SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DEL PROGRAMA DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE (PDRS-GTZ)

ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA PARA LA ARTICULACIÓN AL MERCADO CON OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Experiencia de los productores de frejol caupí en el distrito de Morropón

Gobierno Regional Piura

gtz

COOPERACION REPUBLICA DEL PERU REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA

Alianza público-privada para la articulación al mercado con objetivos de desarrollo sostenible: Experiencia de los productores de frejol caupí en el distrito de Morropón

Autora: Ana Tumi G.

Deusche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Programa Desarrollo Rural Sostenible – PDRS
www.gtz-rural.org.pe

Gobierno Regional de Piura
www.regionpiura.gob.pe

Corrección de textos: Marco Chiappe
Diseño y diagramación: Renzo Rabanal
Fotografías: Archivo PDRS-GTZ, Thomas Müller (carátula, págs. 4, 6, 37, 44)

Impreso en ArtechMedia Comunicadores
Primera edición
Piura – Perú, mayo de 2008

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-06758

Cooperación Alemana al Desarrollo - GTZ
Prol. Arenales 801, Miraflores

Agradecimientos

A los Ing. Manuel Albán, César Talledo y Jaime Puicón. Sin su apoyo, tiempo y apertura habría sido imposible recoger la información.

A los productores de los comités de pozo que participaron en los talleres.

Al Equipo Técnico Municipal que aportó con sus comentarios y opiniones.

Asimismo, es importante reconocer la labor de los directivos de los comités distritales y la Municipalidad Distrital de Morropón, ya que gracias a su esfuerzo y persistencia es que hoy podemos dar cuenta de los logros alcanzados en esta experiencia.

La economía de Morropón está ligada fuertemente a la actividad agrícola.

Índice

Resumen ejecutivo 7
Introducción 9

Capítulo I
ASPECTOS GENERALES 11
1.1. El distrito de Morropón y su dinámica económica 11
1.2. El cultivo de frejol y su evolución en el mercado nacional 13
1.3. Organización de la cadena de valor de frejol caupí en Morropón 14

Capítulo II
ANTECEDENTES: CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA 18

Capítulo III
LA EXPERIENCIA 21
3.1. Objetivo 21
3.2. Estrategias de trabajo 21
3.3. Fases de la experiencia 22
3.4. Actividades y resultados 23

Capítulo IV
ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA: MÁS ALLÁ DEL ENCADENAMIENTO 39
4.1. Impacto social y económico en el distrito 39
4.2. Sostenibilidad del proceso 40
4.3. Objetivos institucionales 42

Capítulo V
CONCLUSIONES 45

Capítulo VI
RECOMENDACIONES 47

Referencias 48

ANEXOS
Anexo N.° 1. Costos de producción y análisis de rentabilidad de 1 Ha de cultivo de frejol caupí en grano seco - distrito de Morropón 50
Anexo N.° 2. Contrato de compra-venta a futuro 52
Anexo N.° 3. Evolución de la cadena de frejol 2005-2009 56

El uso intensivo de agua tiende a salinizar los suelos; sin embargo, durante periodos de fuertes lluvias, es la opción que más acogen los productores.

Resumen ejecutivo

Sistematizar la experiencia de desarrollo de la cadena de valor del frejol[1] caupí o castilla para exportación en el distrito de Morropón, Piura, permite visualizar y rescatar algunos aspectos claves que el Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) de la GTZ considera elementos indiscutibles para alcanzar dicho nivel. En primer lugar, como estrategia, partiendo de las potencialidades del territorio y utilizando mecanismos de planificación concertada, como los Planes de Ordenamiento Territorial; teniendo en consideración los riesgos y la necesidad de reducir las vulnerabilidades de los sistemas de producción en lugar de incrementarlas. En segundo lugar, dentro de esta misma línea, identificando que el frejol caupí reduce riesgos frente a la sequía (lo cual constituye una estrategia de adaptación al cambio climático) e insertando de manera prospectiva una alternativa que requiere menor uso de agua frente al arroz, como cultivo principal de la zona, tornándose a su vez en un modelo rentable y replicable de reconversión productiva.

Todos estos elementos se conciliaron de manera equilibrada con los criterios fundamentales del fomento a las cadenas de valor. Y a partir de una alianza público – privada, respaldada por una demanda segura y creciente, se concibe un sistema de servicios de desarrollo empresarial, financiamiento y desarrollo organizacional con impacto hoy visible. Otro elemento de sostenibilidad relevante ha sido la visión del gobierno local para comprometerse decididamente en la operación de la alianza, generando confianza en el sector privado, avalando a los productores y aportando contrapartidas con la implementación de un equipo técnico municipal e inversiones destinadas a la competitividad de la cadena.

