiento de los estándares de certificación, mejora la capacidad de negociación frente a compradores internacionales y fortalece la gestión administrativa de las organizaciones. Asimismo, permite que los productores compartan conocimientos, reduzcan costos y desarrollen estrategias conjuntas para incrementar la calidad del café y acceder a mercados diferenciados que reconocen el valor social y ambiental de la producción responsable (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022).

En síntesis, el comercio justo representa una alternativa orientada a construir relaciones comerciales más equitativas dentro de la cadena mundial del café. Su implementación favorece mejores condiciones económicas para los productores, impulsa la sostenibilidad ambiental y fortalece el desarrollo de las organizaciones rurales. Sin embargo, alcanzar plenamente estos beneficios requiere consolidar organizaciones asociativas sólidas, fortalecer la gestión empresarial y promover políticas que faciliten el acceso de los pequeños caficultores a mercados especializados, donde la calidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social constituyen factores determinantes para la competitividad.

2.1.3. Comercialización del café en el Perú

La comercialización del café constituye una de las actividades más importantes dentro del sector agrario peruano, debido a su contribución a las exportaciones, la generación de empleo y el desarrollo económico de numerosas comunidades rurales. El Perú se ha consolidado como uno de los principales productores de café arábica de alta calidad en el mundo, destacándose por la producción de cafés especiales, orgánicos y certificados, cuyo reconocimiento internacional ha fortalecido la competitividad del país en mercados de alto valor agregado. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, gran parte de los pequeños caficultores continúa enfrentando dificultades para acceder de manera directa a dichos mercados, situación que limita la rentabilidad de su actividad productiva (Dávila-Guamuro et al., 2022).

La producción nacional de café se concentra principalmente en los departamentos de San Martín, Junín, Cajamarca, Amazonas, Cusco, Huánuco y Pasco, donde predominan pequeñas unidades productivas administradas por familias agricultoras. Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI, 2019), aproximadamente el 95 % de los productores de café pertenecen a la agricultura familiar y desarrollan sus actividades en predios de pequeña extensión. Esta estructura productiva explica la importancia que adquieren los procesos de organización y asociatividad para fortalecer la competitividad del sector.

Uno de los principales desafíos de la comercialización del café en el Perú es la elevada participación de intermediarios dentro de la cadena comercial. Muchos pequeños productores venden su cosecha inmediatamente después de la recolección debido a necesidades de liquidez, limitaciones de almacenamiento o falta de acceso a compradores directos. Como consecuencia, los intermediarios concentran una parte importante de la comercialización, adquiriendo el café a precios inferiores a los que posteriormente obtienen en los mercados nacionales e internacionales. Esta situación reduce significativamente los ingresos de los productores y limita las posibilidades de generar mayor valor agregado en origen (Zamora Lomelí, 2021).

La limitada capacidad de negociación constituye otro factor que condiciona la comercialización del café peruano. Los pequeños productores, al comercializar de manera individual, suelen negociar reducidos volúmenes de producción, lo que disminuye su poder frente a compradores, exportadores y empresas comercializadoras. Además, el acceso restringido a información actualizada sobre precios internacionales, tendencias del mercado y oportunidades comerciales dificulta la adopción de estrategias que permitan mejorar la rentabilidad de la actividad cafetalera (Carr et al., 2022).

Frente a estas limitaciones, las cooperativas y asociaciones de productores han desempeñado un papel cada vez más relevante dentro de la comercialización del café peruano. Estas organizaciones facilitan la comercialización conjunta, fortalecen la capacidad de negociación, permiten acceder a certificaciones internacionales y favorecen la exportación directa hacia mercados especializados. Asimismo, promueven procesos de capacitación, asistencia técnica y fortalecimiento

organizacional que contribuyen a mejorar la productividad y la calidad del producto, incrementando la competitividad de los pequeños caficultores (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022).

La creciente demanda internacional de cafés especiales ha generado nuevas oportunidades para el sector cafetalero peruano. Los consumidores valoran cada vez más atributos relacionados con el origen, la calidad sensorial, la trazabilidad y la sostenibilidad ambiental, aspectos que representan una ventaja competitiva para el café producido en diferentes regiones del país. En este contexto, las certificaciones de comercio justo, producción orgánica y sostenibilidad ambiental permiten acceder a mercados que ofrecen mejores precios y relaciones comerciales de largo plazo, beneficiando principalmente a las organizaciones de productores que cumplen con estos estándares (Harvey et al., 2021).

No obstante, el acceso a estos mercados continúa siendo desigual. Muchos pequeños productores carecen de los recursos económicos y organizacionales necesarios para cumplir los requisitos exigidos por los sistemas de certificación internacional. Los costos de auditoría, asistencia técnica y adecuación de procesos representan barreras importantes para quienes comercializan de manera independiente. Por ello, la asociatividad se convierte en un mecanismo que facilita la distribución de estos costos y fortalece la capacidad de las organizaciones para acceder a mercados diferenciados (Carr et al., 2022).

Otro aspecto relevante de la comercialización del café peruano es la creciente importancia de la calidad como factor de competitividad. La incorporación de buenas prácticas agrícolas, procesos adecuados de cosecha y poscosecha, así como un manejo eficiente del beneficio húmedo y del secado, permiten mejorar las características físicas y sensoriales del café, incrementando su valor comercial. Estas prácticas requieren procesos permanentes de capacitación e inversión, los cuales son más accesibles cuando los productores participan en organizaciones asociativas que facilitan el intercambio de conocimientos y la asistencia técnica especializada (Dávila-Guamuro et al., 2022).

A pesar del reconocimiento internacional alcanzado por el café peruano, el sector enfrenta desafíos importantes relacionados con la sostenibilidad ambiental. Chávez Achong (2023) advierte que la expansión de la caficultura, particularmente en algunas regiones amazónicas como San Martín, Huánuco y Junín, ha contribuido al incremento de la deforestación, situación que pone en riesgo la conservación de los ecosistemas y compromete la sostenibilidad de la actividad productiva. En consecuencia, resulta necesario fortalecer modelos de producción responsables que permitan equilibrar el crecimiento económico con la protección de los recursos naturales.

Asimismo, diversos estudios destacan que el fortalecimiento institucional constituye un elemento clave para mejorar la comercialización del café en el Perú. El acompañamiento técnico, la implementación de políticas públicas orientadas a la agricultura familiar y el acceso a programas de financiamiento e innovación pueden contribuir significativamente al fortalecimiento de las organizaciones cafetaleras. Del mismo modo, la articulación entre productores, instituciones públicas, empresas privadas y organismos de cooperación favorece la consolidación de cadenas de valor más eficientes y sostenibles (Román Neira, 2023).

La experiencia de diversas cooperativas cafetaleras demuestra que la organización empresarial representa una herramienta eficaz para incrementar la competitividad del sector. Los productores organizados presentan mayores oportunidades para exportar directamente, acceder a certificaciones internacionales, negociar mejores precios y establecer relaciones comerciales estables con compradores especializados. Estas ventajas repercuten positivamente en los ingresos familiares y fortalecen el desarrollo económico de las comunidades rurales dedicadas a la caficultura (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022).

En síntesis, la comercialización del café en el Perú combina importantes oportunidades derivadas del reconocimiento internacional de la calidad del producto con desafíos relacionados con la organización de los productores, la presencia de intermediarios, el acceso a mercados diferenciados y la sostenibilidad ambiental. En este contexto, la asociatividad empresarial constituye un mecanismo estratégico para fortalecer la competitividad de los pequeños caficultores, mejorar su capacidad de

negociación y promover una inserción más equitativa dentro de la cadena nacional e internacional de comercialización del café.

2.1.4. Tendencias actuales del mercado

El mercado mundial del café atraviesa un proceso de transformación impulsado por cambios en las preferencias de los consumidores, la incorporación de nuevas tecnologías, el fortalecimiento de los criterios de sostenibilidad y la creciente demanda de productos diferenciados. Estos cambios han modificado la forma en que se produce, comercializa y consume el café, generando nuevas oportunidades para los productores capaces de adaptarse a las exigencias del mercado, pero también mayores desafíos para aquellos que continúan participando en esquemas tradicionales de comercialización.

Una de las tendencias más importantes es el crecimiento sostenido del mercado de los **cafés especiales**. Los consumidores muestran un interés cada vez mayor por productos que ofrecen atributos diferenciados relacionados con el origen, la calidad sensorial, la trazabilidad y los métodos de producción. Esta evolución ha impulsado el desarrollo de segmentos de alto valor agregado, donde el precio deja de depender únicamente del volumen comercializado y pasa a estar asociado con características como la variedad del grano, la altitud del cultivo, los procesos de beneficio y la experiencia de consumo. Como consecuencia, los pequeños productores que logran diferenciar su café tienen mayores posibilidades de acceder a mercados especializados y obtener mejores ingresos (Dávila-Guamuro et al., 2022). Además, el mercado internacional continúa mostrando un crecimiento sostenido del segmento de cafés especiales, especialmente en América del Norte, Europa y Asia.

Otra tendencia relevante corresponde al fortalecimiento de la **sostenibilidad** como criterio de competitividad. Los consumidores, empresas importadoras y cadenas de comercialización demandan cada vez más productos obtenidos mediante prácticas responsables desde el punto de vista ambiental y social. En consecuencia, las certificaciones relacionadas con producción orgánica, comercio justo, conservación de la biodiversidad y reducción de la huella ambiental han adquirido un papel estratégico dentro de la cadena de valor del café. Estas certificaciones permiten diferenciar el producto, acceder a mercados de mayor valor agregado y fortalecer la confianza del consumidor respecto al origen y la calidad del café (Harvey et al., 2021). Asimismo,

las regulaciones internacionales orientadas a prevenir la deforestación están elevando los requisitos de trazabilidad para los países exportadores.

La **trazabilidad** constituye otra de las principales tendencias del mercado contemporáneo. Los compradores internacionales buscan conocer con mayor precisión el origen del producto, las condiciones bajo las cuales fue cultivado y las prácticas implementadas durante su procesamiento. Este interés responde tanto a exigencias regulatorias como a una mayor preocupación de los consumidores por la sostenibilidad, la responsabilidad social y la transparencia en las cadenas de suministro. Como resultado, las organizaciones de productores deben fortalecer sus sistemas de registro, control de calidad y gestión de información para responder a estos nuevos requerimientos del mercado (Carr et al., 2022).

La **digitalización de la cadena de comercialización** también está modificando el funcionamiento del mercado cafetero. El uso de plataformas digitales, sistemas de información, herramientas de comercio electrónico y tecnologías para la gestión de la producción permite reducir costos de transacción, mejorar la comunicación entre productores y compradores y facilitar el acceso a información actualizada sobre precios y tendencias de consumo. Asimismo, la incorporación de herramientas de análisis de datos favorece una planificación más eficiente de la producción y de las estrategias comerciales, fortaleciendo la competitividad de las organizaciones cafetaleras.

Otra tendencia significativa es el incremento del **consumo responsable**. Los consumidores actuales no solo valoran la calidad del producto, sino también las condiciones sociales y ambientales bajo las cuales fue producido. En consecuencia, existe una mayor disposición a pagar precios superiores por cafés que garanticen prácticas sostenibles, comercio justo, protección de los derechos laborales y conservación de los recursos naturales. Este comportamiento ha impulsado la consolidación de nichos de mercado donde la diferenciación constituye el principal factor de competitividad (Li et al., 2022).

Paralelamente, la innovación ha adquirido una importancia creciente dentro de la industria cafetera. El desarrollo de nuevos métodos de procesamiento, tecnologías de secado, sistemas de fermentación controlada y técnicas de evaluación sensorial ha

permitido incrementar la calidad del producto y ampliar las posibilidades de diferenciación comercial. Estas innovaciones fortalecen la competitividad de los productores y generan oportunidades para acceder a segmentos de consumidores que demandan experiencias de consumo más especializadas (Torrez et al., 2023).

Sin embargo, el mercado del café también enfrenta importantes desafíos derivados del **cambio climático**. La variabilidad de las temperaturas, las alteraciones en los patrones de precipitación, la aparición de nuevas plagas y enfermedades y la mayor frecuencia de eventos climáticos extremos afectan directamente la productividad y la calidad del café. Estas condiciones generan incertidumbre en la oferta mundial y contribuyen a una mayor volatilidad de los precios internacionales, obligando a los productores a implementar estrategias de adaptación orientadas a garantizar la sostenibilidad de la actividad cafetalera.

En el caso peruano, estas tendencias representan tanto oportunidades como desafíos. El reconocimiento internacional alcanzado por los cafés especiales producidos en distintas regiones del país ofrece condiciones favorables para incrementar la participación en mercados de alto valor agregado. No obstante, aprovechar plenamente estas oportunidades requiere fortalecer la asociatividad, mejorar la calidad del producto, incorporar procesos de innovación, cumplir estándares internacionales y desarrollar capacidades organizacionales que permitan responder a las nuevas exigencias del mercado global (Chávez Achong, 2023; Dávila-Guamuro et al., 2022).

En síntesis, las tendencias actuales del mercado cafetero muestran una evolución hacia modelos de comercialización donde la calidad, la sostenibilidad, la trazabilidad, la innovación y la diferenciación adquieren una importancia cada vez mayor. Estos cambios transforman la competitividad del sector y exigen que los pequeños productores desarrollen nuevas capacidades para integrarse a cadenas de valor más sofisticadas. En este contexto, la asociatividad empresarial se consolida como un mecanismo estratégico para facilitar la adaptación a estas tendencias, fortalecer el acceso a mercados especializados y mejorar las oportunidades de desarrollo económico de los caficultores.

2.2. NOCIONES BÁSICAS DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ

La comercialización del café comprende el conjunto de actividades que permiten trasladar el producto desde la unidad de producción hasta el consumidor final, incorporando procesos de acopio, transformación, transporte, negociación, distribución y venta. Su adecuado funcionamiento resulta determinante para la rentabilidad de la actividad cafetalera, ya que influye directamente en la formación de precios, el acceso a mercados y la generación de valor agregado. En un entorno caracterizado por consumidores cada vez más exigentes y mercados altamente competitivos, comprender los fundamentos de la comercialización constituye un elemento esencial para fortalecer el desempeño económico de los pequeños productores.

En la actualidad, la comercialización del café ha evolucionado más allá de la simple transacción comercial. Factores como la calidad del producto, la trazabilidad, las certificaciones, la sostenibilidad, la innovación y la diferenciación se han convertido en componentes estratégicos para acceder a mercados nacionales e internacionales con mejores oportunidades de negocio. Asimismo, la eficiencia de la cadena de valor depende de la articulación entre los diferentes actores involucrados, desde los productores hasta los consumidores finales, quienes desempeñan un papel fundamental en la generación de competitividad dentro del sector cafetalero.

En esta sección se desarrollan las principales nociones básicas relacionadas con la comercialización del café, abordando conceptos fundamentales, la estructura de la cadena de valor, los canales de comercialización, la importancia de la calidad y las certificaciones, así como los factores que determinan la competitividad y la sostenibilidad del sector. Estos fundamentos permiten comprender los elementos que intervienen en el proceso de comercialización y su influencia en el acceso de los caficultores a mercados más rentables y sostenibles.

2.2.1. Conceptos fundamentales

La comercialización del café comprende el conjunto de actividades económicas, logísticas y comerciales que permiten que el producto llegue desde las

unidades de producción hasta el consumidor final, incorporando valor en cada uno de los eslabones de la cadena. Este proceso no se limita únicamente a la venta del café, sino que incluye la planificación de la producción, el acopio, la clasificación, el almacenamiento, el transporte, la negociación, la transformación, la distribución y las estrategias de posicionamiento en el mercado. Su adecuada gestión determina la competitividad de los productores y su capacidad para generar mayores ingresos dentro de un entorno comercial cada vez más dinámico (Dávila-Guamuro et al., 2022).

Desde una perspectiva económica, la comercialización constituye el vínculo entre la producción y el consumo. Su finalidad es garantizar que el producto llegue al mercado adecuado, en el momento oportuno, con la calidad requerida y al precio que satisfaga tanto las expectativas del consumidor como las necesidades económicas del productor. En el caso del café, este proceso adquiere una complejidad particular debido a la participación de numerosos actores, la existencia de mercados internacionales altamente competitivos y la creciente demanda de productos diferenciados por su calidad, origen y sostenibilidad (Pancsira, 2022).

Uno de los conceptos fundamentales es el **mercado**, entendido como el espacio físico o virtual donde interactúan la oferta y la demanda para intercambiar bienes y servicios. En el sector cafetalero, el mercado está conformado por productores, intermediarios, cooperativas, exportadores, empresas tostadoras, distribuidores y consumidores finales. La interacción entre estos actores determina los precios, las condiciones de negociación y las oportunidades comerciales disponibles para los caficultores (USDA, 2022).

Otro concepto esencial corresponde a la **oferta**, que representa la cantidad de café que los productores están dispuestos a comercializar en un periodo determinado y bajo determinadas condiciones de precio. La oferta depende de factores como la productividad de los cultivos, las condiciones climáticas, los costos de producción, la disponibilidad de mano de obra y el nivel tecnológico utilizado durante el proceso productivo. Variaciones en cualquiera de estos factores pueden modificar significativamente el volumen de café disponible en el mercado (Orús, 2024).