El PDRS – GTZ considera que todos estos temas resultan claves en la actualidad para su discusión a nivel nacional, razón por la cual esta sistematización pretende aportar la experiencia a los niveles de decisión para optimizar la eficiencia de programas y proyectos de fomento de cadenas de valor con criterios de sostenibilidad.

1. Términos aceptados por el Diccionario de la Lengua Española © 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid: fréjol, frejol, frijol o fríjol.

Nota conceptual: Existe actualmente una confusión relativa respecto de los términos cadena de valor y cadena productiva, siendo el segundo el más difundido desde su introducción al país hace aproximadamente cinco años. Si bien Michael Porter concibió el análisis de la cadena de valor al interior de las organizaciones empresariales, para identificar el aporte de cada estamento de la empresa al valor final del producto, este análisis extrapolado a actividades económicas y sus encadenamientos permite ver los aportes de cada eslabón y la necesidad de generar esquemas de cooperación entre ellos; este mismo es el origen del concepto "cadena productiva"[2] como instrumento de gestión. Por lo tanto, no hay mayor digresión en la práctica institucional actual entre cadena productiva y cadena de valor. Sin embargo, "cadena de valor" resulta ser un término más amplio y a la vez preciso, ya que permite visualizar las cadenas sin hacer énfasis en la producción, que es sólo un eslabón más, reconociendo que en muchos casos se agregan al producto grandes cuotas de valor durante la transformación y comercialización. En consecuencia, en este texto se utiliza el término cadena de valor.

2. "Value Chains", en Inglaterra y USA, "Filliere" en Francia, desarrollado como Cadena Productiva principalmente en Colombia y así introducido al Perú.

Introducción

A manera de marco institucional, cabe mencionar que en Piura la GTZ – cooperación técnica alemana – ejecuta el Programa Desarrollo Rural Sostenible, de manera conjunta con su contraparte oficial, el Gobierno Regional Piura. Por lo tanto, en el presente documento cuando damos cuenta de actividades del PDRS estamos haciendo referencia a la intervención del Equipo Técnico del Gobierno Regional Piura en alianza con la GTZ.

La sistematización es el proceso de reconstrucción de una experiencia para lograr aprendizajes en los ámbitos personal e institucional. Se basa en el principio de que quienes han participado en ella rescaten todos los aprendizajes de manera ordenada y mediante una metodología que promueva la participación. Así, este proceso enriquece la capacidad reflexiva de los involucrados, para que, desde su perspectiva, analicen y obtengan sus propias conclusiones.

La experiencia que se presenta es un esfuerzo de sistematización de las actividades del Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) de GTZ y el Gobierno Regional Piura, dentro del Proyecto de Fomento y Desarrollo del Cultivo de Frejol en el distrito de Morropón, entre los años 2005 y 2007.

El documento muestra el modelo de trabajo que se planteó para llevar adelante este proyecto. Se presentan las estrategias de trabajo, cómo se organizó la cadena de valor de frejol en el distrito, la secuencia de actividades que se desarrollaron para llevar adelante exitosamente siembra, post cosecha y comercialización del producto. Luego de la presentación de resultados y un análisis crítico de la experiencia, se culmina con un capítulo de conclusiones o lecciones aprendidas fruto de la experiencia y las recomendaciones.

Adicionalmente a la visión de la cadena de valor en sus aspectos económicos e institucionales, se ha procurado, asimismo, no perder de vista otros enfoques y estrategias presentes en la experiencia, como la gestión del riesgo, la planificación territorial concertada, la adaptación al cambio climático y otros que el PDRS – GTZ considera elementos insustituibles de una estrategia de desarrollo rural sostenible.

Confiamos que este esfuerzo de sistematización cumpla con el objetivo de difundir el aprendizaje que se ha alcanzado, en base a logros y dificultades presentados. Que sirva de estímulo para grupos de productores que decidan embarcarse en la tarea de organizar su producción y también para los equipos técnicos de otras instituciones, para que rescaten las lecciones del proceso y no se cometan los mismos errores.

Es necesario resaltar que la elaboración del documento no hubiera sido posible sin la participación activa de los agricultores, técnicos y profesionales de la institución, quienes aportaron toda su experiencia y conocimientos logrados a lo largo de tres años de trabajo.

El frejol caupí o castilla es un alimento altamente proteico, con demanda creciente en los mercados internacionales.

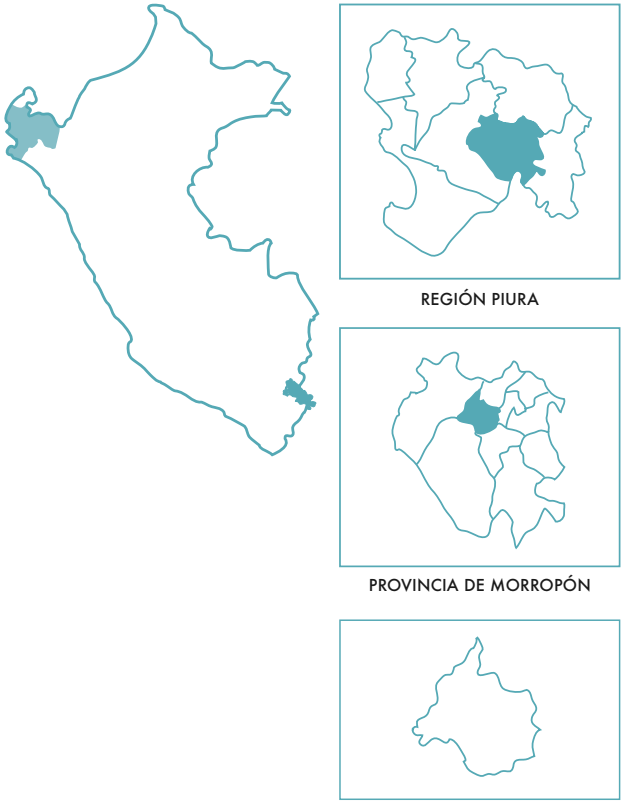
Capítulo I

ASPECTOS GENERALES

1.1. El distrito de Morropón y su dinámica económica

La experiencia motivo del presente documento se desarrolló en el distrito de Morropón, el cual es uno de los diez distritos que forman la provincia de Morropón, ubicada en el departamento de Piura, Región Grau. Como zona intermedia y baja de las microcuencas o subcuencas La Gallega y Corral del Medio, afluentes del río Piura, constituye pie de la sierra central del departamento de Piura y paso obligado a ella y núcleo de atracción para emigrantes de esta zona andina (Gráfico N.° 1: Ubicación geográfica del distrito de Morropón).

GRÁFICO N.° 1
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL DISTRITO DE MORROPÓN



En los últimos años Morropón ha experimentado un gran crecimiento poblacional, debido tanto a su alta tasa de natalidad como a la migración, principalmente de la sierra. Según el Censo de Población y Vivienda del año 2005, en su territorio, de aproximadamente 170 km^2, residen alrededor de 15 mil habitantes. De ellos 64% vive en la capital (centro urbano más cinco asentamientos humanos), y 36% está distribuido en catorce centros poblados, más conocidos como caseríos, cuatro de los cuales tienen más de 500 habitantes.

En términos demográficos, su condición rural es expresada no solamente por el porcentaje de la población que vive en los caseríos, sino también por la actividad económica principal, la agropecuaria, que involucra a 75% de la Población Económicamente Activa (PEA): nueve de cada diez personas en el ámbito rural, siete de cada diez en los asentamientos humanos y cinco de cada diez en el centro urbano. Al igual que en el resto del valle del Alto Piura, su producción no es estable, por lo que ingresos y empleo varían de modo desfavorable para la mayoría de familias. En años de lluvia generosa se siembran aproximadamente 2500 hectáreas con cultivos como arroz, maíz, algodón, yuca, plátano y otros frutales (Cuadro N.° 1). Esta extensión está en posesión de aproximadamente 1250 productores, en su mayoría pequeños, con un promedio de 2.5 hectáreas.

Atendiendo a una definición más integral de naturaleza rural: *"…se considera que un territorio es rural cuando el proceso histórico de construcción social que lo define se sustenta principalmente por los recursos naturales y mantiene esta dependencia estructural de articulación. Un territorio es rural cuando su especificidad es su dependencia de los recursos naturales y su base económica se estructura alrededor de la oferta ambiental en que se sustenta"*[3], características que coinciden con el territorio analizado.

3. Rafael Echeverri, IICA-México, 2005.

CUADRO N.° 1
PRINCIPALES CULTIVOS EN EL DISTRITO DE MORROPÓN
PLAN DE CULTIVO Y RIEGO 1999-2000

CULTIVO	SUPERFICIE (ha)
Arroz	1182
Maíz	854
Algodón	64
Yuca	330
Plátano	156
Frejol	11
TOTAL	**2597**

Fuente: POT Morropón 2006 - 2016

Los sistemas de producción más representativos en el distrito combinan cultivos importantes para el mercado regional y nacional con la crianza de ganado vacuno, principalmente. Destacan sistemas de producción como los mencionados en el Cuadro N.° 1.