Por su parte, la **demanda** hace referencia a la cantidad de café que los consumidores desean adquirir a un precio determinado. En los últimos años, la demanda internacional ha evolucionado hacia productos de mayor calidad, sostenibilidad y trazabilidad, favoreciendo el crecimiento del segmento de cafés especiales y certificados. Este comportamiento ha impulsado la diferenciación del producto como una estrategia para incrementar su valor comercial y mejorar la competitividad de los productores (Li et al., 2022).

El **precio** constituye otro concepto central dentro de la comercialización del café. Este representa el valor monetario asignado al producto y resulta de la interacción entre la oferta y la demanda, aunque también está influenciado por factores como la calidad del grano, los costos logísticos, la disponibilidad de inventarios, las condiciones climáticas y las fluctuaciones de los mercados internacionales. Debido a estas variables, el mercado cafetero presenta una elevada volatilidad, generando incertidumbre para los pequeños productores, quienes frecuentemente deben vender su producción en condiciones poco favorables (Rivera Rojo, 2022).

Dentro de la comercialización también resulta fundamental comprender el concepto de **cadena de valor**, entendido como el conjunto de actividades que agregan valor al café desde su producción hasta el consumidor final. Cada eslabón — producción, beneficio, transformación, comercialización, distribución y consumo— incorpora procesos que incrementan el valor económico del producto. Cuanto mayor sea el nivel de integración de los productores dentro de esta cadena, mayores serán sus posibilidades de obtener beneficios económicos derivados de la comercialización (Carr et al., 2022).

Otro elemento importante es la **intermediación comercial**, proceso mediante el cual uno o varios actores participan entre el productor y el comprador final. Los intermediarios cumplen funciones relacionadas con el acopio, transporte, almacenamiento y distribución del café; sin embargo, cuando los productores dependen exclusivamente de ellos, suelen reducirse sus márgenes de ganancia debido a la limitada capacidad de negociación y al desconocimiento de las condiciones reales del mercado. Esta situación es frecuente entre pequeños caficultores que comercializan

individualmente y carecen de mecanismos organizativos para negociar directamente con empresas exportadoras o compradores especializados (Zamora Lomelí, 2021).

La **competitividad** constituye otro concepto esencial dentro de la comercialización del café. Se refiere a la capacidad de los productores y sus organizaciones para ofrecer productos que satisfagan las exigencias del mercado en términos de calidad, precio, sostenibilidad y oportunidad de entrega. La competitividad depende no solo de la productividad agrícola, sino también de factores relacionados con la innovación, la gestión empresarial, la diferenciación del producto y la eficiencia de los procesos comerciales. En este contexto, la asociatividad empresarial fortalece la competitividad al facilitar economías de escala, mejorar el acceso a mercados y aumentar el poder de negociación de los productores (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022).

Asimismo, el concepto de **valor agregado** ha adquirido una importancia creciente dentro del mercado cafetero. Este hace referencia al incremento del valor económico del café mediante procesos como la clasificación, certificación, transformación, empaque, trazabilidad o diferenciación por origen. La incorporación de valor agregado permite acceder a segmentos especializados del mercado que reconocen atributos de calidad y sostenibilidad, generando mejores ingresos para los productores organizados (Torrez et al., 2023).

Otro concepto estrechamente relacionado es el de **trazabilidad**, entendido como la capacidad para identificar el origen del café y realizar el seguimiento de todas las etapas del proceso productivo y comercial. La trazabilidad permite garantizar la transparencia dentro de la cadena de suministro y constituye uno de los principales requisitos para acceder a mercados internacionales orientados hacia productos sostenibles y de alta calidad. Además, fortalece la confianza del consumidor y facilita el cumplimiento de estándares internacionales de certificación (Harvey et al., 2021).

Finalmente, la **sostenibilidad** se ha consolidado como uno de los conceptos fundamentales de la comercialización moderna del café. Actualmente, los mercados internacionales valoran no solo la calidad física y sensorial del producto, sino también las prácticas ambientales, sociales y económicas implementadas durante su

producción. En consecuencia, la sostenibilidad se ha convertido en un factor determinante para acceder a nichos de mercado de mayor valor agregado y fortalecer la competitividad de las organizaciones cafetaleras (Chávez Achong, 2023).

En conjunto, estos conceptos constituyen la base para comprender el funcionamiento de la comercialización del café y la forma en que interactúan los diferentes actores que participan en la cadena de valor. Su adecuada comprensión permite identificar las oportunidades y limitaciones que enfrentan los pequeños productores, así como la importancia de fortalecer la organización empresarial y desarrollar estrategias comerciales orientadas hacia mercados más competitivos, sostenibles y generadores de mayor valor económico.

2.2.2. Cadena de valor del café

La cadena de valor del café comprende el conjunto de actividades, procesos y actores que intervienen desde la producción del grano hasta su llegada al consumidor final, generando valor agregado en cada una de sus etapas. Este enfoque permite comprender cómo se distribuyen las funciones, los costos y los beneficios dentro del sistema productivo, facilitando la identificación de oportunidades para incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de los productores. En el sector cafetalero, el fortalecimiento de la cadena de valor resulta fundamental para lograr una comercialización más eficiente y una participación más equitativa de los pequeños caficultores en los mercados nacionales e internacionales (Carr et al., 2022).

El concepto de cadena de valor fue ampliamente desarrollado por Porter (1985), quien sostiene que toda organización genera valor mediante un conjunto de actividades interrelacionadas que permiten satisfacer las necesidades del mercado. En el caso del café, este enfoque trasciende el análisis de la producción agrícola y considera todos los procesos involucrados en la transformación del producto, desde el cultivo hasta su consumo. Cada eslabón incorpora conocimientos, recursos y servicios que incrementan el valor económico del café, favoreciendo la diferenciación y la competitividad dentro del mercado.

El primer eslabón de la cadena corresponde a la **producción agrícola**, donde los caficultores desarrollan actividades relacionadas con la preparación del terreno,

establecimiento del cultivo, manejo agronómico, control fitosanitario, fertilización y cosecha. La eficiencia de esta etapa determina gran parte de la calidad física y sensorial del café, así como los niveles de productividad alcanzados. Factores como las condiciones climáticas, la variedad cultivada, las prácticas agrícolas y la asistencia técnica influyen directamente en el rendimiento y la calidad del producto final (Dávila-Guamuro et al., 2022).

Posteriormente se desarrolla el proceso de **beneficio y poscosecha**, considerado uno de los componentes más importantes para la obtención de cafés de alta calidad. Durante esta etapa se realizan actividades como el despulpado, la fermentación, el lavado, el secado y el almacenamiento del café pergamino. La adecuada ejecución de estos procesos permite preservar las características organolépticas del grano y reducir pérdidas de calidad que podrían afectar su valor comercial. Asimismo, un manejo técnico adecuado favorece el cumplimiento de los estándares exigidos por mercados especializados y programas de certificación (Torrez et al., 2023).

El siguiente eslabón corresponde al **acopio y comercialización primaria**, donde participan intermediarios, asociaciones, cooperativas y empresas dedicadas a la compra del café producido por los agricultores. En muchos casos, los pequeños productores comercializan individualmente su producción debido a necesidades inmediatas de liquidez, situación que reduce su capacidad de negociación y limita los beneficios económicos obtenidos. En contraste, las organizaciones asociativas permiten consolidar mayores volúmenes de oferta, negociar mejores precios y acceder directamente a compradores nacionales e internacionales, fortaleciendo la posición de los caficultores dentro de la cadena de valor (Zamora Lomelí, 2021).

La etapa de **transformación industrial** comprende procesos como el trillado, la clasificación, el tostado, la molienda, el empaque y la elaboración de productos derivados del café. En esta fase se incorpora un importante valor agregado mediante la diferenciación del producto, el desarrollo de marcas comerciales y la aplicación de estándares de calidad. La industria transforma el café pergamino en productos destinados al consumo final, adaptándose a las preferencias de los diferentes segmentos del mercado nacional e internacional (Pancsira, 2022).

Otro componente fundamental es la **distribución y comercialización internacional**, donde intervienen exportadores, importadores, distribuidores mayoristas, cadenas comerciales y empresas tostadoras que abastecen a los mercados consumidores. Esta etapa requiere altos niveles de coordinación logística, cumplimiento de normas sanitarias y comerciales, así como mecanismos de trazabilidad que garanticen el origen y la calidad del producto. La eficiencia en estos procesos influye directamente en la competitividad del café dentro del comercio internacional (USDA, 2022).

Finalmente, la cadena de valor culmina con el **consumo**, etapa en la cual el café llega al consumidor final a través de supermercados, cafeterías, tiendas especializadas y otros canales de distribución. Actualmente, los consumidores muestran una creciente preferencia por cafés diferenciados que ofrecen atributos relacionados con la calidad sensorial, el origen, la sostenibilidad y el comercio justo. Esta tendencia ha generado nuevas oportunidades para los productores que logran incorporar valor agregado y satisfacer las exigencias de segmentos especializados del mercado (Li et al., 2022).

La articulación eficiente entre todos los actores que participan en la cadena de valor constituye un factor determinante para incrementar la competitividad del sector cafetalero. Productores, cooperativas, empresas procesadoras, exportadores, instituciones públicas, organismos de cooperación y centros de investigación desempeñan funciones complementarias que fortalecen la productividad, la innovación y la comercialización del café. Cuando esta articulación funciona adecuadamente, se generan mayores oportunidades para compartir conocimientos, incorporar tecnologías y desarrollar estrategias comerciales orientadas al crecimiento sostenible del sector (Román Neira, 2023).

En el Perú, la cadena de valor del café presenta importantes fortalezas relacionadas con la calidad del producto y el reconocimiento alcanzado por los cafés especiales en los mercados internacionales. Sin embargo, también enfrenta limitaciones derivadas de la escasa articulación entre algunos actores, la dependencia de intermediarios, la limitada infraestructura para el procesamiento y las dificultades de muchos pequeños productores para acceder directamente a mercados de

exportación. Estas condiciones reducen la capacidad para capturar una mayor proporción del valor generado por la cadena comercial (MIDAGRI, 2019).

Frente a esta realidad, la asociatividad empresarial representa un mecanismo estratégico para fortalecer la integración de los caficultores dentro de la cadena de valor. Las cooperativas y asociaciones permiten desarrollar procesos conjuntos de acopio, clasificación, certificación, comercialización y exportación, incrementando el poder de negociación de los productores y favoreciendo una distribución más equitativa de los beneficios económicos. Diversas investigaciones demuestran que las organizaciones asociativas generan mayores oportunidades para acceder a mercados especializados, incorporar innovación y fortalecer la sostenibilidad de la actividad cafetalera (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022).

Asimismo, el fortalecimiento de la cadena de valor favorece la incorporación de prácticas sostenibles relacionadas con la conservación ambiental, la responsabilidad social y la trazabilidad del producto. Estas condiciones responden a las nuevas exigencias de los mercados internacionales y contribuyen a consolidar la imagen del café peruano como un producto de alta calidad obtenido mediante procesos responsables, fortaleciendo su competitividad en un entorno global cada vez más exigente (Harvey et al., 2021).

En síntesis, la cadena de valor del café constituye un sistema integrado donde cada uno de sus eslabones aporta valor al producto final. Su adecuada articulación permite mejorar la eficiencia productiva, incrementar la competitividad y generar mayores beneficios económicos para los caficultores. En este contexto, la organización empresarial y la cooperación entre los diferentes actores representan elementos fundamentales para fortalecer la comercialización del café y consolidar procesos de desarrollo sostenible en las regiones productoras.

2.2.3. Canales de comercialización

Los canales de comercialización representan el conjunto de mecanismos mediante los cuales el café es transferido desde el productor hasta el consumidor final. La selección del canal influye directamente en el precio de venta, los costos de transacción, el acceso a mercados especializados y la rentabilidad de la actividad

cafetalera. En el caso de los pequeños productores, la elección de un canal adecuado puede significar la diferencia entre mantener una comercialización basada en intermediarios o acceder a mercados que valoran la calidad, la sostenibilidad y el origen del producto.

En los últimos años, la evolución del mercado internacional del café ha favorecido la diversificación de los canales de comercialización, incorporando nuevas alternativas como la venta directa, las cooperativas, las plataformas comerciales y los mercados especializados. Esta transformación ha permitido que un número creciente de productores organizados reduzca la dependencia de intermediarios y participe de manera más activa en la generación de valor dentro de la cadena comercial. No obstante, el acceso a estos canales continúa condicionado por factores como la organización empresarial, el volumen de producción, la calidad del café y la capacidad para cumplir los estándares exigidos por los compradores.

En esta sección se analizan los principales canales de comercialización utilizados en el sector cafetalero, sus características, ventajas y limitaciones, así como su influencia en la competitividad de los pequeños productores. Asimismo, se examina el papel de la asociatividad empresarial como mecanismo para facilitar el acceso a mercados más rentables y fortalecer la capacidad de negociación de los caficultores.

2.2.4. Calidad y certificación

La calidad constituye uno de los principales factores que determinan la competitividad del café en los mercados nacionales e internacionales. En un contexto caracterizado por consumidores cada vez más exigentes, la capacidad para ofrecer un producto con atributos diferenciados representa una ventaja estratégica para los productores y sus organizaciones. Actualmente, la calidad no solo se evalúa por las características físicas y sensoriales del grano, sino también por aspectos relacionados con la sostenibilidad, la trazabilidad y las condiciones bajo las cuales se desarrolla el proceso productivo. Como consecuencia, la calidad y la certificación se han convertido en elementos esenciales para acceder a mercados especializados y obtener mejores condiciones de comercialización (Dávila-Guamuro et al., 2022).

Desde el punto de vista técnico, la calidad del café comprende un conjunto de atributos físicos, químicos y sensoriales que determinan su aceptación en el mercado. Entre ellos destacan el tamaño y uniformidad del grano, el contenido de humedad, la ausencia de defectos, el aroma, el sabor, la acidez, el cuerpo y el equilibrio de la bebida. Estas características son el resultado de la interacción entre factores genéticos, ambientales y de manejo agronómico, así como de las prácticas aplicadas durante la cosecha y el beneficio del café (Torrez et al., 2023).

La calidad comienza a construirse desde el establecimiento del cultivo. Aspectos como la selección de variedades, las condiciones agroclimáticas, el manejo del suelo, la nutrición de las plantas y el control fitosanitario influyen directamente en el potencial de calidad del grano. Posteriormente, la cosecha selectiva de frutos maduros, el adecuado beneficio húmedo, el secado controlado y el almacenamiento en condiciones apropiadas permiten conservar las propiedades físicas y organolépticas que caracterizan a los cafés de alta calidad. Un manejo inadecuado en cualquiera de estas etapas puede disminuir significativamente el valor comercial del producto (Pancsira, 2022).

En los últimos años, la creciente demanda de cafés especiales ha incrementado la importancia de la evaluación sensorial como criterio de diferenciación. Este segmento del mercado valora atributos como el perfil aromático, la complejidad de sabores, la acidez balanceada y la consistencia de la bebida, permitiendo que cafés con características sobresalientes obtengan precios considerablemente superiores a los del mercado convencional. En consecuencia, la mejora continua de la calidad representa una estrategia para incrementar la rentabilidad de los pequeños productores y fortalecer su competitividad en mercados especializados (Li et al., 2022).

Junto con la calidad, las **certificaciones** desempeñan un papel cada vez más importante dentro de la comercialización del café. Estas constituyen mecanismos de verificación mediante los cuales organismos independientes acreditan que la producción cumple con determinados estándares relacionados con aspectos ambientales, sociales, económicos y de calidad. Las certificaciones fortalecen la confianza de los compradores y consumidores, facilitan el acceso a mercados

internacionales y permiten diferenciar el producto frente a la competencia (Harvey et al., 2021).

Entre las certificaciones de mayor reconocimiento internacional se encuentran aquellas relacionadas con la **producción orgánica**, el **comercio justo** y la **producción sostenible**. La certificación orgánica garantiza que el café ha sido cultivado sin el uso de fertilizantes y pesticidas sintéticos, promoviendo prácticas agrícolas compatibles con la conservación del medio ambiente. Por su parte, la certificación de comercio justo asegura condiciones comerciales más equitativas para los productores, mientras que las certificaciones de sostenibilidad integran criterios relacionados con la protección ambiental, el bienestar de los trabajadores y la responsabilidad social (Carr et al., 2022).

La obtención de certificaciones genera múltiples beneficios para los productores. Además de facilitar el acceso a mercados especializados, permite obtener mejores precios, fortalecer la imagen comercial del producto y establecer relaciones comerciales de largo plazo con compradores que priorizan criterios de sostenibilidad y responsabilidad social. Asimismo, el cumplimiento de estándares internacionales favorece la implementación de procesos de mejora continua y contribuye al fortalecimiento de las capacidades técnicas y organizacionales de las asociaciones de productores (Wahyudi et al., 2020).

Sin embargo, acceder a estos sistemas de certificación representa un desafío para muchos pequeños caficultores. Los procesos de auditoría, adecuación de prácticas agrícolas, implementación de sistemas de trazabilidad y mantenimiento de los estándares establecidos implican inversiones económicas y capacidades técnicas que frecuentemente superan las posibilidades de los productores individuales. En este contexto, la asociatividad empresarial desempeña un papel fundamental al facilitar la distribución de los costos, coordinar los procesos de certificación y fortalecer la gestión colectiva de los requisitos exigidos por los organismos certificadores (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022).