Recientemente han tomado importancia el cultivo de frejol y soya. Sin embargo, en los sistemas de producción predomina el arroz como monocultivo, el mismo que cubre las mayores áreas de siembra.

Los productores emplean tecnología media para la instalación y manejo de sus cultivos. Es común el uso de maquinaría agrícola y tracción animal para las labores de preparación de suelos, en algunos casos se emplea semilla certificada y existe un uso generalizado de agroquímicos, como pesticidas, abonos foliares y hormonas. Sin embargo, la falta de asistencia técnica y capacitación es notoria, por lo que el rendimiento de los principales cultivos es deficiente y se puede observar serios problemas ecológicos derivados de algunas malas prácticas agrícolas: salinización de algunas zonas y resistencia de plagas y enfermedades en los cultivos de importancia económica (Albán, 2006)[4]. El rendimiento productivo es considerado de bajo a regular, al igual que la rentabilidad de las unidades productivas. Las cosechas se comercializan a través de intermediarios.

Los cultivos se riegan por agua de gravedad, la que es captada de los ríos La Gallega y Corral del Medio y, dependiendo de la disponibilidad de este recurso, se realizan dos campañas agrícolas. Asimismo, el distrito cuenta con un potencial o reserva de agua subterránea de buena calidad, la que es aprovechada parcialmente mediante pozos tubulares y norias, que permiten complementar la dotación de agua de riego para los cultivos.

Los productores agropecuarios están organizados en la Comisión de Regantes La Gallega (Morropón), Comités de Pozo y Asociación de Ganaderos, los que cumplen básicamente acciones administrativas.

En el sector ganadero las actividades de crianza más importantes son el ganado vacuno, ovino (de pelo) y caprino, mayormente de razas criollas y orientadas a la producción de carne, que basan su alimentación en los forrajes del bosque y los rastrojos de cosecha. Este tipo de crianza se caracteriza por su bajo índice productivo y reproductivo, una considerable incidencia de enfermedades infecciosas y parasitarias, que se incrementan en los años Fenómeno de El Niño (FEN), así como un elevado índice de consanguinidad.

En la zona existen instituciones gubernamentales del sector agropecuario, dependencias del Ministerio de Agricultura (MINAG), que brindan servicios de maquinaria agrícola y, en algunos casos, asistencia técnica puntual a los productores del distrito. Asimismo, existen entidades crediticias como la Caja Municipal de Paita y Edyficar que ofrecen el servicio de crédito para ganadería y cultivos, con intereses competitivos, aunque la mayor parte de los productores sigue dependiendo de los prestamistas locales, los que cobran un interés de hasta 20% y, generalmente, con parte de la producción (Albán, 2006).

Comercialmente, en los últimos años, Morropón ha logrado un crecimiento significativo, especialmente en el sector informal. Para ello se explota la ubicación geopolítica de la capital distrital como paso obligado hacia los distritos serranos de la provincia. Puede decirse que se han fortalecido y ampliado las relaciones comerciales entre los distritos. Esta característica se sustenta también en el hecho de que las condiciones de accesibilidad para llegar al distrito son buenas, ya que existe una carretera asfaltada hasta el mismo centro poblado capital y una importante cantidad de trochas carrozables en buen estado, que conectan la capital con los caseríos vecinos.

4. Albán Salazar, Manuel, 2006. *Cadenas productivas como estrategia de competitividad y articulación de los productores al mercado.* PDRS Piura – Gobierno Regional de Piura – Municipalidad Distrital de Morropón. Piura, Perú.

1.2. El cultivo de frejol y su evolución en el mercado nacional

En el Perú se encuentran diez de las quince especies de leguminosas de grano, conocidas comúnmente como menestras, que se cultivan en América Latina. De estas especies el frejol común (*Phaseolus vulgaris L.*) es el de mayor producción y consumo. La superficie instalada de las leguminosas se estima en 200 mil hectáreas, distribuidas en los diferentes ambientes agroecológicos de costa, sierra y selva y desde el nivel del mar hasta los 3800 metros de altitud. Se cultiva recurriendo a diversos sistemas de producción, ya sea en rotación con maíz, papa, arroz o algodón, solo o asociado con maíz y frutales.

La diversidad de períodos vegetativos y la amplia adaptación de algunas variedades facilitan la producción de menestras durante todo el año, con lo cual es posible aprovechar las ventanas comerciales de mejores precios.

La producción peruana de menestras es de aproximadamente 190 mil toneladas de grano seco y 50 mil toneladas de grano verde de arveja, haba, frejol común, frejol de palo y pallar (Albán, 2006). El frejol común es la especie más importante y la de mayor consumo en el país, ya que aporta 36% de la producción nacional, seguido de la arveja (20%) y haba (18%).

Las menestras con demanda externa como frejol caupí, frejol de palo, frejol común, entre otras, se cultivan principalmente en la costa, donde se experimentan crecimientos de producción en los últimos cinco años.

La productividad promedio nacional se encuentra en 1200 kilos por hectárea. Es la región de la costa la de mayores rendimientos, calidad y rentabilidad, en comparación con la sierra y selva. Según las estadísticas del MINAG, las principales zonas productoras de menestras se encuentran en los departamentos de Cusco y Cajamarca, las que concentran 15.5% y 11.4%, respectivamente, de la producción nacional. Piura alcanza 3.9%.

De las diez especies de menestras que se producen en el país, ocho se exportan a más de 35 mercados de destino. Los productos más importantes son el frejol caupí, el pallar en grano seco y el frejol de palo, en grano seco y fresco procesado. Las exportaciones desde hace siete años han estado experimentando un crecimiento sostenido, pasando de un millón de dólares en el año 2000 a 27 millones de dólares en el 2007. No obstante, la producción de algunas especies, como arveja y lenteja, no es suficiente para cubrir la demanda interna, por lo que las importaciones anuales en este rubro alcanzan las 38 mil toneladas, por un valor de 13.3 millones de dólares.

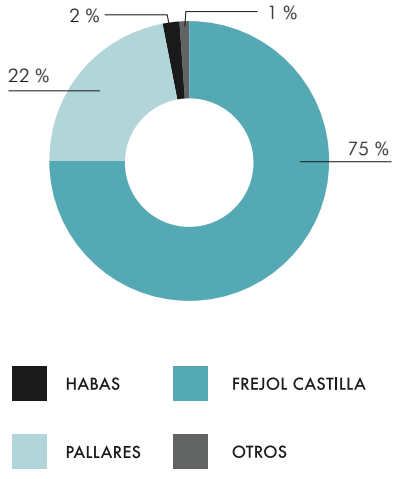
El frejol es un cultivo tradicional en el Perú, sin embargo, en Piura es un cultivo poco difundido a pesar de que existen condiciones de suelo y clima favorables para una producción comercial exitosa.

En el distrito de Morropón, el cultivo de frejol caupí (*Vigna unguiculata*) es relativamente nuevo para los pequeños productores, aunque actualmente está adquiriendo gran importancia debido a la demanda insatisfecha en el mercado externo y por las condiciones agroclimáticas favorables de la zona.

Con respecto a la demanda de frejol caupí en grano seco, Albán indica que, al año 2003, se exportó alrededor de 16 mil toneladas por un valor de 8 millones 454 mil 725 dólares, lo que representa 75% de la exportación de legumbres secas. (Gráfico N.° 2).

Los países de destino del producto son Portugal, Estados Unidos, Grecia, Reino Unido, Argelia, Bélgica, España, Emiratos Árabes e Israel. En los últimos años el producto es demandado por países vecinos como Ecuador, Colombia y Venezuela.

GRÁFICO N.° 2
EXPORTACIÓN DE LEGUMBRES SECAS, AÑO 2003



Fuente: PROMPEX - Promenestras

Existe una demanda anual de 10 mil hectáreas en este rubro, sin considerar las demandas locales, regionales y nacionales, las cuales pueden incrementar significativamente este valor.

De estas, aproximadamente 3 mil hectáreas (6 mil toneladas), no pueden ser cubiertas por los exportadores debido a una falta de promoción del cultivo, sobre todo en los valles costeños.

Las empresas dedicadas a la exportación del frejol caupí están ubicadas en Chiclayo y Lima, lugares donde también se encuentran los centros de procesamiento del grano: Agroindustrias San Carlos E.I.R.L., Sun Packers, Famel, Agro Trade & Development. Co, Gandules Inc. S.A.C., entre otras.

Actualmente el frejol caupí en grano seco está incluido en la cartera de productos peruanos agroindustriales con potencial de crecimiento con fines de exportación. De acuerdo a ello, la demanda y comercialización del producto están aseguradas y existen buenas perspectivas para un crecimiento mayor en la medida que el producto se posicione mejor en el mercado.

Con respecto a la oferta de frejol caupí en grano seco, ocupa 8% de la producción nacional de menestras y, según las estadísticas que manejan el Ministerio de Agricultura y las empresas exportadoras, anualmente se instalan entre 6 mil y 8 mil hectáreas, principalmente en los valles de la costa y zonas de la selva del Perú.