En el Perú, las certificaciones han contribuido significativamente al posicionamiento internacional del café producido por organizaciones de pequeños

agricultores. Diversas cooperativas cafetaleras han logrado consolidar su presencia en mercados especializados gracias a la obtención de certificaciones orgánicas, de comercio justo y de sostenibilidad, incrementando tanto el valor agregado de su producción como los ingresos de sus asociados. Estos resultados evidencian la importancia de fortalecer la organización empresarial como mecanismo para facilitar el acceso a mercados de mayor rentabilidad (Chávez Achong, 2023).

No obstante, diversos estudios advierten que la certificación, por sí sola, no garantiza el éxito comercial. Resulta indispensable complementar estos procesos con estrategias orientadas al fortalecimiento de la calidad, la innovación, la gestión empresarial y la comercialización. Asimismo, la capacitación permanente de los productores y el acompañamiento técnico especializado son elementos esenciales para mantener el cumplimiento de los estándares y responder a las nuevas exigencias de los mercados internacionales (Román Neira, 2023).

Otro aspecto estrechamente vinculado con la calidad y la certificación es la **trazabilidad**, entendida como la capacidad para identificar el origen del café y realizar el seguimiento de todas las etapas del proceso productivo y comercial. Los sistemas de trazabilidad permiten garantizar la autenticidad del producto, fortalecer la confianza de los consumidores y facilitar el cumplimiento de las regulaciones internacionales relacionadas con la sostenibilidad y la seguridad alimentaria. Actualmente, estos sistemas constituyen un requisito cada vez más frecuente dentro del comercio internacional del café (Harvey et al., 2021).

En síntesis, la calidad y la certificación representan factores estratégicos para la competitividad del sector cafetalero. La mejora de los procesos productivos, la implementación de estándares internacionales y el fortalecimiento de la organización empresarial permiten a los productores acceder a mercados diferenciados, obtener mejores precios y generar mayor valor agregado. En este escenario, la asociatividad constituye un elemento clave para facilitar el cumplimiento de los requisitos técnicos y comerciales que demanda el mercado global, fortaleciendo la sostenibilidad y el desarrollo económico de las familias caficultoras.

2.2.5. Competitividad y sostenibilidad

La competitividad y la sostenibilidad constituyen dos pilares fundamentales para el desarrollo del sector cafetalero en un contexto caracterizado por mercados cada vez más exigentes y consumidores que valoran no solo la calidad del producto, sino también las condiciones sociales y ambientales bajo las cuales es producido. Actualmente, la capacidad de competir ya no depende exclusivamente del volumen de producción o del precio de venta, sino también de factores como la innovación, la eficiencia de los procesos, la organización de los productores, el cumplimiento de estándares internacionales y la implementación de prácticas sostenibles que generen valor agregado y fortalezcan la permanencia del café en los mercados nacionales e internacionales.

La competitividad puede entenderse como la capacidad que tienen los productores, empresas u organizaciones para ofrecer productos que satisfacen las exigencias del mercado de manera más eficiente que sus competidores, generando mayores beneficios económicos y asegurando su permanencia en el tiempo. En el sector cafetalero, esta capacidad depende de múltiples factores, entre ellos la productividad de los cultivos, la calidad del café, la eficiencia de los procesos de comercialización, la innovación tecnológica y el acceso a mercados diferenciados (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022).

En el caso de los pequeños caficultores, la competitividad se encuentra estrechamente relacionada con la capacidad para superar limitaciones estructurales como el reducido tamaño de las unidades productivas, el limitado acceso a financiamiento, la escasa incorporación de tecnología y la dependencia de intermediarios para la comercialización. Estas condiciones restringen su poder de negociación y disminuyen las oportunidades para obtener mejores precios. Frente a esta realidad, la asociatividad empresarial se presenta como una estrategia que permite fortalecer la competitividad mediante la integración de recursos, la comercialización conjunta y el acceso a servicios especializados (MINAGRI, 2014).

Uno de los principales factores que fortalecen la competitividad es la **innovación**. La incorporación de nuevas tecnologías en el manejo agronómico, el beneficio del café, la transformación del producto y la gestión empresarial permite

incrementar la productividad y mejorar la calidad del grano. Asimismo, la innovación favorece la diversificación de productos, el desarrollo de cafés especiales y la adopción de procesos más eficientes que responden a las nuevas exigencias del mercado internacional (Torrez et al., 2023).

Otro elemento determinante es la **calidad**, considerada actualmente uno de los principales factores de diferenciación dentro de la industria cafetera. La producción de cafés con características sensoriales superiores, respaldados por procesos adecuados de cosecha, beneficio y almacenamiento, permite acceder a mercados especializados que reconocen el valor agregado del producto. Li et al. (2022) sostienen que la percepción de calidad influye significativamente en la decisión de compra del consumidor, especialmente en segmentos donde el origen, la trazabilidad y las características organolépticas representan atributos altamente valorados.

La competitividad también depende de la capacidad para integrarse eficientemente a la cadena de valor del café. Los productores organizados presentan mayores posibilidades de participar en actividades relacionadas con el procesamiento, la certificación, la exportación y la comercialización directa, capturando una mayor proporción del valor generado durante la cadena comercial. Esta integración reduce la dependencia de intermediarios y fortalece la posición negociadora de las organizaciones frente a compradores nacionales e internacionales (Carr et al., 2022).

Paralelamente, la **sostenibilidad** ha adquirido un papel estratégico dentro de la comercialización del café. Este concepto integra dimensiones económicas, sociales y ambientales orientadas a garantizar que la producción satisfaga las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para desarrollar la misma actividad. En consecuencia, la sostenibilidad implica producir de manera rentable, proteger los recursos naturales y contribuir al bienestar de las comunidades rurales donde se desarrolla la caficultura (Harvey et al., 2021).

Desde la dimensión económica, la sostenibilidad busca garantizar ingresos suficientes para los productores mediante sistemas de producción eficientes y mecanismos de comercialización que permitan acceder a mercados de mayor valor agregado. Esto requiere fortalecer la productividad, diversificar las fuentes de ingreso

y desarrollar organizaciones capaces de responder a las fluctuaciones del mercado internacional. En este sentido, la asociatividad facilita la generación de economías de escala, mejora la capacidad de negociación y fortalece la estabilidad económica de las organizaciones cafetaleras (Román Neira, 2023).

La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con la mejora de las condiciones de vida de los productores y sus familias. Incluye aspectos como el acceso a educación, salud, capacitación, condiciones laborales dignas, equidad de género y fortalecimiento del capital social. Las organizaciones asociativas desempeñan un papel importante en este proceso al promover la participación democrática, la cooperación y la distribución equitativa de los beneficios derivados de la actividad económica, contribuyendo al desarrollo integral de las comunidades rurales (Robison et al., 2003).

Por su parte, la dimensión ambiental promueve el uso responsable de los recursos naturales y la conservación de los ecosistemas donde se desarrolla la producción cafetalera. La implementación de prácticas agrícolas sostenibles, la protección de los bosques, el manejo adecuado del suelo, la conservación del recurso hídrico y la reducción del uso de insumos químicos contribuyen a preservar la biodiversidad y a garantizar la continuidad de la producción en el largo plazo. Estas prácticas también responden a las exigencias de consumidores que demandan productos obtenidos mediante procesos ambientalmente responsables (Harvey et al., 2021).

En el contexto peruano, la sostenibilidad representa un desafío importante debido a la expansión de la frontera agrícola en algunas zonas cafetaleras. Chávez Achong (2023) advierte que el crecimiento de la caficultura en determinadas regiones amazónicas ha incrementado los procesos de deforestación, situación que evidencia la necesidad de implementar modelos productivos compatibles con la conservación ambiental y el desarrollo sostenible de los territorios rurales.

Diversas investigaciones coinciden en señalar que competitividad y sostenibilidad son conceptos complementarios. Las organizaciones que incorporan prácticas sostenibles fortalecen su posicionamiento comercial, incrementan la confianza de los consumidores y mejoran sus posibilidades de acceder a mercados

especializados que reconocen estos atributos mediante mejores precios y relaciones comerciales más estables. En consecuencia, la sostenibilidad deja de ser únicamente una responsabilidad ambiental para convertirse en una estrategia de competitividad empresarial (Wahyudi et al., 2020).

Asimismo, las certificaciones de comercio justo, producción orgánica y sostenibilidad ambiental contribuyen significativamente al fortalecimiento de ambos conceptos. Estas certificaciones permiten diferenciar el producto, facilitar el acceso a mercados internacionales y generar mayor valor agregado para los productores organizados. Sin embargo, su implementación requiere procesos permanentes de capacitación, fortalecimiento organizacional y acompañamiento técnico, aspectos que encuentran en la asociatividad un mecanismo eficaz para su desarrollo (Carr et al., 2022).

En síntesis, la competitividad y la sostenibilidad representan factores estratégicos para el futuro de la caficultura. La capacidad para producir café de alta calidad mediante procesos eficientes, responsables y orientados al mercado permitirá fortalecer la posición de los pequeños productores dentro de la cadena de valor. En este escenario, la asociatividad empresarial constituye un instrumento fundamental para integrar capacidades, promover la innovación, facilitar el acceso a mercados especializados y consolidar un modelo de desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible para las familias caficultoras.

La comercialización del café constituye un proceso estratégico que trasciende la simple venta del producto, al integrar un conjunto de actividades orientadas a generar valor, fortalecer la competitividad y facilitar el acceso a mercados cada vez más exigentes. Como se ha desarrollado en este capítulo, la dinámica del mercado cafetero está influenciada por factores económicos, tecnológicos, ambientales y sociales que condicionan las oportunidades de los pequeños productores para mejorar sus ingresos y consolidar su participación dentro de la cadena de valor.

Asimismo, el análisis de los referentes teóricos permitió evidenciar que las nuevas tendencias del mercado internacional privilegian atributos como la calidad, la trazabilidad, la sostenibilidad y las certificaciones, aspectos que representan

oportunidades para los caficultores capaces de diferenciar su producción y responder a las exigencias de consumidores cada vez más informados. De igual manera, las nociones básicas desarrolladas demostraron que la eficiencia de la comercialización depende de la adecuada articulación entre los diferentes actores de la cadena, así como de la capacidad para incorporar innovación, mejorar los procesos productivos y fortalecer los canales de acceso a mercados especializados.

En este contexto, la asociatividad empresarial adquiere un papel determinante al facilitar la comercialización colectiva, incrementar el poder de negociación, reducir la dependencia de intermediarios y promover la generación de mayor valor agregado para los productores. La organización de los caficultores no solo favorece el acceso a mejores oportunidades comerciales, sino que también fortalece la sostenibilidad económica, social y ambiental de la actividad cafetalera.

Los fundamentos desarrollados en los dos primeros capítulos proporcionan el sustento conceptual para comprender la problemática abordada en esta obra. Sobre esta base teórica, el siguiente capítulo presenta el caso de estudio desarrollado con caficultores rurales del valle del Alto Mayo, en la provincia de Moyobamba, donde se analiza la realidad de la comercialización del café y se propone un modelo de asociatividad empresarial orientado a fortalecer la competitividad y el acceso a mercados más justos y sostenibles.

CAPÍTULO III

CASO DE ESTUDIO: CAFICULTORES RURALES DEL VALLE DEL ALTO MAYO – MOYOBAMBA

Los fundamentos teóricos desarrollados en los capítulos anteriores permiten comprender la importancia de la asociatividad empresarial y de la comercialización como factores determinantes para el fortalecimiento de la competitividad del sector cafetalero. Sin embargo, la aplicación práctica de estos conceptos requiere analizar la realidad de los productores en contextos específicos, identificando las condiciones que limitan su desarrollo y las oportunidades existentes para mejorar su inserción en mercados más competitivos.

El valle del Alto Mayo, ubicado en la región San Martín, constituye una de las principales zonas productoras de café del Perú y posee condiciones naturales favorables para la obtención de cafés de alta calidad. No obstante, una parte importante de los pequeños caficultores continúa enfrentando dificultades relacionadas con la organización empresarial, el acceso a mercados, la negociación de precios y la generación de valor agregado, factores que afectan directamente la rentabilidad de la actividad y el bienestar de las familias productoras.

En este contexto, el presente capítulo desarrolla el caso de estudio realizado con caficultores rurales de la provincia de Moyobamba. En primer lugar, se presenta el contexto de la investigación y la metodología empleada para el diagnóstico de la realidad estudiada. Posteriormente, se analizan los principales resultados obtenidos sobre el interés en la asociatividad empresarial y las características de la comercialización del café. Finalmente, se expone el modelo de asociatividad empresarial propuesto para fortalecer la comercialización del café, así como el proceso de validación realizado mediante juicio de expertos, permitiendo evaluar su pertinencia y aplicabilidad como una estrategia orientada al desarrollo sostenible de la caficultura en el valle del Alto Mayo.

3.1. CONTEXTO DEL ESTUDIO

El valle del Alto Mayo constituye una de las principales zonas cafetaleras de la región San Martín y representa un territorio estratégico para el desarrollo de la caficultura peruana. Sus condiciones agroecológicas, caracterizadas por una adecuada altitud, temperaturas favorables, elevada humedad relativa y abundantes precipitaciones, permiten la producción de café arábica de alta calidad, reconocido por sus atributos físicos y sensoriales en mercados nacionales e internacionales. Estas condiciones han favorecido el crecimiento de la actividad cafetalera durante las últimas décadas, convirtiéndola en una de las principales fuentes de ingreso para miles de familias rurales de la provincia de Moyobamba (MIDAGRI, 2019).

La economía de la provincia de Moyobamba mantiene una estrecha relación con las actividades agropecuarias, destacando la producción de café, cacao, arroz y diversos cultivos de importancia regional. Entre ellos, el café ocupa una posición privilegiada por su aporte a las exportaciones y por la cantidad de empleo directo e indirecto que genera durante las diferentes etapas de la cadena productiva. Además de su importancia económica, la caficultura constituye una actividad profundamente vinculada con la identidad productiva del Alto Mayo, donde gran parte de las unidades agrícolas corresponden a pequeños productores familiares que dependen de este cultivo para sostener sus medios de vida (PEDC-MPM, 2021).

A pesar del reconocimiento alcanzado por el café peruano en los mercados internacionales, la realidad de muchos pequeños caficultores continúa marcada por importantes limitaciones estructurales. La mayoría desarrolla su actividad en parcelas de reducida extensión, con escasa disponibilidad de capital, limitado acceso a financiamiento, insuficiente asistencia técnica y reducidas oportunidades para incorporar innovación tecnológica. Estas condiciones afectan tanto la productividad como la capacidad para acceder a mercados de mayor valor agregado, generando una elevada dependencia de intermediarios para la comercialización del producto (MIDAGRI, 2019).

La comercialización constituye precisamente uno de los principales desafíos para los caficultores del valle del Alto Mayo. En numerosos casos, la necesidad inmediata de obtener liquidez obliga a los productores a vender su cosecha poco

después de la recolección, aceptando precios inferiores a los vigentes en mercados especializados. Esta situación reduce considerablemente sus márgenes de rentabilidad y limita la posibilidad de reinvertir en mejoras productivas, renovación de cafetales o incorporación de tecnologías que incrementen la competitividad de sus unidades agrícolas. Como consecuencia, se genera un círculo económico que dificulta el crecimiento sostenible de las familias productoras (Zamora Lomelí, 2021).

La presencia de intermediarios dentro de la cadena comercial responde, en gran medida, a las limitaciones organizativas existentes entre los pequeños productores. Aunque algunos caficultores participan en asociaciones o cooperativas, una proporción importante continúa comercializando de manera individual, reduciendo significativamente su poder de negociación frente a compradores y exportadores. Esta situación impide consolidar mayores volúmenes de oferta, negociar mejores condiciones comerciales y acceder directamente a mercados especializados donde el café peruano posee una elevada aceptación (Carr et al., 2022).

Otro aspecto que caracteriza el contexto estudiado es el limitado conocimiento sobre los beneficios de la asociatividad empresarial. Muchos productores consideran que la organización colectiva implica riesgos relacionados con la pérdida de autonomía, conflictos internos o una distribución poco equitativa de los beneficios. Estas percepciones, sumadas a experiencias organizativas poco exitosas desarrolladas en algunas comunidades rurales, han generado desconfianza hacia los procesos asociativos y reducido la disposición para conformar nuevas organizaciones empresariales (Cavassa del Carpio, 2022).

La ausencia de procesos permanentes de capacitación también influye en esta problemática. Los pequeños caficultores presentan limitaciones relacionadas con la gestión empresarial, la administración de organizaciones, la comercialización y el conocimiento de mercados internacionales. Esta situación restringe su capacidad para desarrollar estrategias comerciales de mayor alcance y dificulta el aprovechamiento de oportunidades vinculadas con la producción de cafés especiales, certificaciones de calidad y mecanismos de comercio justo (Abad Suplihuiche & Nauca Torres, 2022).

En materia institucional, el contexto evidencia una participación aún limitada de programas orientados al fortalecimiento organizacional de los pequeños productores. Si bien existen iniciativas impulsadas por entidades públicas, gobiernos regionales, municipalidades y organismos de cooperación, su cobertura resulta insuficiente para atender las necesidades de todos los caficultores del territorio. Como consecuencia, muchos productores desarrollan su actividad sin acompañamiento técnico permanente ni acceso continuo a procesos de fortalecimiento empresarial (Román Neira, 2023).