El departamento de Lambayeque es el que ocupa la mayor área sembrada con 28.8% de la producción en el ámbito nacional, seguido de los departamentos de Loreto con 25.5%, San Martín con 13.1%, Ucayali con 12.6%, Piura con 9.3%, Lima con 9.2% y los departamentos de La Libertad, Ancash, Tumbes y Moquegua, que concentran 1.4 % de la producción.

El rendimiento en este cultivo es bajo debido principalmente a factores tecnológicos, organizativos, disponibilidad de agua y crédito. No obstante, en los últimos años, se ha incrementado la productividad con la incorporación de variedades más productivas y con la aplicación de nuevas tecnologías. Se ha pasado de 800 a 1200 kilos por hectárea. Sin embargo, se tiene un potencial de rendimiento en este cultivo de hasta 3 toneladas por hectárea.

1.3. Organización de la cadena de valor de frejol caupí en Morropón

Una cadena de valor es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado (Van der Heyden, Camacho, 2006).

Se considera que el enfoque de cadenas productivas o de valor es una corriente de trabajo o enfoque que ha cobrado relevancia estos últimos años. Sin embargo, las cadenas productivas siempre han existido de manera natural, no es invento de institución o persona alguna. Las cadenas existen y existirán, y su determinación y análisis es sólo el primer paso para promover su funcionamiento equitativo y que permita la toma de decisiones de manera participativa.

Teniendo en cuenta este enfoque, se desarrolló un modelo organizativo y de gestión productiva en el que se involucró a todos los agentes participantes en la producción y comercialización del producto. Mediante una estrategia de concertación y comunicación, se establecieron relaciones fluidas, directas y transparentes entre los miembros de la cadena (Albán, 2006).

En la cadena de valor de frejol caupí del distrito de Morropón se han identificado cuatro eslabones definidos, como puede observarse en el Gráfico N.º 3. Se tiene el eslabón de producción, en el que los principales actores directos son los pequeños productores que organizan su producción mediante los comités de pozos y estos a su vez negocian con el siguiente eslabón constituido por la Comisión de Acopio y Comercialización Distrital.

El siguiente eslabón es el de transformación, representado por la empresa procesadora Agroindustrias San Carlos, la que compra el producto a la comisión, previa negociación del precio, en base a la cantidad de toneladas métricas que se estima cosechar en toda la campaña.

Del eslabón de transformación se pasa al de comercialización. La empresa Sun Packers destina el producto procesado al eslabón de consumo, cuyos actores se encuentran en el mercado exterior, a saber actualmente la Unión Europea (UE), Estados Unidos (EE.UU.) y Arabia.

Como se puede apreciar en el Gráfico N.° 3, la cadena de valor de frejol caupí en el distrito de Morropón queda definida, entonces, como un sistema que agrupa al conjunto de actores que participan interrelacionados entre sí, desde la producción hasta la exportación del producto.

GRÁFICO N.° 3
CADENA DE VALOR DE FREJOL CAUPÍ EN GRANO SECO EN EL DISTRITO DE MORROPÓN

NIVELES DEL PROCESO PRODUCTIVO	ESLABONES DEL PROCESO PRODUCTIVO	SERVICIOS
PRODUCCIÓN Apropiadas técnicas de cultivo para incrementar el rendimiento con costos de producción competitivos 	MDM OPERADORA CADENA PEQUEÑOS PRODUCTORES COMITÉS DE POZO — NÚCLEOS OPERADORES — COMISIÓN DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DISTRITAL	• Asistencia técnica e investigación de adaptación de cultivos y procesos • Maquinaría agrícola, tracción animal e insumos agrícolas • Crédito
PROCESAMIENTO Calidad y valor agregado al producto conforme los estándares exigidos por el mercado internacional	EMPRESA PROCESADORA 	• Financiamiento y trámites SUNAT • Acopio, selección, transformación y empaque • Transporte a puerto
EXPORTACIÓN Cantidad, calidad y continuidad de la oferta para asegurar y abrir nuevos mercados	EMPRESA COMERCIALIZADORA 	• Comercialización exterior • Trámite aduanero • Otros