Desde la perspectiva ambiental, la provincia de Moyobamba posee importantes ventajas para el desarrollo de una caficultura sostenible debido a la riqueza de sus ecosistemas y a las condiciones naturales que favorecen la producción bajo sistemas agroforestales. Sin embargo, la expansión de la frontera agrícola registrada en algunas zonas amazónicas ha incrementado la presión sobre los recursos naturales, generando procesos de deforestación y cambios en el uso del suelo que representan un desafío para la sostenibilidad futura de la actividad cafetalera. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer modelos de producción compatibles con la conservación ambiental y el manejo responsable del territorio (Chávez Achong, 2023).

Al mismo tiempo, las tendencias actuales del mercado internacional ofrecen oportunidades importantes para los productores del Alto Mayo. La creciente demanda de cafés especiales, orgánicos y certificados permite acceder a segmentos comerciales donde los consumidores valoran atributos relacionados con la calidad, el origen, la sostenibilidad y la trazabilidad del producto. No obstante, aprovechar estas oportunidades requiere fortalecer la organización empresarial de los productores, mejorar los procesos de beneficio y poscosecha, implementar sistemas de certificación y desarrollar estrategias colectivas de comercialización que permitan responder a las exigencias del mercado global (Dávila-Guamuro et al., 2022).

En este escenario, la asociatividad empresarial surge como una alternativa para enfrentar las limitaciones identificadas en el territorio. La organización colectiva permite fortalecer el poder de negociación, reducir costos de comercialización, facilitar el acceso a financiamiento, promover la capacitación permanente e incrementar las posibilidades de acceder directamente a mercados nacionales e internacionales.

Además, favorece el fortalecimiento del capital social mediante relaciones de confianza, cooperación y liderazgo compartido, elementos indispensables para consolidar procesos sostenibles de desarrollo rural (Robison et al., 2003; Busson, 2012).

Sobre la base de este contexto, el presente caso de estudio se desarrolló con caficultores rurales de la provincia de Moyobamba que no pertenecían a asociaciones empresariales ni cooperativas agrarias. El propósito fue comprender las características de su proceso de comercialización, identificar su nivel de interés por la asociatividad empresarial y, a partir del diagnóstico realizado, diseñar un modelo organizativo orientado a fortalecer su competitividad y mejorar sus oportunidades de acceso a mercados más justos, eficientes y sostenibles. De esta manera, el estudio busca aportar una propuesta que contribuya no solo al fortalecimiento económico de los pequeños caficultores, sino también al desarrollo integral del valle del Alto Mayo como uno de los principales territorios cafetaleros del Perú.

3.2. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico orientado a comprender la realidad de los caficultores rurales de la provincia de Moyobamba y formular una propuesta que contribuyera a fortalecer la comercialización del café mediante la asociatividad empresarial. Para ello, se combinó el análisis de información empírica con la revisión de fundamentos teóricos y experiencias previas relacionadas con el desarrollo organizacional en el sector agrario, permitiendo construir una propuesta sustentada tanto en evidencia científica como en las necesidades identificadas en el contexto de estudio.

Desde el punto de vista de su finalidad, la investigación fue de **tipo básica**, debido a que estuvo orientada a ampliar el conocimiento sobre la asociatividad empresarial y la comercialización del café, integrando conceptos, teorías y modelos previamente desarrollados para formular una propuesta aplicable al contexto estudiado. Aunque el estudio culminó con el diseño de un modelo organizativo, su principal propósito fue generar conocimiento científico que contribuyera a comprender la problemática y ofrecer fundamentos para futuras investigaciones e intervenciones en el sector cafetalero.

El estudio adoptó un **enfoque mixto**, combinando procedimientos cuantitativos y cualitativos. El componente cuantitativo permitió recopilar información mediante cuestionarios estructurados para conocer el nivel de interés de los productores por la asociatividad empresarial y caracterizar las condiciones de comercialización del café. Paralelamente, el componente cualitativo facilitó la interpretación de los resultados, la revisión de modelos teóricos y el diseño de una propuesta de asociatividad adaptada a las condiciones del territorio. La integración de ambos enfoques permitió obtener una comprensión más amplia de la realidad estudiada y fortalecer la validez de la propuesta formulada.

En cuanto a su alcance, la investigación presentó un **nivel descriptivo**, ya que buscó caracterizar las principales condiciones relacionadas con la asociatividad empresarial y la comercialización del café entre los productores rurales de la provincia de Moyobamba. Este nivel permitió identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades presentes en la población objeto de estudio, proporcionando el diagnóstico necesario para sustentar la elaboración del modelo asociativo.

Respecto al diseño metodológico, la investigación fue **no experimental**, debido a que las variables fueron observadas en su contexto natural, sin manipulación deliberada por parte del investigador. El propósito consistió en analizar la realidad existente y comprender el comportamiento de las variables tal como se presentan en el entorno de los caficultores. Asimismo, el estudio tuvo un **alcance propositivo**, ya que, a partir del diagnóstico obtenido y de la revisión de referentes teóricos, se diseñó un modelo de asociatividad empresarial orientado a mejorar la comercialización del café en la provincia de Moyobamba.

El ámbito de estudio estuvo conformado por los distritos rurales de la provincia de Moyobamba, ubicada en el valle del Alto Mayo, departamento de San Martín. La investigación se desarrolló entre los meses de octubre de 2024 y febrero de 2025, periodo durante el cual se realizaron las actividades de planificación, recopilación de información, análisis de resultados y formulación del modelo propuesto. La selección de esta zona respondió a la importancia que posee la caficultura dentro de la economía local y a la presencia de un importante número de pequeños productores que desarrollan su actividad fuera de organizaciones asociativas consolidadas.

La población estuvo integrada por caficultores de la provincia de Moyobamba que no pertenecían a asociaciones empresariales ni cooperativas agrarias. Debido a la inexistencia de un registro oficial que permitiera identificar el universo total de productores no asociados, se empleó un **muestreo no probabilístico por intención**, seleccionándose a aquellos caficultores que cumplieran con los criterios establecidos para participar en la investigación. La muestra final estuvo conformada por **24 productores**, quienes aceptaron participar voluntariamente en el estudio mediante la firma del correspondiente consentimiento informado.

Los criterios de inclusión contemplaron a productores mayores de edad, residentes en la provincia de Moyobamba, dedicados a la producción de café y dispuestos a colaborar voluntariamente durante el desarrollo de la investigación. Por el contrario, fueron excluidos aquellos productores que desistieron de participar o que no completaron adecuadamente los instrumentos de recolección de información, con el propósito de garantizar la calidad y consistencia de los datos analizados.

La técnica principal de recopilación de información fue la **encuesta**, seleccionada por su capacidad para obtener información estandarizada de un grupo de productores y facilitar el análisis comparativo de las variables estudiadas. Para ello se diseñaron dos cuestionarios estructurados. El primero estuvo orientado a evaluar el interés por la asociatividad empresarial e incluyó cinco dimensiones relacionadas con conocimiento, motivación, ventajas percibidas, apoyo gubernamental y barreras para la asociatividad. El segundo instrumento permitió caracterizar la comercialización del café mediante dimensiones asociadas a canales de comercialización, precios, costos logísticos y calidad del producto.

Previo a su aplicación, ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de **validación mediante juicio de expertos**, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems respecto a los objetivos de la investigación. Adicionalmente, el cuestionario correspondiente a la variable asociatividad empresarial fue sometido a una prueba de confiabilidad utilizando el coeficiente **Kuder-Richardson**, apropiado para instrumentos con respuestas dicotómicas, con el propósito de verificar la consistencia interna de sus indicadores.

El procesamiento de la información cuantitativa se realizó inicialmente mediante **Microsoft Excel 2019**, donde se efectuó la codificación y organización de los datos recopilados. Posteriormente, la base de datos fue exportada al software estadístico **IBM SPSS Statistics versión 26**, empleándose procedimientos de estadística descriptiva para el análisis de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, según la naturaleza de cada variable. Los resultados fueron organizados mediante tablas y figuras que facilitaron su interpretación y posterior discusión.

La formulación del modelo de asociatividad empresarial se desarrolló a partir de dos fuentes principales de información. En primer lugar, se analizaron los resultados obtenidos durante el diagnóstico realizado con los caficultores participantes. En segundo lugar, se efectuó una revisión sistemática de teorías, modelos organizativos, investigaciones científicas y experiencias nacionales e internacionales relacionadas con la asociatividad empresarial y el desarrollo de organizaciones agrarias. La integración de ambos componentes permitió diseñar una propuesta adaptada a las condiciones productivas, organizacionales y comerciales de la provincia de Moyobamba.

Finalmente, la propuesta elaborada fue sometida a un proceso de **validación mediante juicio de expertos**, participando especialistas con experiencia en gestión empresarial, desarrollo rural y cadenas productivas agropecuarias. Los evaluadores analizaron aspectos relacionados con la coherencia metodológica, la fundamentación teórica, la pertinencia de sus componentes, la viabilidad de implementación y la aplicabilidad del modelo dentro del contexto cafetalero. Este procedimiento permitió fortalecer la consistencia científica de la propuesta y verificar su potencial como herramienta para mejorar la comercialización del café mediante procesos de asociatividad empresarial.

3.3. RESULTADOS

Una vez concluido el proceso de recopilación y análisis de la información, los resultados obtenidos permiten comprender las principales características de la asociatividad empresarial y de la comercialización del café entre los caficultores rurales del valle del Alto Mayo, en la provincia de Moyobamba. El análisis realizado

proporciona evidencia sobre las fortalezas, limitaciones y oportunidades existentes en el contexto estudiado, constituyendo la base para la formulación de un modelo de asociatividad orientado a mejorar el acceso a mercados y fortalecer la competitividad del sector.

En esta sección se presentan los resultados organizados de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación. En primer lugar, se analiza el nivel de interés de los caficultores por la asociatividad empresarial, identificando sus conocimientos, motivaciones, percepciones sobre sus beneficios, el apoyo institucional recibido y las principales barreras para su implementación. Posteriormente, se describen las características de la comercialización del café, considerando aspectos relacionados con los canales de venta, los precios, los costos de comercialización y la calidad del producto.

Finalmente, se expone el modelo de asociatividad empresarial diseñado a partir del diagnóstico realizado y sustentado en los principales referentes teóricos desarrollados en esta obra. Asimismo, se presentan los resultados del proceso de validación efectuado mediante juicio de expertos, los cuales permiten evaluar la pertinencia, coherencia y viabilidad de la propuesta como una estrategia para fortalecer la comercialización del café y promover el desarrollo sostenible de los pequeños caficultores del valle del Alto Mayo.

3.3.1. Resultado específico 1

Conocer el interés en la asociatividad empresarial de los caficultores de la provincia de Moyobamba.

La Tabla 2 presenta los resultados sobre el interés en la asociatividad empresarial de los caficultores en la provincia de Moyobamba. Los datos evidenciaron un conocimiento limitado sobre la asociatividad, ya que solo el 8,3% de los encuestados reconoció los beneficios de pertenecer a una asociación, mientras que el 91,7% no había recibido capacitación en el tema. Sin embargo, el 75% afirmó estar al tanto de los requisitos para formar parte de una asociación, lo que indicó que, aunque la información básica es accesible, la falta de formación y difusión efectiva sigue siendo una barrera para la integración de los caficultores en asociaciones empresariales.

Tabla 1. *Interés en la asociatividad empresarial de los caficultores de la provincia de Moyobamba*

Dimensiones / Indicadores	Si		No	
	f	%	f	%
Conocimiento sobre asociatividad				
Beneficios	2	8,3%	22	81,7%
Funcionamiento	11	45,8%	13	54,2%
Requisitos	18	75,0%	6	25,0%
Capacitación	2	8,3%	22	91,7%
Motivación para la asociatividad				
Interés en asociarse	3	12,5%	21	87,5%
Percepción de ingresos	1	4,2%	23	95,8%
Acceso a mercados	0	0%	24	100%
Colaboración	0	0%	24	100%
Ventajas de la asociatividad				
Mejores precios	1	4,2%	23	95,8%
Acceso a financiamiento	1	4,2%	23	95,8%
Acceso a tecnología	1	4,2%	23	95,8%
Mejora de calidad	15	62,5%	9	37,5%
Apoyo gubernamental				
Apoyo recibido	1	4,2%	23	95,8%
Promoción	0	0%	24	100%
Acceso a programas	1	4,2%	23	100%
Políticas favorables	2	8,3%	22	91,7%
Barreras para la asociatividad				
Desconfianza	15	62,5%	9	37,5%
Costo inicial	3	12,5%	21	87,5%
Falta de información	4	16,7%	20	83,3%
Conflicto de interés	4	16,7%	20	83,3%

En cuanto a la motivación para la asociatividad, los resultados reflejaron un bajo interés en participar en asociaciones empresariales. Solo el 12,5% de los caficultores mostró disposición para asociarse, mientras que el 87,5% no lo consideró una opción viable. Además, la percepción de que la asociatividad podría mejorar sus ingresos fue mínima (4,2%), y ninguno de los encuestados consideró que esta facilitaría el acceso a mercados o promovería la colaboración entre productores. Estos hallazgos revelaron un problema estructural en la mentalidad de los caficultores, quienes priorizan estrategias individuales sobre el trabajo conjunto, limitando así su capacidad de negociación y acceso a mercados más amplios.

Respecto a las ventajas de la asociatividad, la mayoría de los encuestados no percibe mejoras en términos de precios, financiamiento o acceso a tecnología a través

de la participación en asociaciones. Solo el 4,2% consideró que podría obtener mejores precios o financiamiento, mientras que el 62,5% creyó que la calidad del café podría mejorar mediante la asociatividad. Estos resultados sugirieron que los caficultores no identificaban los beneficios colectivos de la asociatividad y continúan dependiendo de esquemas comerciales tradicionales dominados por intermediarios, lo que los mantiene en una posición vulnerable dentro del mercado.

Los resultados sobre el apoyo gubernamental evidencian una limitada presencia del Estado en la promoción de la asociatividad empresarial entre los caficultores de la provincia de Moyobamba. Solo el 4,2% de los encuestados afirmó haber recibido algún tipo de apoyo o acceso a programas gubernamentales, mientras que ninguno identificó esfuerzos de promoción. Además, la existencia de políticas favorables fue reconocida solo por un 8,3% de los participantes, lo que indica que la falta de respaldo institucional podría estar obstaculizando el desarrollo de asociaciones en el sector.

Finalmente, las barreras para la asociatividad evidenciaron un alto nivel de desconfianza entre los caficultores, con un 62,5% que la señaló como un obstáculo principal. Otros factores como el costo inicial, la falta de información y los conflictos de interés también afectaron la decisión de asociarse. Estos resultados demuestran la necesidad de estrategias de sensibilización y capacitación para cambiar la percepción negativa sobre la asociatividad y destacar sus beneficios tangibles.

Los hallazgos expuestos coinciden con estudios previos, como el de Cuaspuud Coral & Noguera Meza (2023), quienes identificaron que las restricciones en el acceso a información sobre asociatividad limitaron la capacidad de los productores para organizarse y negociar mejores condiciones de mercado. Asimismo, Abad Suplihuiche & Nauca Torres (2022) demostraron que la falta de formación en gestión empresarial afectó la productividad y rentabilidad de los caficultores, lo que sugiere que la carencia de capacitación en la provincia de Moyobamba puede ser un factor determinante en la escasa motivación por asociarse.

En relación con la motivación para la asociatividad, los resultados mostraron que la mayoría de los caficultores no percibió beneficios en términos de precios, financiamiento o acceso a mercados. Esta tendencia se alineó con el estudio de Rivera

Rojo (2022), quien señaló que la falta de incentivos económicos y el desconocimiento de las ventajas competitivas de la asociatividad contribuyeron a la resistencia de los productores a participar en cooperativas. Además, Vargas Cotrina & Verde Rabanal (2022) encontraron que el cooperativismo generó una mejora en la competitividad de los caficultores cuando existían estructuras organizativas sólidas, lo que sugiere que la percepción negativa sobre la asociatividad en Moyobamba pudo haber estado influenciada por la falta de ejemplos exitosos.

Por otro lado, la desconfianza y los conflictos de interés fueron identificados como barreras significativas para la asociatividad, lo que coincide con los hallazgos de Montenegro Mantilla & Navarro Pérez (2021), quienes evidenciaron que los agricultores no asociados tienden a recibir precios más bajos debido a su dependencia de intermediarios. Esta desconfianza en la asociatividad también fue documentada por Cavassa del Carpio (2022), quien destaca que la falta de cohesión social y la percepción de corrupción dentro de algunas cooperativas desincentivan la participación de los productores en organizaciones colectivas. En el caso de los caficultores de Moyobamba, este panorama sugiere que, sin un fortalecimiento institucional y un acompañamiento gubernamental adecuado, la asociatividad difícilmente podrá consolidarse como una alternativa viable.

3.3.2. Resultado específico 2

Identificar las características de la comercialización de café en la provincia de Moyobamba.

La Tabla 3 presenta un análisis de las características de la comercialización del café en la provincia de Moyobamba, destacando la predominancia de dos canales principales: el mercado local y los intermediarios. Se observó que el 54,2% de los caficultores comercializaban su producto a través del mercado local, mientras que el 45,8% dependía de intermediarios. Estos resultados reflejaron una leve preferencia por la venta directa en mercados locales, lo que podría indicar un esfuerzo por obtener precios más justos. Sin embargo, la persistente dependencia de los intermediarios sugiere la existencia de barreras para la comercialización autónoma, como la falta de infraestructura, desconocimiento de estrategias de venta directa o ausencia de mecanismos de negociación colectiva que les permitan mejorar sus ingresos.

Tabla 2. *Características de la comercialización de café en la provincia de Moyobamba*

Indicadores	f	%
Tipo de canal utilizado		
Mercado local	13	54,2%
Intermediarios	11	45,8%
Frecuencia de uso de canal		
Siempre	20	83,3%
Casi siempre	4	16,7%
Volumen de ventas por canal		
100 - 500 kg	2	8,3%
500 - 1000 kg	9	37,5%
Más de 1000 kg	13	54,2%
Precio promedio de venta por kilogramo		
10 - 15 soles/kg	24	100%
Equidad del precio de venta		
Sí	3	12,5%
No	21	87,5%
Costo promedio de transporte		
Menos de 1 sol/kg	23	95,8%
Más de 2 soles/kg	1	4,2%
Costo promedio de empaque		
Menos de 0.50 soles/kg	24	100%
Accesibilidad de los costos de transporte		
Sí	24	100%
Impacto en la rentabilidad		
Sí	24	100%
Certificación de calidad		
No	24	100%
Importancia de la calidad para la venta		
Si	24	100%

El volumen de ventas mostró que el 54,2% de los caficultores comercializaban más de 1000 kg de café, mientras que el 37,5% vendía entre 500 y 1000 kg y solo el 8,3% lograba vender menos de 500 kg. Estos datos evidenciaron una clara diferencia en la capacidad productiva y comercial entre los caficultores, lo que podría estar vinculado a factores como el acceso a financiamiento, asistencia técnica y disponibilidad de tierras.

Aquellos con mayores volúmenes de venta tienen más posibilidades de negociar mejores precios, mientras que los pequeños productores enfrentan mayores limitaciones para obtener rentabilidad. Esto refuerza la importancia de fomentar la asociatividad, ya que la organización colectiva permitiría mejorar el acceso a mercados

y fortalecer la posición de los caficultores en la cadena de valor. Además, el hecho de que un porcentaje considerable de productores maneje grandes volúmenes de venta sugiere que existen oportunidades para la creación de asociaciones que les permitan negociar precios más justos y mejorar su competitividad en mercados nacionales e internacionales. No obstante, el desconocimiento de modelos asociativos continúa siendo barreras para su implementación.

Por último, se observó que el 100% de los caficultores enfrentaba costos de transporte inferiores a 1 sol por kilogramo, lo que indica que, aunque los costos de logística eran relativamente bajos, estos seguían impactando la rentabilidad del negocio. Además, ninguno de los productores contaba con certificaciones de calidad, lo que limita sus oportunidades de acceso a mercados especializados o de exportación. A pesar de esto, todos los encuestados reconocieron la importancia de la calidad en la comercialización del café, lo que sugiere una oportunidad de mejora mediante programas de certificación y capacitación en buenas prácticas agrícolas.

La presente investigación confirma que la comercialización del café en la provincia de Moyobamba enfrenta desafíos estructurales que afectan la rentabilidad de los caficultores. Uno de los principales hallazgos es la fuerte dependencia de los intermediarios para la venta del producto, lo que coincide con estudios previos que evidencian cómo la falta de acceso a mercados directos reduce la capacidad de negociación de los productores (Zamora Lomelí, 2021). Esta situación obliga a los caficultores a vender a precios inferiores al valor real de mercado, afectando sus ingresos y limitando su crecimiento económico. Además, el estudio de Carr et al. (2022) señala que la falta de información sobre estrategias de comercialización contribuye a la dependencia de intermediarios, reforzando la necesidad de programas de capacitación orientados a mejorar la autonomía de los productores.

En relación con la asociatividad, los resultados muestran que la mayoría de los caficultores no percibe ventajas significativas en la organización colectiva, lo que concuerda con lo encontrado por Pérez Sisa (2020), quien menciona que la asociatividad suele ser vista con escepticismo en comunidades donde no existen experiencias previas exitosas. Sin embargo, investigaciones como la de Burgos-Cañas & Fonseca-Pinto (2020) demuestran que la asociatividad empresarial facilita el acceso

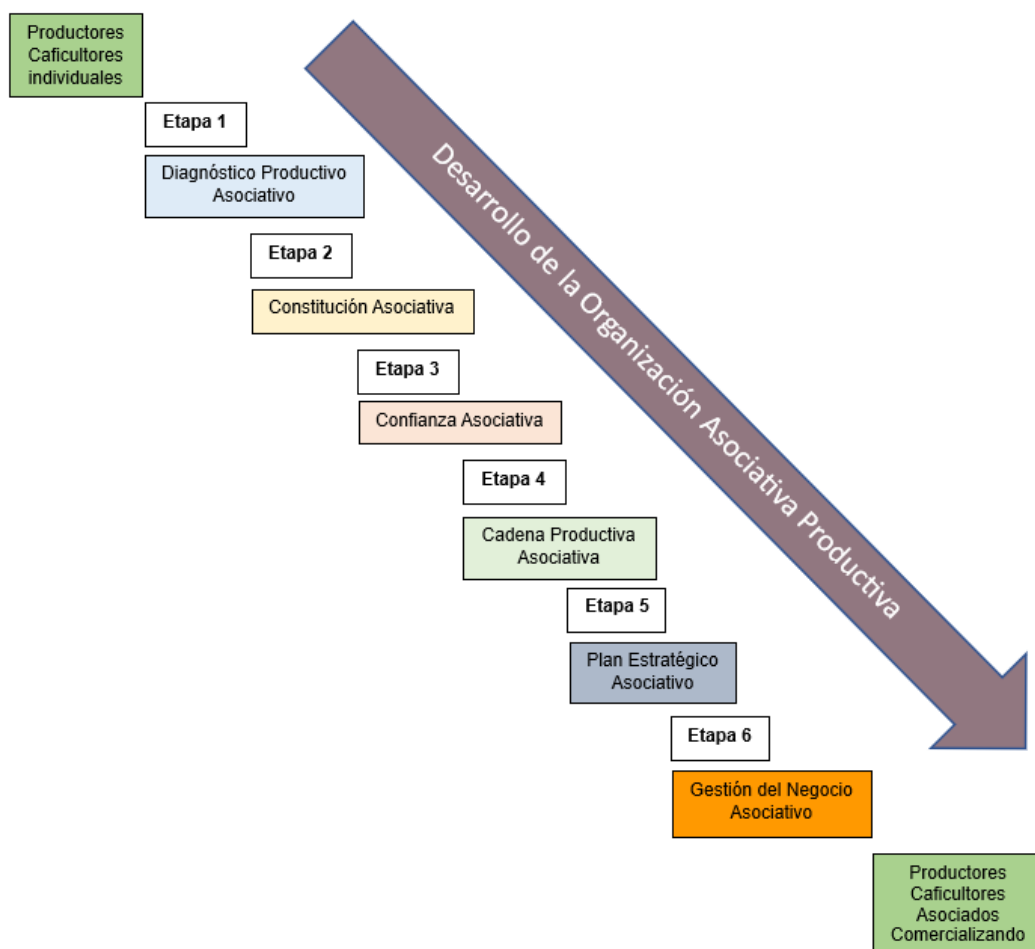
a mercados internacionales y mejora las condiciones de comercialización a través de negociaciones colectivas y reducción de costos operativos. En este sentido, la baja motivación para asociarse en Moyobamba puede atribuirse a la falta de incentivos y apoyo institucional, lo que sugiere la necesidad de políticas que promuevan la colaboración entre productores.

3.3.3. Resultado específico 3

Formular un modelo para fomentar la asociatividad empresarial con el fin de mejorar la comercialización del café en la provincia de Moyobamba.

Luego de realizar la visita a los productores caficultores de la provincia de Moyobamba, realizada las encuestas respectivas y el diagnóstico de la forma como se desarrolla la actividad agrícola del café, buscando a partir del diagnóstico sumar los esfuerzos para potencializar los aspectos relacionados a la forma asociativa más conveniente y que contribuya con la mejora de los sistemas de comercialización se plantea la siguiente propuesta teniendo como fundamento principal el reporte de HELVETAS Swiss Intercooperation (2017) (Figura 3):

Figura 1. Representación gráfica de la propuesta del Modelo Asociativo



Etapas I: Diagnóstico Productivo y Asociativo

Tiempo de duración: 2 mes

- Los equipos de campo se desplazan a los lugares geográficos seleccionados dentro de la provincia donde se pretende desarrollar la propuesta asociativa.
- Los lugares geográficos seleccionados se los denominará “Sectores”, los mismos que tienen características similares de clima, altura, precipitaciones, tipo de suelos, accesibilidad.
- Se establecerá coordinaciones con las autoridades de la localidad para dar a conocer la propuesta y buscar el apoyo respectivo.
- Realizar las convocatorias para desarrollar talleres de sensibilización sobre la importancia de encontrarse asociados.

- Identificar a los productores caficultores interesados en trabajar en grupos con el objetivo de lograr beneficios económicos y sociales de manera conjunta.
- Constatar si los caficultores potenciales beneficiarios cumplan con tener sus plantaciones productivas, demuestren disponibilidad e interés para invertir esfuerzos, tiempo y dinero en los procesos asociativos.
- Desarrollar un proceso de autoselección de beneficiarios, procurando tener pequeños productores caficultores con interés en mejorar y trabajar en beneficio de los procesos asociativos.
- Capacitar en diversos temas relacionados a las diversas formas asociativas existentes en el país para poder definir el modelo a implementar en la zona.
- Elaborar fichas con los perfiles personales de cada caficultor interesado en organización asociativa, que permita identificar a los futuros líderes que representen a los productores caficultores.
- Realizar el análisis del entorno para identificar a los stakeholders, que pueden ser: los gobiernos locales, instituciones públicas, empresas diversas y ONG's de desarrollo.

En la Etapa I, se utilizan herramientas como entrevistas a productores claves o con liderazgo identificado, talleres participativos, se analizará la información secundaria recogida de proyectos anteriores y otros estudios relacionados.

Etapa II: Constitución Asociativa

Tiempo de duración: 2 meses

- Confirmada la lista de caficultores interesados y comprometidos con la organización, Se procede a implementar legalmente el modelo asociativo propuesto a los productores.
- Establecer expresamente su voluntad de asociarse en el modelo.
- Establecer la denominación “Mayorunas – Moyobamba – San Martín”.
- La organización propuesta está enmarcada dentro de la Ley N°31335, además del Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas aprobado por Decreto Supremo 074-90-TR.

- Precisar en el Acta de la Asamblea general de fundación, lugar y fecha de realizada esta actividad.
- La firma de todos los productores participantes en el acto de constitución, o su huella digital en caso de no poder firmar.
- En el Acta de Constitución deben participar mínimo 25 productores agrarios caficultores como socios cooperativos.
- Se elige a los directivos de la Cooperativa: Consejo de Administración (3 personas), Consejo de vigilancia (3 personas), comité de Educación (3 personas) y Comité electoral (3 personas).
- El proyecto de creación se envía a la Superintendencia de Banca y Seguros – SBS, para que lo apruebe mediante una Resolución.
- Se reserva el nombre en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos como persona jurídica.
- Obtenida la Resolución de la SBS que aprueba la creación de la organización Asociativa. Se inscribe en el Registro Nacional de Cooperativas Agrarias.

Etapas III: Confianza Asociativa

Tiempo de duración: (4 meses):

- Etapa que sirve para generar la confianza entre los productores caficultores que pertenecen a la organización asociativa.
- Desarrollar capacitación en temas de la colaboración y confianza, ética y valores empresariales.
- Realizar pasantías a caficultores destacados y modelos asociativos exitosos
- Desarrollar eventos de intercambio de experiencias exitosas entre sectores de la organización establecidos en diversas zonas geográficas.
- Realizar días de campo y de intercambio de experiencias exitosas.
- Realizar tardes de confraternidad deportiva inter sectores de la organización asociativa establecidos.
- Diseñar un plan de mejoras para la organización especificando plazos, responsables, recursos, indicadores de logros y fuentes de financiamiento.

Etapas IV: Cadena Productiva Asociativa

Tiempo de duración: (4 meses):

- Evaluar la cadena productiva del café como un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones, de producción, transformación, comercialización del café.
- Identificación de los agentes económicos que participan en la producción, en la transformación y en la comercialización del café pergamino en el mercado.
- Aprovechar y potenciar las fortalezas identificadas de cada uno de los sectores productivos, del modelo asociativo y desarrollar proyectos más eficientes.
- Los productores cafetaleros asociados implementan acciones conjuntas para mejorar la competitividad y buscar mejores oportunidades de crecimiento individual y colectivo.
- La organización asociativa desarrolla temas de información, capacitación y asistencia técnica y administrativa para los socios
- La organización desarrolla el modelo de comercialización, financiamiento e infraestructura.

Etapas V: Plan Estratégico Asociativo

Tiempo de Duración (6 meses):

- Realizar un proyecto piloto que será planeado y ejecutado por toda la Organización asociativa en general.
- Capacitar a directivos y funcionarios para manejar un proyecto piloto que sirva de experiencia, capacitación y fuente de motivación para todos los socios de la organización asociativa.
- Implementación de un fondo de ahorro común Aportaciones mensuales, que garantice el aporte de todos los miembros.
- Realizar el proceso de planeamiento estratégico.
- Desarrollar el análisis interno y externo de la organización asociativa a través del Análisis FODA

- Realizar el análisis del entorno mediante herramientas como el análisis PESTEL.

Etapas VI: Gestión del Negocio Asociativo

Tiempo de duración (5 años):

- Se desarrolla la implementación del plan estratégico institucional de la organización asociativa.
- Se da inicio formal a las actividades administrativas.
- Desarrollar procesos internos de empowerment con los trabajadores, directivos y socios de la organización asociativa.
- Desarrollar competencias dirigenciales y de liderazgo de los directivos de la organización asociativa.
- Elaborar y definir los perfiles de la gerencia general y gerencia comercial de la organización asociativa
- Inicio de actividades de comercialización.
- Trabajando dos características: la calidad del producto relacionado al rendimiento en pila del 80% y disposición de compra del consumidor valor agregado.
- Desarrollar la estrategia de alianza comercial entre productores y clientes.
- Los acuerdos comerciales se formalizan mediante un contrato de compra y venta.
- Este procedimiento es cada vez más frecuente entre las asociaciones de productores, por un lado y por otro de empresas exportadoras o empresas agroindustriales y otras.
- Cuando los productores asociados entregan la producción de café se les hace una preliquidación de compra.
- Luego de la venta final del grano y según los diferenciales de precios alcanzados se le procede a realizar la liquidación final a los asociados donde se le hace el reintegro respectivo a los socios agricultores cafetaleros.
- Para ganar mejores precios la asociación debe buscar que las fincas de sus asociados consigan el certificado de cafés especiales.

- Los compromisos que asumen las partes mediante este tipo de contratos suelen ser los siguientes:

Finalmente, se debe cumplir los siguientes puntos:

- La Organización Asociativa: Se compromete a entregar a la empresa compradora una determinada cantidad de producto, de una cierta calidad, en fechas preestablecidas. Para los productores cafetaleros asociados queda definido, así, qué, cómo, cuánto y cuándo producir.
- Empresa compradora: Se compromete a comprar el producto a un cierto precio que se establece de mutuo acuerdo, al igual que la forma de pago.

Los contratos pueden así legalizarse, como garantía para su cumplimiento. Los agricultores tienen seguridad que sus cosechas se pagarán a un precio acordado, el cual puede no ser el más alto que podrían obtener en el mercado, pero que garantiza una ganancia adecuada. Una vez establecido el acuerdo por contrato y sabiendo de antemano el precio que tendrán sus productos, los socios pueden planificar un proceso de producción escalonado, manera de obtener la cantidad de productos contratados, en las fechas fijadas y de la calidad acordada para la entrega en cuanto a rendimiento en pila y porcentaje en tasa.

Marco teórico que sustenta el modelo propuesto

El trabajo de investigación planteado y desarrollado recogió dos conceptos importantes dentro del desarrollo de la actividad productiva de los caficultores de Moyobamba; la asociatividad y la comercialización del café.

El Capital Social

Para Robison et al. (2003) refiere a la participación activa de una persona en su comunidad o grupo social con la intención de contribuir al bienestar común. Esta noción integra tres aspectos fundamentales: confianza, reciprocidad y cooperación.

En resumen, Gutiérrez Olvera (2016) señala que el capital social está estrechamente relacionado con las interacciones sociales basadas en la convivencia y la tolerancia. En este contexto, se promueve la confianza mutua entre las personas, la

colaboración para llevar a cabo actividades conjuntas, la resolución de conflictos y la capacidad de un grupo para aprovechar los recursos disponibles. Además, estas relaciones fomentan la asociación, la solidaridad y una cultura de participación activa.

Tipos de Capital Social

Según el mismo autor antes mencionado se pueden identificar los siguientes tipos de capital social:

Capital social de vínculo o Linking Social Capital: Conecta a individuos o grupos con instituciones o entidades de mayor poder o influencia, facilitando el acceso a recursos, oportunidades y apoyo externo.

Capital social de nexo/unión ó Bonding Capital: Se basa en relaciones fuertes dentro de grupos homogéneos, como familiares, amigos cercanos o comunidades con intereses comunes, fomentando la solidaridad y el apoyo mutuo.