Fuente: Albán, 2006

CUADRO N.° 2
TIPOLOGIA DE ACTORES DIRECTOS U OPERADORES DE LA CADENA

ESLABÓN	ACTORES DIRECTOS	CARACTERÍSTICAS
Producción	Productores	Personas naturales que se dedican a la pequeña producción agropecuaria. Su rol es producir el cultivo aplicando la propuesta tecnológica y entregando un producto de calidad de acuerdo a los estándares especificados por la empresa demandante.
	Comisión de Acopio y Comercialización	Agrupa a todos los comités de pozo para el acopio, control de calidad y almacenamiento temporal del producto. Asimismo, negocian con la empresa comercializadora las condiciones para la venta del producto y firman el contrato de compra venta a futuro.
Procesamiento	Agroindustrias San Carlos E.I.R.L.	Procesa y empaca productos de exportación de la línea menestras. Cubre los gastos de logística, envases, administrativos, bancarios (ITF, comisiones bancarias), impuestos con la SUNAT y transporte a puerto del producto.
Exportación	Sun Packers	Empresa encargada de exportar el producto, asegurar y abrir nuevos mercados y opciones productivas. Cubre con el trámite aduanero y todo lo concerniente a las actividades de comercio exterior

Fuente: POT Morropón 2006 - 2016

CUADRO N.° 3
TIPOLOGÍA DE ACTORES INDIRECTOS O SERVICIOS DE APOYO Y OPERACIONALES

ACTORES DIRECTOS	CARACTERÍSTICAS
Comités de Pozo	Brindan servicios de agua de riego a los usuarios de los sectores antes mencionados. Asimismo, seleccionan, organizan y avalan a los productores para la implementación de la cadena de valor y negocian servicios de apoyo a la producción.
Municipalidad Distrital de Morropón	Entidad encargada de operar la cadena, por lo que concerta, articula y promueve conjuntamente con los Comités de Pozo los servicios de apoyo a la cadena para la producción y comercialización del producto. Asimismo, apoya el proceso productivo mediante la ejecución de obras de infraestructura de riego, rehabilitación y electrificación de pozos tubulares, con insumos para la instalación de parcelas demostrativas, entre otros, e incentiva la asociatividad de los productores con asistencia técnica y asesoría legal.
Programa Desarrollo Rural Sostenible	Programa coejecutado por la Cooperación Técnica Alemana – GTZ y el Gobierno Regional Piura que asesora a las municipalidades de las subcuencas Bigote y La Gallega en temas como gestión del riesgo, producción - agro exportación y recursos naturales. En la cadena apoya con algunos insumos bajo la modalidad de fondos recuperables y de capitalización de las organizaciones o municipalidades del ámbito de la cadena y constituye el soporte técnico del equipo municipal en aspectos de asesoría legal, comercial, agronómica y administrativa.
MINAG - Oficina Agraria Morropón	Provee servicios de maquinaría agrícola para labores de preparación de suelos bajo la modalidad de crédito del 30% del costo del servicio y a pagar al final de la campaña y previa venta del producto.
PROCAMPO S.A.	Proveedor de agroquímicos para la instalación y conducción de los campos de cultivo, bajo la modalidad de crédito sin intereses con plazos de cuatro meses para pagar.
PROYECTO PRA	Brinda asesoría comercial y cubre parte de los costos de la asistencia técnica.
ENOSA	Ofrece servicios de energía eléctrica para el funcionamiento de los pozos electrificados.
Entidades de Crédito: CMAC Paita y Edyficar	Otorgan préstamos para pequeñas y medianas empresas y para productores dedicados a actividades agropecuarias, con tasas de intereses similares a los montos establecidos por la banca formal.
Transportistas locales	Brindan servicios de transporte del producto desde las chacras al centro de acopio local y del centro de acopio local a la planta procesadora.
Jornaleros y estibadores	Mano de obra remunerada para las diferentes etapas de producción del cultivo y estiba de los productos que se destinan al mercado.
Habilitadores informales	Otorgan préstamos de tipo informal a los productores para la conducción de sus campos y cobran en producto cosechado al final de la campaña.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, Albán (2006) describe cada uno de los actores directos e indirectos, que participan en la cadena de valor.

Los actores directos son todos aquellos considerados como dueños del producto. Se presentan en el cuadro N.° 2.

Los actores indirectos son todas aquellas empresas formales e informales considerados como parte del sistema de apoyo a la cadena de valor. Proveen servicios de toda índole a los actores directos y no son dueños del producto. Los principales actores indirectos de la cadena de frejol se presentan en el cuadro N.° 3.

A continuación se presenta el cuadro N.° 4 donde se esquematizan las relaciones de los actores directos con los actores indirectos. Los puntos de encuentro entre los directos (fila) con los indirectos (columna) están dados por las casillas coloreadas en plomo. Como puede verse, la mayoría de actores indirectos se encuentran brindando servicios en el eslabón de producción, pero es importante rescatar que el punto de encuentro con el siguiente eslabón de transformación está dado por las instituciones de desarrollo como el PDRS - GTZ, Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) y el operador de la cadena, el gobierno local.