Capital social de puente/aproximación ó Bridging Social Capital: Se da entre grupos heterogéneos, fomentando la colaboración y el flujo de información entre diversos sectores de la comunidad, lo que ayuda a ampliar redes y oportunidades.

Funciones Básicas del Capital Social

Los mismos autores Robison et al. (2003), presentan tres funciones básicas del Capital Social los que aparecen en una variedad de contextos, los mismos que permiten:

- Disminuir los costos asociados a las transacciones.
- Generar bienes de carácter público.
- Favorecer la formación de actores sociales y el desarrollo de sociedades civiles equilibradas.

Factores del Capital Social

En este aspecto los autores Forni et al. (2004), señalan y coinciden que existen diversos factores del capital social como:

- **Confianza:** Seguridad y credibilidad mutua entre individuos o grupos, facilitando relaciones sociales y económicas.
- **Reciprocidad:** Intercambio equitativo de bienes, favores o servicios, basado en la expectativa de recibir lo mismo a cambio en el futuro.
- **Compromiso:** Involucramiento activo y responsabilidad de los individuos en acciones colectivas para el bienestar común.
- **Objetivos en común:** Metas compartidas por un grupo, que impulsan la colaboración y fortalecen el sentido de comunidad.
- **Cooperación:** Acción conjunta de personas o grupos para alcanzar un fin común, optimizando recursos y esfuerzos.
- **Coordinación:** Organización eficiente de tareas y roles dentro de un grupo para lograr un objetivo de manera armoniosa.

Dimensiones básicas del Capital Social

Las dimensiones básicas del Capital Social, según Valcárcel (2008) y lo señalado por Naciones Unidas, son:

- a) Clima de confianza al interior de una sociedad (gobierno, congreso, poder judicial, autoridades diversas, asociaciones, ciudadanos).
- b) Capacidad de asociatividad (hacer las cosas en conjunto, hacer alianzas).
- c) Conciencia cívica (actitud de la gente sobre lo que es colectivo, impuestos, parques, inmuebles, etc.).
- d) Valores éticos (respeto por uno y por los demás, responsabilidad).

Estas cuatro dimensiones están interconectadas y se influyen mutuamente. Por ejemplo, los principios éticos constituyen la base de la convivencia y la confianza, lo que facilita la cooperación entre las personas.

Asociatividad

Es un mecanismo de colaboración donde diferentes empresas u organizaciones se agrupan con el propósito de alcanzar un objetivo en común sin perder su independencia y autonomía. Según Busson (2012), este modelo permite unir esfuerzos para lograr beneficios compartidos, como la compra y venta en mayores volúmenes, la adquisición de tecnología avanzada, el acceso a financiamiento y el fortalecimiento del poder de negociación entre las partes involucradas (MINAGRI, 2014).

Por su parte, Liendo & Martínez (2001) destacan que los modelos asociativos permiten la colaboración entre entidades sin afectar su independencia. Asimismo, ayudan a reducir costos de producción, fomentan economías de escala, amplían las oportunidades de financiamiento y optimizan los procesos de negociación con los clientes. Además, la asociatividad permite a los participantes crear una red de contactos más amplia y beneficiarse de las experiencias individuales de cada integrante, lo que disminuye los riesgos en sus actividades económicas.

En una visión más social, Tello (2006) plantea es el resultado de la consolidación del capital social dentro de un grupo, manifestándose cuando varias personas establecen relaciones para alcanzar metas comunes. De manera similar, Valcárcel (2008) la describe como una tendencia natural de los seres humanos a formar colectivos de distintos tamaños a fin de convivir, solucionar conflictos y protegerse de amenazas, sean estas reales o percibidas. Además, señala que la asociatividad está estrechamente vinculada con el concepto de "Capital Social", el cual comprende elementos como las redes sociales, normas y la confianza mutua, factores clave para la consecución de objetivos colectivos.

Porque apostar por la Asociatividad

Para Coveña & Villacres (2012) permite mayor visión a largo plazo, genera una confianza eficiente en las organizaciones, propicia mejor integración de los participantes del sector empresarial de la economía, incrementan la dinámica económica y permiten la ampliación de los mercados. Por otro lado, la asociatividad mejora la productividad, genera mayores volúmenes de producción, consecuente

mente esto facilita mejorar la competitividad en el sector, para al final ampliar el entorno de la economía global y lograr una economía de escala.

Características de la Asociatividad

- La afiliación a cualquier asociación es de carácter voluntario.
- El concepto asociativo no limita la participación de ninguna empresa o individuo, independientemente del mercado en el que operen.
- Se preserva la autonomía general de las empresas o personas involucradas.

Para Arce (2006), la asociatividad es un mecanismo de participación social que nace del consenso entre las personas. Se basa en la decisión conjunta de un grupo que comparte intereses y metas afines, lo que los lleva a conformar una organización específica para alcanzar esos objetivos en común.

Objetivos de la asociatividad

- **Aspecto financiero:** Facilita el acceso a financiamiento mediante garantías compartidas y distribuidas equitativamente. Permite compras e inversiones colectivas, lo que reduce costos al negociar con proveedores.
- **Aspecto organizacional:** Mejora la calidad en los procesos productivos y optimiza la gestión administrativa. Introduce nuevos modelos de administración, promueve la capacitación conjunta y facilita el acceso a recursos y conocimientos clave mediante la adopción de tecnologías en productos y procesos.
- **Aspecto de mercadeo:** Facilita el desarrollo y la introducción de productos innovadores al mercado, la incursión en mercados emergentes y el intercambio de información entre las partes interesadas. También impulsa alianzas estratégicas para la comercialización, optimiza la logística y mejora la distribución de bienes y servicios (Narváez et al., 2009).

Etapas de la Asociatividad

Para Busson (2012), las etapas son las siguientes:

- **Etapas de gestación:** Surge cuando los integrantes muestran interés en asociarse, comienzan a establecer vínculos, evalúan las capacidades individuales y analizan los beneficios de la colaboración.
- **Etapas de estructuración:** Se reparten responsabilidades y funciones dentro del grupo, se establecen objetivos comunes y se diseñan estrategias para alcanzarlos de manera eficiente.
- **Etapas de madurez:** Fase donde las funciones y tareas están claramente definidas. Se procede a formalizar la estructura legal de la asociación con base en sus objetivos, garantizando así su estabilidad a largo plazo.
- **Etapas de productiva:** Se observan los frutos del trabajo conjunto y se gestionan de manera eficiente los procesos administrativos y empresariales.
- **Etapas de declinación:** Dependiendo de si los objetivos han sido alcanzados o si ya no son factibles, los miembros deciden si continuar con la asociación o darla por concluida para enfocarse en nuevas iniciativas.

Las principales ventajas de los mecanismos de asociatividad

Para Blanco (2022), dentro las ventajas podemos citar:

- Al optimizar el uso de recursos y fomentar la cooperación, se logra una mayor eficiencia en la logística y una disminución de los costos de transacción.
- Especialmente en la venta de productos primarios, lo que reduce el riesgo en el manejo de estos bienes.
- Se establecen redes de comunicación que favorecen el flujo de datos, principalmente en aspectos comerciales y tecnológicos.
- Esto permite dirigir recursos hacia actividades con impacto a mediano plazo, como la investigación y el desarrollo tecnológico.

- Se facilita la interacción y el establecimiento de acuerdos entre el sector público y el privado.

Para que estos mecanismos sean efectivos, es fundamental que existan condiciones como confianza entre los participantes, una visión compartida a mediano y largo plazo, y la disposición de los sectores público y privado para colaborar. Además, valores como el respeto a la diversidad de opiniones, la tolerancia, la empatía y la transparencia en la información son clave para alcanzar acuerdos y garantizar su cumplimiento (Blanco, 2022).

Los procesos asociativos desarrollados en el Perú

Reforma agraria y desarrollo rural en el Perú (junio 1969 y junio 1979)

Durante el periodo de la reforma agraria en el Perú (1969-1979), se llevaron a cabo cambios significativos en la estructura de la propiedad de la tierra, afectando principalmente a la costa y la sierra, donde se concentraban la mayor parte de la población rural y las tierras agrícolas. En esos diez años, se expropiaron cerca de 15,826 fundos, sumando más de 9 millones de hectáreas, las cuales fueron entregadas a aproximadamente 370,000 beneficiarios. Este proceso eliminó a la clase terrateniente y dio paso a la creación de empresas asociativas, como las Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS) y las Cooperativas Agrarias de Producción (CAP), a fin de mantener la infraestructura productiva y garantizar la economía de escala.

Si bien la selva no fue incluida en la reforma agraria, en 1974 se promulgó la Ley de Comunidades Nativas y Promoción Agraria para la Amazonía, cuyo principal aporte fue el reconocimiento del derecho de las comunidades indígenas a la propiedad de sus tierras. La Ley N° 20653 estableció que estas tierras comunales eran inalienables, imprescriptibles e inembargables; sin embargo, el reconocimiento se otorgó solo a las comunidades nativas como asentamientos locales, sin considerar a los pueblos indígenas como colectivos con derechos territoriales más amplios.

En términos de organización legal para los agricultores, la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887, 1997) establece diversas formas societarias. Sin embargo, algunas de ellas no son viables para los pequeños productores agrarios, como la

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), que solo permite negocios individuales, y la Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (SCRL), que limitan el número de socios a un máximo de 20. Por ello, las opciones más adecuadas para la organización de los productores agrarios son la Sociedad Anónima, la Asociación y la Cooperativa.

En el Perú actualmente, han surgido diversas formas de asociatividad en el sector agrícola, como cadenas productivas, comunidades campesinas y nativas, clústeres o conglomerados, uniones de ahorro y crédito (UNICA), empresas de accionariado campesino (EAC), entidades asociativas agrarias (EAA), sociedades agrícolas de interés social (SAIS) y redes empresariales tanto verticales (desarrollo de proveedores) como horizontales (consorcios) (Ferrando Perea, 2015).

Diversas formas o Modelos de Asociatividad

Según lo señalado por Blanco (2022), existen diferentes formas o modelos de asociatividad, entre los más conocidos:

Agricultura por contrato: Este modelo de asociación se basa en un acuerdo entre productores agrícolas y empresas dedicadas al procesamiento o comercialización, con el propósito de producir y suministrar productos agrícolas en el futuro, generalmente con precios previamente establecidos. Estos convenios también implican cierto nivel de respaldo por parte del comprador, el cual puede incluir la provisión de insumos o asistencia técnica.

El fundamento de estos contratos radica en el compromiso del agricultor de entregar un producto bajo condiciones previamente acordadas, tales como plazos, cantidades y estándares de calidad exigidos por el comprador. A su vez, la empresa se compromete a brindar apoyo en la producción y a adquirir los productos.

Este tipo de acuerdo involucra tres aspectos fundamentales:

- **Mercado:** Se establecen los términos y condiciones para la compra y venta de un producto pecuario en el futuro.

- **Recursos:** Además del acuerdo de comercialización, el comprador puede proveer ciertos insumos, como asistencia técnica o preparación del terreno.
- **Administración:** El productor se compromete a seguir métodos de producción específicos, utilizar los insumos adecuados y cumplir con los procedimientos de cultivo y cosecha establecidos.

Este enfoque es ampliamente utilizado no solo en cultivos temporales y permanentes, sino que también ha ganado relevancia en la producción de frutas, hortalizas, crianza de aves y cerdos, producción de lácteos e incluso en el cultivo de camarones y peces.

Maquila: Se refiere a la subcontratación de procesos productivos en otra empresa sin que los materiales intermedios cambien de dueño. En América Latina, la maquila es común en la industria textil y electrónica, pero también se encuentra en el sector agrícola y agroindustrial, como en el empaquetado de productos para exportación.

Joint Venture: Acuerdo entre dos o más empresas que aportan recursos para desarrollar un negocio en común sin perder su identidad individual. Estos recursos pueden ser dinero, tecnología, conocimiento del mercado, personal o infraestructura, con el objetivo de alcanzar beneficios mutuos.

Alianzas productivas: Acuerdos de cooperación entre diferentes actores que buscan un objetivo estratégico compartido. Permiten coordinar esfuerzos y recursos para mejorar la participación de los productores en las cadenas productivas y superar barreras como el acceso a mercados, financiamiento, infraestructura e innovación.

Redes empresariales: Son agrupaciones de empresas que colaboran entre sí para mejorar su producción, comercialización o adquisición de insumos, manteniendo su independencia legal y administrativa. Se pueden clasificar en:

- **Redes horizontales:** Empresas del mismo sector que cooperan en ciertas actividades, pero siguen compitiendo en el mercado.

- **Redes verticales:** Empresas en distintos eslabones de la cadena productiva que colaboran para obtener ventajas competitivas.

Consorcios: Son asociaciones de empresas con el propósito de realizar actividades económicas conjuntas. Un ejemplo común es el consorcio de exportación, donde varias empresas se unen para promover sus productos en el extranjero, reducir costos y mejorar su capacidad de negociación.

Acciones colectivas: Iniciativas grupales que buscan alcanzar un objetivo compartido, más allá del ámbito económico o productivo. Estas estrategias pueden enfocarse en:

- a) Incrementar las ganancias y elevar el nivel de bienestar de los involucrados.
- b) Transformar relaciones sociales dentro de comunidades, como promover la equidad de género.
- c) Influir en políticas públicas para ampliar oportunidades de desarrollo.

Aspecto general del lugar donde se implementará el modelo asociativo

Ubicación geográfica, Límites y superficie

País : Perú

Región : San Martín

Departamento : San Martín

Provincia : Moyobamba

Distintos : Moyobamba, Calzada, Habana, Jepelacio, Soritor, Yantaló.

Según PEDC-MPM (2021), Moyobamba, la ciudad más antigua de la Amazonía peruana, se encuentra en la zona norte del departamento de San Martín. Está ubicada en la margen derecha del río Mayo, a una altitud de 96 metros sobre dicho río y a 860 metros sobre el nivel del mar. Sus coordenadas geográficas están entre los

meridianos 76°43' y 77°38' de longitud oeste y los paralelos 5°09' y 06°01' de latitud sur.

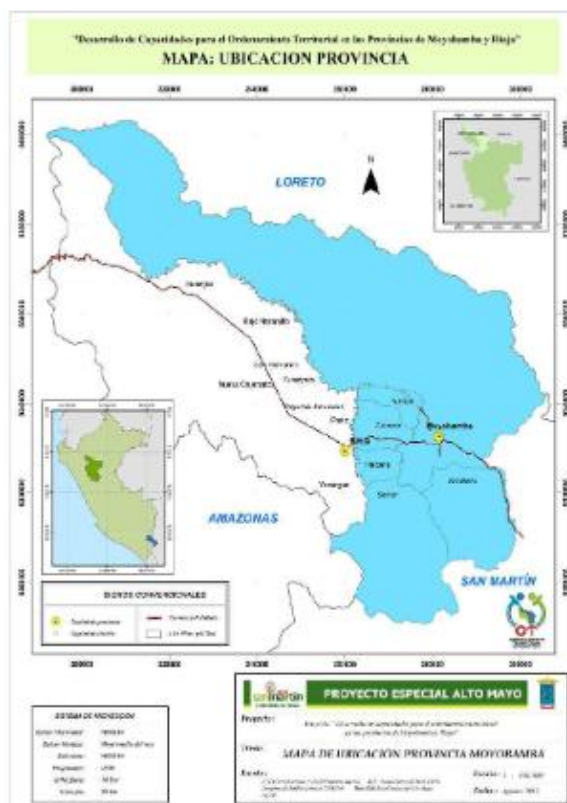
En cuanto a sus límites, la provincia limita al norte con la provincia de Alto Amazonas (Loreto), al sur con la provincia de Lamas, al suroeste con Rodríguez de Mendoza (Amazonas), al este nuevamente con Alto Amazonas (Loreto), al oeste con Rioja y al noroeste con la provincia de Bongará (Amazonas).

Tabla 3. *Población estimada por distritos*

Provincia	Total
Moyobamba	144 689
Jepelacio	24 000
Soritor	29 300
Calzada	5 700
Yantalo	3 000
Habana	2 000
Total	208 689

Fuente: Censo nacional XI de población y VI de vivienda 2017

Figura 2. Mapa de ubicación de la Provincia de Moyobamba



La provincia de Moyobamba abarca una superficie de 400,776.81 hectáreas, con el distrito de Moyobamba como el de mayor extensión, cubriendo 280,814.79 hectáreas, lo que equivale al 70.07 % del territorio provincial. La extensión de la provincia de Moyobamba y los distritos que la conforman se detallan a continuación:

Tabla 4. División política y superficie

Distritos	Capital	Superficie	
		Ha	%
Moyobamba	Moyobamba	280,814.79	70.05
Soritor	Soritor	57,735.18	14.41
Jepelacio	Jepelacio	36,298.10	9.06
Calzada	Calzada	11,689.20	2.92
Yantaló	Yantaló	7,173.38	1.79
Habana	Habana	7,065.69	1.76
Provincia	Moyobamba	400,776.81	100.00

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Concertado de la Provincia de Moyobamba al 2021

3.3.4. Resultado específico 4

Validar el modelo propuesto para fomentar la asociatividad empresarial con el fin de mejorar la comercialización del café en la provincia de Moyobamba.

La validación del modelo propuesto para fomentar la asociatividad empresarial con el fin de mejorar la comercialización del café en la provincia de Moyobamba, según el juicio de expertos (Tabla 6), obtuvo un puntaje promedio de 4,4 sobre 5, indicando una alta aceptación y pertinencia del modelo. Entre los aspectos mejor valorados se encuentran la importancia de los componentes, la fundamentación de cada componente, la relevancia del componente teórico y la coherencia entre los elementos del modelo, cada uno con una puntuación de 4,7. Estos resultados reflejan que el modelo está bien estructurado y cuenta con un respaldo teórico y metodológico, fomentando su aplicabilidad en el contexto de los caficultores de la región.

Tabla 5. Validación del modelo por juicio de expertos

Aspectos valorados	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Suma
Definición de premisas	4	3	5	4,0
Importancia de los componentes	5	4	5	4,7
Fundamentación de cada componente	5	5	4	4,7
Argumentos de la organización	4	4	4	4,0
Relevancia del componente teórico	4	5	5	4,7
Coherencia entre los componentes	5	4	5	4,7
Importancia de la normatividad	4	4	4	4,0
Importancia de los contenidos	5	4	4	4,3
Promedio				4,4

Los resultados coinciden con estudios previos que destacan la importancia de contar con modelos estructurados y fundamentados teóricamente para lograr un impacto significativo en el desarrollo empresarial y la comercialización agrícola (Aponte López, 2021).

El análisis comparativo con otras investigaciones sugiere que la asociatividad empresarial es un punto importante en la competitividad del sector cafetalero. Según Arce (2006), la asociatividad permite acceder a mejores oportunidades de financiamiento, mercados y tecnología, aspectos que se reflejan en la propuesta del modelo validado en esta investigación. No obstante, la valoración de la importancia de

la normatividad y la definición de premisas, con un puntaje de 4,0, indica que el modelo podría beneficiarse de ajustes en estos aspectos para asegurar una implementación más alineada con el marco regulador vigente. Esto resalta la necesidad de una mayor integración entre el modelo y las políticas gubernamentales de apoyo a la producción cafetalera.

Por otra parte, los resultados respaldan la viabilidad del modelo como estrategia para fortalecer la comercialización del café mediante la asociatividad. La alta puntuación en coherencia entre los componentes (4,7) sugiere que la estructura del modelo facilita su aplicabilidad y escalabilidad en contextos similares. Para maximizar su impacto, se recomienda fortalecer la capacitación en normativas y estrategias de mercado, lo que coincide con estudios que enfatizan la importancia del conocimiento técnico y organizacional en el éxito de los modelos asociativos (Ávila et al., 2020). Con base en estos hallazgos, se acepta la hipótesis planteada, es decir, la propuesta de un modelo para fomentar la asociatividad empresarial es válida para mejorar la comercialización del café en la provincia de Moyobamba.

3.4. PROPUESTA DEL MODELO DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

Los resultados obtenidos durante el diagnóstico evidenciaron que los caficultores rurales del valle del Alto Mayo enfrentan limitaciones que restringen su capacidad para acceder a mercados competitivos y mejorar sus ingresos. Entre las principales dificultades identificadas destacan el bajo nivel de organización empresarial, la escasa confianza para desarrollar iniciativas colectivas, la dependencia de intermediarios para la comercialización, el limitado acceso a información de mercado y la reducida incorporación de mecanismos de gestión empresarial. Estas condiciones coinciden con diversos estudios que reconocen la asociatividad como una estrategia eficaz para fortalecer la competitividad de los pequeños productores y facilitar su inserción en cadenas de valor más eficientes (Busson, 2012; Liendo & Martínez, 2001).

Frente a esta realidad, se plantea un modelo de asociatividad empresarial cuyo propósito es fortalecer la organización de los caficultores y mejorar sus condiciones de

comercialización mediante procesos progresivos de capacitación, cooperación y gestión empresarial. La propuesta integra principios del capital social, la asociatividad y la gestión de cadenas productivas, considerando que el fortalecimiento organizacional constituye el punto de partida para incrementar el poder de negociación y generar mayores oportunidades de desarrollo económico (Robison et al., 2003; Valcárcel, 2008).

El modelo propuesto se sustenta en la premisa de que la asociatividad representa un proceso gradual que requiere generar confianza entre los productores antes de consolidar estructuras organizacionales formales. En este sentido, la propuesta incorpora componentes relacionados con la sensibilización, el fortalecimiento del liderazgo, la capacitación permanente, la planificación estratégica y la articulación con instituciones públicas y privadas, favoreciendo una organización sostenible en el tiempo (Tello, 2006).

La primera fase corresponde al **diagnóstico productivo y organizacional**, cuyo objetivo consiste en identificar las características socioeconómicas de los productores, su nivel de interés por participar en procesos asociativos, las condiciones de sus unidades productivas y las oportunidades existentes dentro del territorio. Paralelamente, se realiza un análisis de los actores vinculados a la cadena de valor del café, incluyendo gobiernos locales, entidades públicas, organizaciones de cooperación, instituciones financieras y empresas privadas. Este proceso permite establecer una línea base para orientar las acciones posteriores y fortalecer la articulación institucional (HELVETAS Swiss Intercooperation, 2017).

La segunda fase comprende la **constitución de la organización asociativa**. En esta etapa los productores formalizan voluntariamente su participación mediante la conformación de una cooperativa u otra figura organizativa acorde con la legislación peruana vigente. La formalización incluye la elaboración de estatutos, la definición de la estructura organizacional, la elección democrática de los órganos directivos y el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para las organizaciones agrarias. La formalización fortalece la seguridad jurídica de la organización y facilita el acceso a programas públicos, financiamiento y alianzas comerciales (Ley N.º 31335; Ferrando Perea, 2015).

Una tercera fase está orientada al **fortalecimiento del capital social**. Esta etapa busca consolidar relaciones de confianza, cooperación y compromiso entre los asociados mediante programas permanentes de capacitación, talleres participativos, intercambio de experiencias y actividades orientadas al desarrollo del liderazgo. Diversos autores coinciden en que la confianza constituye uno de los factores más importantes para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones asociativas, ya que favorece la cooperación, reduce los costos de transacción y fortalece la toma de decisiones colectivas (Robison et al., 2003; Forni et al., 2004).

Posteriormente, el modelo plantea el desarrollo de la **cadena productiva asociativa**, orientada a integrar los diferentes procesos que intervienen desde la producción hasta la comercialización del café. Esta fase promueve la adopción de buenas prácticas agrícolas, la mejora de los procesos de cosecha y poscosecha, la incorporación de asistencia técnica especializada, la estandarización de la calidad y la implementación de mecanismos conjuntos de acopio y comercialización. Asimismo, favorece la articulación entre productores y compradores, fortaleciendo la eficiencia de la cadena de valor y reduciendo la dependencia de intermediarios (Carr et al., 2022).

El modelo incorpora además una fase de **planificación estratégica**, donde la organización desarrolla herramientas de gestión que orientan su crecimiento institucional. Entre ellas destacan la formulación del plan estratégico, el análisis FODA, el análisis PESTEL, la definición de objetivos de mediano y largo plazo, la creación de fondos comunes de ahorro y la formulación de proyectos de inversión orientados al fortalecimiento organizacional. La planificación permite anticipar riesgos, optimizar recursos y garantizar la sostenibilidad financiera de la organización (Busson, 2012).

La última fase corresponde a la **gestión del negocio asociativo**, considerada el componente operativo del modelo. En esta etapa la organización implementa sus procesos administrativos, fortalece sus capacidades gerenciales y desarrolla estrategias de comercialización orientadas a mercados especializados. Entre las principales acciones se incluyen la negociación directa con compradores, el establecimiento de contratos comerciales, la obtención de certificaciones de calidad y sostenibilidad, el

fortalecimiento de la marca organizacional y la búsqueda permanente de nuevos mercados para el café producido por los asociados (Blanco, 2022).

Un componente transversal del modelo es la **capacitación permanente**, concebida como un proceso continuo de fortalecimiento de capacidades técnicas, empresariales y comerciales. Los programas formativos abarcan temas relacionados con gestión organizacional, liderazgo, educación financiera, negociación, calidad del café, certificaciones internacionales, comercialización y transformación productiva. Este componente responde a una de las principales debilidades identificadas durante el diagnóstico, relacionada con el limitado conocimiento de los productores sobre los beneficios de la asociatividad y las oportunidades del mercado (Abad Suplihuiche & Nauca Torres, 2022).

Asimismo, la propuesta incorpora un enfoque de **sostenibilidad**, promoviendo prácticas agrícolas responsables, conservación de los recursos naturales y cumplimiento de estándares ambientales exigidos por los mercados internacionales. La creciente demanda de cafés sostenibles convierte este componente en un factor estratégico para mejorar la competitividad de las organizaciones cafetaleras y acceder a segmentos comerciales de mayor valor agregado (Harvey et al., 2021; Chávez Achong, 2023).

La propuesta también fortalece la **articulación institucional**, promoviendo alianzas entre la organización asociativa, entidades públicas, universidades, organizaciones no gubernamentales, instituciones financieras y empresas privadas. Estas alianzas facilitan el acceso a asistencia técnica, innovación tecnológica, programas de financiamiento y oportunidades de comercialización, fortaleciendo la capacidad de la organización para responder a los desafíos del mercado (Román Neira, 2023).

Finalmente, el modelo propone un sistema de **seguimiento y evaluación continua**, mediante indicadores relacionados con crecimiento de la organización, incremento de socios, volumen comercializado, mejora de precios, acceso a certificaciones, fortalecimiento del capital social y satisfacción de los asociados. Este

mecanismo permite monitorear los avances alcanzados, introducir mejoras durante la implementación y asegurar la sostenibilidad del proceso organizativo.

En conjunto, la propuesta integra los principales aportes de la teoría de la asociatividad empresarial, el capital social y la gestión de cadenas productivas, adaptándolos a las condiciones de los caficultores rurales del valle del Alto Mayo. Su implementación busca fortalecer la organización de los productores, mejorar la comercialización del café, incrementar la competitividad y promover un desarrollo económico y social sostenible para las familias cafetaleras de la provincia de Moyobamba.

3.5. VALIDACIÓN Y DISCUSIÓN

La validación del modelo de asociatividad empresarial constituyó una etapa fundamental de la investigación, ya que permitió evaluar su consistencia conceptual, pertinencia metodológica y viabilidad para fortalecer la comercialización del café entre los caficultores rurales del valle del Alto Mayo. Para ello, la propuesta fue sometida al juicio de especialistas con experiencia en gestión empresarial, desarrollo rural y cadenas productivas, quienes analizaron aspectos relacionados con la estructura del modelo, la fundamentación de sus componentes, la coherencia interna y su aplicabilidad dentro del contexto cafetalero.

Los resultados de la evaluación evidenciaron un alto nivel de aceptación de la propuesta, alcanzando una valoración promedio de **4,4 sobre 5**, lo que refleja que el modelo presenta una adecuada consistencia teórica y responde de manera pertinente a las necesidades identificadas durante el diagnóstico. Los especialistas otorgaron las puntuaciones más elevadas a la importancia de los componentes del modelo, su fundamentación conceptual, la relevancia del sustento teórico y la coherencia existente entre cada una de sus etapas, resultados que fortalecen la confiabilidad de la propuesta y respaldan su futura implementación.

Estos resultados confirman que el modelo integra de manera adecuada los principios de la asociatividad empresarial, el capital social y la gestión de cadenas productivas. La secuencia progresiva planteada, desde el diagnóstico inicial hasta la gestión del negocio asociativo, facilita el fortalecimiento organizacional de los

caficultores y favorece el desarrollo de capacidades orientadas a mejorar la comercialización del café. En este sentido, la propuesta coincide con lo señalado por Busson (2012), quien sostiene que los procesos asociativos deben desarrollarse de manera gradual, fortaleciendo primero las relaciones de confianza antes de consolidar estructuras empresariales formales.

De igual manera, la incorporación del capital social como eje transversal del modelo encuentra respaldo en los planteamientos de Robison et al. (2003), quienes destacan que la confianza, la cooperación y la reciprocidad constituyen elementos esenciales para reducir los costos de transacción y fortalecer el desempeño de las organizaciones rurales. En el contexto del presente estudio, estos componentes adquieren especial relevancia debido a que la desconfianza fue identificada como una de las principales barreras para la asociatividad entre los caficultores de Moyobamba.

La propuesta también coincide con los planteamientos de Liendo y Martínez (2001), quienes afirman que la asociatividad permite conservar la autonomía de los productores mientras fortalece su capacidad de negociación, reduce costos y facilita el acceso a nuevos mercados. Estas ventajas responden directamente a las necesidades detectadas durante el diagnóstico, donde predominaban la comercialización individual, la dependencia de intermediarios y la limitada capacidad para acceder a mercados especializados.

Asimismo, los resultados respaldan la importancia de fortalecer la organización empresarial como mecanismo para incrementar la competitividad del sector cafetalero. Diversos estudios desarrollados en el Perú y otros países latinoamericanos evidencian que las cooperativas y asociaciones generan mejores oportunidades para acceder a financiamiento, certificaciones internacionales, asistencia técnica y procesos de comercialización colectiva, incrementando los ingresos de los pequeños productores (Vargas Cotrina & Verde Rabanal, 2022; Blanco, 2022).

Desde la perspectiva de la comercialización, el modelo responde a los desafíos identificados en el diagnóstico relacionados con la dependencia de intermediarios y el limitado acceso a mercados de mayor valor agregado. Carr et al. (2022) sostienen que la organización colectiva fortalece la participación de los productores dentro de la

cadena de valor, mejora la capacidad de negociación y facilita el establecimiento de relaciones comerciales más estables con compradores nacionales e internacionales. En consecuencia, la propuesta formulada incorpora mecanismos orientados a fortalecer la comercialización conjunta, la planificación estratégica y la generación de alianzas comerciales sostenibles.

Otro aspecto que fortalece la pertinencia del modelo es la incorporación de componentes relacionados con la calidad, las certificaciones y la sostenibilidad. La creciente demanda internacional de cafés especiales exige que los productores desarrollen capacidades para cumplir estándares cada vez más rigurosos en materia de trazabilidad, producción responsable y calidad del producto. En este sentido, Harvey et al. (2021) destacan que la sostenibilidad constituye actualmente un factor determinante para acceder a mercados diferenciados, mientras que Chávez Achong (2023) enfatiza la necesidad de fortalecer modelos productivos que armonicen la competitividad económica con la conservación ambiental.

No obstante, durante el proceso de validación también se identificaron aspectos susceptibles de fortalecimiento. Los especialistas señalaron la conveniencia de profundizar algunos elementos relacionados con el marco normativo aplicable, la definición de indicadores de seguimiento y los mecanismos de evaluación del desempeño organizacional. Estas observaciones representan oportunidades de mejora que pueden incorporarse durante futuras etapas de implementación, contribuyendo a incrementar la solidez técnica del modelo y facilitar su adaptación a diferentes contextos productivos.

En términos generales, la discusión de los resultados permite afirmar que la problemática observada en los caficultores del valle del Alto Mayo no responde exclusivamente a factores productivos, sino principalmente a limitaciones organizacionales, comerciales e institucionales. En consecuencia, las estrategias orientadas únicamente al incremento de la producción resultan insuficientes si no se acompañan de procesos de fortalecimiento empresarial, capacitación permanente y generación de capital social que permitan consolidar organizaciones sostenibles y competitivas.

Finalmente, la validación realizada demuestra que el modelo propuesto constituye una alternativa técnicamente viable para fortalecer la asociatividad empresarial y mejorar la comercialización del café en la provincia de Moyobamba. Su estructura integra fundamentos científicos, evidencia empírica y experiencias exitosas desarrolladas en el sector agrario, ofreciendo una propuesta replicable en otros territorios cafetaleros con características similares. En este sentido, la aceptación obtenida por parte de los especialistas permite respaldar la hipótesis de investigación y confirma que la asociatividad empresarial representa una estrategia efectiva para incrementar la competitividad, generar mayor valor agregado y promover el desarrollo sostenible de las familias caficultoras.

El caso de estudio desarrollado en los caficultores rurales del valle del Alto Mayo permitió comprender las principales limitaciones que afectan la comercialización del café y evidenció que la escasa asociatividad empresarial constituye uno de los factores que restringen el acceso a mercados más competitivos. Los resultados mostraron que la comercialización continúa dependiendo, en gran medida, de intermediarios, mientras que el limitado conocimiento sobre los beneficios de la organización colectiva reduce las oportunidades de negociación, innovación y generación de valor agregado.

A partir del diagnóstico realizado fue posible diseñar un modelo de asociatividad empresarial sustentado en fundamentos científicos y adaptado a las características del territorio. La propuesta integra procesos de fortalecimiento organizacional, desarrollo del capital social, capacitación, planificación estratégica y gestión comercial, configurando una estrategia orientada a incrementar la competitividad de los pequeños caficultores y favorecer su participación en mercados nacionales e internacionales.

La validación mediante juicio de expertos confirmó la pertinencia, coherencia y viabilidad del modelo, respaldando su potencial como herramienta para impulsar procesos de desarrollo económico y organizacional en la provincia de Moyobamba. Asimismo, la discusión de los resultados permitió establecer que el fortalecimiento de la asociatividad no solo contribuye a mejorar la comercialización del café, sino que

también promueve la cooperación, la confianza, el liderazgo y la sostenibilidad como elementos esenciales para el desarrollo rural.

En conjunto, los hallazgos de esta investigación demuestran que la articulación entre asociatividad empresarial y comercialización constituye una alternativa viable para generar mayores oportunidades de crecimiento para los caficultores del valle del Alto Mayo. Su implementación puede favorecer el acceso a mercados más justos, mejorar la rentabilidad de la actividad cafetalera y fortalecer el desarrollo sostenible de las comunidades rurales, aportando un modelo que puede ser replicado y adaptado en otras zonas cafetaleras del Perú con características similares.

REFLEXIONES FINALES

La caficultura representa mucho más que una actividad económica para miles de familias rurales del Perú; constituye un modo de vida, una fuente de identidad territorial y un motor de desarrollo para numerosas comunidades que encuentran en este cultivo su principal alternativa de sustento. Sin embargo, las profundas transformaciones que experimenta el mercado mundial del café plantean nuevos desafíos para los pequeños productores, quienes deben competir en un entorno caracterizado por consumidores más exigentes, mayores estándares de calidad, certificaciones internacionales y cadenas comerciales altamente especializadas. En este escenario, la permanencia de modelos tradicionales de comercialización, basados en la venta individual y la dependencia de intermediarios, limita significativamente las posibilidades de crecimiento y desarrollo del sector.

El análisis realizado a lo largo de esta obra demuestra que la problemática de los caficultores rurales trasciende los aspectos exclusivamente productivos. Si bien la calidad del café peruano continúa siendo ampliamente reconocida en los mercados internacionales, los principales obstáculos se encuentran en la organización empresarial, la capacidad de negociación, el acceso a información comercial, la incorporación de innovación y la articulación con instituciones públicas y privadas. Estas limitaciones impiden que una parte importante del valor generado por la cadena productiva permanezca en manos de quienes realizan el mayor esfuerzo dentro del proceso: los productores.

En este contexto, la asociatividad empresarial emerge como una estrategia integral para fortalecer la competitividad de la caficultura. Asociarse no implica únicamente conformar una organización formal, sino desarrollar una cultura basada en la confianza, la cooperación, la corresponsabilidad y la construcción de objetivos compartidos. Cuando los productores trabajan de manera articulada, incrementan su capacidad para acceder a financiamiento, incorporar tecnología, mejorar la calidad de su producción, negociar mejores condiciones comerciales y participar en mercados de

mayor valor agregado. La asociatividad, por tanto, representa un proceso de fortalecimiento del capital social que contribuye tanto al desarrollo económico como al desarrollo humano de las comunidades rurales.

Otro aspecto que merece especial atención es la necesidad de transformar la visión tradicional de la comercialización del café. Durante muchos años, el éxito de la actividad cafetalera se evaluó principalmente en función del volumen producido; sin embargo, la realidad actual demuestra que la competitividad depende cada vez más de la capacidad para generar valor agregado. Factores como la calidad, la diferenciación del producto, la trazabilidad, las certificaciones ambientales y sociales, la innovación y la construcción de relaciones comerciales sostenibles se han convertido en elementos determinantes para acceder a mercados internacionales más rentables. En consecuencia, el futuro de la caficultura no radica únicamente en producir más, sino en producir mejor y comercializar de manera más inteligente.

La investigación también pone de manifiesto la importancia del fortalecimiento institucional. El desarrollo de organizaciones empresariales exitosas requiere el acompañamiento permanente de universidades, centros de investigación, organismos públicos, gobiernos regionales, municipalidades, entidades financieras y organismos de cooperación internacional. La articulación entre estos actores facilita el acceso a asistencia técnica, capacitación, innovación y financiamiento, creando un entorno favorable para el crecimiento de las organizaciones cafetaleras y la consolidación de procesos sostenibles de desarrollo rural.

Asimismo, resulta imprescindible promover políticas públicas que reconozcan la diversidad de los pequeños productores y respondan a sus necesidades específicas. La asociatividad no debe entenderse únicamente como un requisito para acceder a determinados programas de apoyo, sino como una política de desarrollo territorial orientada a fortalecer la competitividad, reducir la pobreza rural y mejorar la calidad de vida de las familias agricultoras. Ello exige diseñar mecanismos de acompañamiento que trasciendan los periodos de ejecución de los proyectos y garanticen procesos continuos de fortalecimiento organizacional.

Desde la perspectiva ambiental, la sostenibilidad representa uno de los mayores desafíos para el futuro de la caficultura peruana. El cambio climático, la degradación de los ecosistemas y la expansión desordenada de la frontera agrícola obligan a replantear los modelos tradicionales de producción. En este sentido, la incorporación de prácticas agrícolas sostenibles, sistemas agroforestales, certificaciones ambientales y estrategias de conservación de los recursos naturales no solo responde a una responsabilidad ecológica, sino también a una condición indispensable para mantener la competitividad del café peruano en los mercados internacionales.

El modelo de asociatividad empresarial propuesto en esta investigación busca precisamente integrar estas dimensiones económica, social, organizacional y ambiental dentro de una estrategia de desarrollo progresivo. Su principal aporte consiste en reconocer que el fortalecimiento de las organizaciones no puede lograrse mediante intervenciones aisladas, sino a través de procesos continuos de construcción de confianza, desarrollo de capacidades, liderazgo, planificación estratégica y gestión empresarial. Más que una estructura organizativa, el modelo representa una ruta para fortalecer el tejido social y empresarial de las comunidades cafetaleras.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la asociatividad constituye una alternativa viable para mejorar la comercialización del café y fortalecer la competitividad de los pequeños productores. Sin embargo, su éxito dependerá del compromiso permanente de los propios caficultores, del respaldo institucional y de la capacidad para adaptarse a las dinámicas de un mercado internacional en constante evolución. Ningún modelo organizativo puede generar cambios sostenibles sin la participación activa de quienes integran las organizaciones y sin una visión compartida orientada al beneficio colectivo.

Finalmente, esta obra pretende contribuir al debate sobre el desarrollo rural desde una perspectiva que reconoce el papel estratégico de la organización empresarial como instrumento de transformación económica y social. El caso del valle del Alto Mayo demuestra que existen condiciones favorables para fortalecer la caficultura peruana mediante procesos asociativos que permitan generar mayor valor agregado, mejorar la calidad de vida de las familias productoras y consolidar un modelo de desarrollo basado en la cooperación, la innovación y la sostenibilidad. Más allá de sus

aportes académicos, se espera que esta propuesta sirva como referencia para investigadores, instituciones públicas, organizaciones de productores y responsables de formular políticas orientadas al fortalecimiento del sector cafetalero, contribuyendo así a construir una caficultura más competitiva, inclusiva y sostenible para las futuras generaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad Suplihuiche, S. O., & Nauca Torres, E. S. (2022). Plan estratégico para mejorar la productividad del café pergamino de una asociación de productores agropecuarios. *Revista Emprendimiento Científico Tecnológico*, 3, 1–32. <https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/50>
- Aponte López, A. C. (2021). Asociatividad empresarial como una estrategia para la competitividad. *Opinión Pública*, 16, 58–69. <https://doi.org/10.52143/2711-0281.704>
- Arce, S. (2006). *PROMPEX: Asociatividad empresarial y competitividad*. http://www.prompex.gob.pe/prompex/documents/miercoles_exportador/2006/03-01_asociatividad.pdf
- Ávila, E. A. da S., Sousa, C. M., Pereira, W., Almeida, V. G., Sarti, J. K., & Silva, D. P. da. (2020). Growth and Productivity of Irrigated Coffee Trees (*Coffea arabica*) in Ceres-Goiás. *Journal of Agricultural Science*, 12(2), 138. <https://doi.org/10.5539/jas.v12n2p138>
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books. <https://ee.stanford.edu/~hellman/Breakthrough/book/pdfs/axelrod.pdf>
- Blanco, M. (2022). *Manual No 2: Organización de agroempresas y asociatividad*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Burgos-Cañas, D., & Fonseca-Pinto, D. E. (2020). Asociatividad empresarial: una estrategia para las organizaciones del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 91–100. <https://doi.org/10.15649/2346030X.621>
- Busson, J. H. L. (2012). La asociatividad como estrategia de desarrollo. *Tiempo de Gestión*, 14, 9–27.

- Carr, S. C., Meyer, I., Saxena, M., Seubert, C., Hopfgartner, L., Arora, B., Jyoti, D., Rugimbana, R., Kempton, H., & Marai, L. (2022). “Our fair trade coffee tastes better”: It might, but under what conditions? *Journal of Consumer Affairs*, 56(2), 597–612. <https://doi.org/10.1111/joca.12416>
- Cavassa del Carpio, M. (2022). *El rol de la asociatividad en el desarrollo de la agricultura orgánica certificada: el caso de los productores de café, cacao y banano en el Perú* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/21969>
- Chávez Achong, J. (2023). Cooperativismo cafetalero orgánico, comercio justo y Estado: las promesas aún incumplidas en la sostenibilidad de la Amazonía peruana. *Tierra Nuestra*, 17(2), 145–158. <https://doi.org/10.21704/rtn.v17i2.1823>
- Coveña, M. R., & Villacres, E. A. (2012). *La Asociatividad en las Microempresas, de la Ciudad de Portoviejo, como Estrategia de Crecimiento Económico*.
- Cuaspad Coral, L. M., & Noguera Meza, C. C. (2023). *Propuesta de un modelo asociativo para los caficultores de cafés especiales en el municipio de Buesaco*. [Universidad de Nariño]. <https://sired.udenar.edu.co/12577/>
- Dávila-Guamuro, J., Llanos-Pérez, J., & Cabanillas-Pardo, L. (2022). Secador solar tipo túnel con microclima auto controlado para Café (*Coffea arabica*) Honey de alto valor en taza. *Revista Agrotecnológica Amazónica*, 2(1), e227. <https://doi.org/10.51252/raa.v2i1.227>
- Dilas Jiménez, J. O., Zapata Ruiz, D. M., Arce Almenara, M. E., & Ascurra Toro, D. (2020). Comparative analysis of the production costs and profitability of the special coffee with certified organic and non-certified. *South Sustainability*, 1(2), e017. <https://doi.org/10.21142/SS-0102-2020-017>
- Ferrando Perea, A. (2015). Asociatividad Para Mejora De La Competitividad De Pequeños Productores Agrícolas. *Anales Científicos*, 76(1), 177. <https://doi.org/10.21704/ac.v76i1.779>

- Forni, P., Siles, M., & Barreiro, L. (2004). *¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza? Estudios de Caso en Buenos Aires, Argentina*. JSRI Research Report #35. <https://base.socioeco.org/docs/a5-1.pdf>
- González Acevedo, A. (2021). Requerimientos de aplicación de una estrategia digital dual de comercialización por una empresa PyME dedicada a la venta de café. *Vinculatégica*, 7(2). <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-39>
- Gutiérrez Olvera, S. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Economía y Sociedad*, 20(34), 119–136. <https://www.redalyc.org/pdf/510/51046653007.pdf>
- Harvey, C. A., Pritts, A. A., Zwetsloot, M. J., Jansen, K., Pulleman, M. M., Armbricht, I., Avelino, J., Barrera, J. F., Bunn, C., García, J. H., Isaza, C., Munoz-Ucros, J., Pérez-Alemán, C. J., Rahn, E., Robiglio, V., Somarriba, E., & Valencia, V. (2021). Transformation of coffee-growing landscapes across Latin America. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 41(5), 62. <https://doi.org/10.1007/s13593-021-00712-0>
- HELVETAS Swiss Intercooperation (2017). Metodología de articulación de redes empresariales: Manual y herramientas. Lima. Segunda Edición.
- Lerner, D. G., Pereira, H. M. F., Saes, M. S. M., & Oliveira, G. M. de. (2021). When Unfair Trade Is Also at Home: The Economic Sustainability of Coffee Farms. *Sustainability*, 13(3), 1072. <https://doi.org/10.3390/su13031072>
- Li, R., Laroche, M., Richard, M.-O., & Cui, X. (2022). More than a mere cup of coffee: When perceived luxuriousness triggers Chinese customers' perceptions of quality and self-congruity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102759. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102759>
- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (2001). Asociatividad. Una Alternativa para el Desarrollo y Crecimiento de las Pymes. *Sextas Jornadas "Investigaciones En La Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. <https://core.ac.uk/reader/90646710>

- Mighty, M., & Granco, G. (2021). Modeling Profitability in the Jamaican Coffee Industry. *Agriculture*, 11(2), 121. <https://doi.org/10.3390/agriculture11020121>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/guiapromocion/guia-promocion.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). (2019). *Resultados de la encuesta de productores cafetaleros*.
- Montenegro Mantilla, R. R. E., & Navarro Pérez, P. J. (2021). *Estrategia de asociatividad para la comercialización de cacao en los distritos de Lamas y Chazuta de la región de San Martín* [Universidad de Lima]. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/13849>
- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Revista Multiciencias*, 9(2), 157–166. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90411687007.pdf>
- Nurullah, S. A. (2022). Practice Services Between Sale and Purchase of Coffee Syari'ah Economic Perspective. *Journal of Nusantara Economy*, 1(1), 14–28. <https://juna.nusantarajournal.com/index.php/numy/article/view/22>
- Orús, A. (2024). *Principales países exportadores de café del mundo en 2023*. <https://es.statista.com/estadisticas/1287900/principales-paises-exportadores-de-cafe-a-nivel-mundial/>
- Pancsira, J. (2022). International Coffee Trade: a literature review. *Journal of Agricultural Informatics*, 13(1), 26–35. <https://doi.org/10.17700/jai.2022.13.1.654>
- PEDC-MPM. (2021). *Plan Estratégico de Desarrollo Concertado de la Provincia de Moyobamba al 2021*. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-alas-peruanas/historia-general/moyobamba-informacion/99195839>

- Pérez Sisa, F. G. (2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *REVISTA ERUDITUS*, 1(2), 39–52. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.308>
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone. *Proceedings of the 2000 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 357. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Quiroz-Albán, G. M., Font-Aranda, M., & Aracely Sánchez-Briones. (2021). Asociatividad un paradigma que fortalece el desarrollo sostenible de la sociedad. *Polo Del Conocimiento*, 6(8), 220–241. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2934/html>
- Rivera Rojo, C. R. (2022). Competitividad del café mexicano en el comercio internacional: un análisis comparativo con Brasil, Colombia y Perú (2000 – 2019). *Análisis Económico*, 37(94), 181–199. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v37n94/Rivera>
- Rivera Rojo, C. R., Ovando Aldana, W., & Nava Rogel, R. M. (2023). Análisis de los costos de información de los productores de café en la región sur del Estado de México: una perspectiva institucional. *Región y Sociedad*, 35, e1748. <https://doi.org/10.22198/rys2023/35/1748>
- Robison, L. J., Gobierno, I., Schmid, A. A., & Siles, M. E. (2003). El capital social y la reducción de la pobreza: hacia un paradigma maduro. *Conferencia Internacional Capital Social y Reducción de La Pobreza En América Latina y El Caribe: En Busca de Un Nuevo Paradigma*. <https://hdl.handle.net/11362/2327>
- Rojas-Ospina, A., Zuñiga-Collazos, A., & Castillo-Palacio, M. (2024). Factors influencing environmental sustainability performance: A study applied to coffee crops in Colombia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100361. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100361>
- Román Neira, A. (2023). *Modelos Asociativos Empresariales: Con énfasis en el modelo cooperativo*. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

<https://repositorio.sierraexportadora.gob.pe/handle/SSE/677>

- Sianturi, U., Wibowo, R. P., Chalil, D., Ginting, K. H., Pebriyani, D., & Damanik, S. M. (2023). Fairtrade on coffee farming in Takengon District, Central Aceh Regency. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1241(1), 012053. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1241/1/012053>
- Tello, M. D. (2006). *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/123ba444-2934-4e2f-b0f9-936f0593ea19>
- Torrez, V., Benavides-Frias, C., Jacobi, J., & Speranza, C. I. (2023). Ecological quality as a coffee quality enhancer. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 43(1), 19. <https://doi.org/10.1007/s13593-023-00874-z>
- United States Department of Agriculture (USDA). (2022). *Coffee: World Markets and Trade. Mexico's Production Recovering from Coffee Leaf Rust*. <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/coffee.pdf>
- Utrilla-Catalan, R., Rodríguez-Rivero, R., Narvaez, V., Díaz-Barcos, V., Blanco, M., & Galeano, J. (2022). Growing Inequality in the Coffee Global Value Chain: A Complex Network Assessment. *Sustainability*, 14(2), 672. <https://doi.org/10.3390/su14020672>
- Valcárcel, M. (2008). *Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/ceabf66b-2eaf-48ad-b98d-52930522cef7>
- Vargas Cotrina, S. E., & Verde Rabanal, B. E. (2022). *Asociatividad y su relación con la competitividad en la Cooperativa Agraria Norcafé, 2021* [Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/31288>
- Wahyudi, A., Wulandari, S., Aunillah, A., & Alouw, J. C. (2020). Sustainability certification as a pillar to promote Indonesian coffee competitiveness. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 418(1), 012009.

<https://doi.org/10.1088/1755-1315/418/1/012009>

Xotlanihua-Flores, D., & Crespo-Stupková, L. (2024). Exportaciones del café mexicano a los mercados estadounidense y alemán. *RIVAR*, 11(32), 150–169.
<https://doi.org/10.35588/rivar.v11i32.5971>

Zamora Lomelí, C. B. (2021). Café y justicia: la lucha de los productores en el comercio justo y sus potencialidades para la economía solidaria. In *Comercio justo y economía solidaria en el sur de México*. Editorial Itaca.