Es importante también resaltar que antes de la intervención el panorama era muy distinto, pues estaba también presente el eslabón de intermediación, representado por los acopiadores locales. Otra diferencia es que los servicios de apoyo en el eslabón de producción eran notoriamente incipientes.

CUADRO N.° 4
RELACIONES ENTRE ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS

ACTORES DIRECTOS / ACTORES INDIRECTOS	PRODUCTORES DE FREJOL	COMISIÓN DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN	AGROINDUSTRIAS SAN CARLOS E.I.R.L.	SUN PACKERS
Comités de Pozo				
Municipalidad Distrital de Morropón				
PDRS Gobierno Regional Piura/ GTZ				
MINAG - Oficina Agraria Morropón				
PROCAMPO S.A.				
Proyecto PRA				
ENOSA				
Entidades de crédito: CMAC Paita y Edyficar				
Transportistas locales				
Jornaleros, estibadores				
Habilitadores informales				

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II

ANTECEDENTES: CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA

El punto de partida de la experiencia motivo del presente documento fue la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del distrito de Morropón. Este documento fue preparado por el gobierno local del distrito con el apoyo de la GTZ, el Gobierno Regional de Piura y la participación activa de los líderes del área rural y urbana (Flores et. al, 2006).

El ordenamiento territorial es un proceso mediante el cual se orienta la ocupación así como la utilización del territorio y se dispone cómo mejorar la ubicación, en el espacio geográfico, de los asentamientos humanos (población y vivienda), la infraestructura física (vías, servicios públicos, construcciones) y las actividades socioeconómicas. Una herramienta básica para el proceso de ordenamiento del territorio es el POT, instrumento de planificación técnico, normativo y regulador y que comprende un conjunto de acciones político-administrativas y de planeación física concertadas y coherentes, orientadas a desarrollar el territorio y regular la utilización, ocupación y transformación del espacio físico (Albán, 2006).

Los resultados sirvieron para determinar y zonificar el uso adecuado del suelo con el fin de dar mayor competitividad y minimizar las amenazas o los peligros que recurrentemente se manifiestan y que están estrechamente relacionados con la presencia del Fenómeno de El Niño.

Estos peligros, de origen natural, que configuran escenarios de desastre son, en primer lugar, las inundaciones asociadas a fuertes precipitaciones y, en segundo lugar, las sequías prolongadas.

Las inundaciones que se producen en el territorio de Morropón están asociadas a las precipitaciones pluviales intensas de las zonas bajas, altas y medias de las cuencas, que se dan en el período de lluvias y fundamentalmente durante años en que hay presencia del FEN. Este peligro existe también cuando los cauces de los ríos y quebradas se colman.

Morropón está ubicado en la zona baja de la subcuenca del río La Gallega, por lo tanto, es una zona altamente expuesta al peligro de inundaciones. En la parte alta de la cuenca se desarrollan actividades agropecuarias, mayoritariamente agricultura de autoconsumo y con prácticas de siembra y riego parcelario que producen la erosión de los suelos. A esto se suma la tala indiscriminada de los bosques y los árboles que crecen en los campos de cultivo y las pasturas.

Ello conlleva a que, al presentarse precipitaciones pluviales intensas, se produzca una fuerte escorrentía cargada de sedimentos de las zonas altas que colman el cauce de los ríos La Gallega, Corral del Medio y Piura en sus zonas bajas, que terminan desbordando fácilmente su caudal e inundando importantes zonas de cultivo y algunos centros poblados del distrito (POT del distrito de Morropón 2006 -2016).

Recurrentemente, en el territorio de Morropón, también se presentan períodos prologados de sequía, que afectan significativamente la actividad agropecuaria. A esto se suma que la economía de la región se basa principalmente en el monocultivo de arroz y este demanda grandes volúmenes de agua, lo cual es contrario con la inadecuada infraestructura de riego existente (Flores et. al, 2006).

En Morropón se siembran cerca de 1800 hectáreas de arroz, aprovechando las fuertes lluvias de los primeros meses del año, las cuales no permiten el crecimiento de otro tipo de cultivo. Pasado este período, o cuando concluye antes de lo previsto, se riega con agua de río o de pozos, cuyo uso encarece el producto debido a su alto costo, pudiendo incluso dejar de ser rentable. Se debe resaltar que el arroz es un cultivo que se encuentra anegado durante la mayor parte de su fase vegetativa, para su mejor crecimiento y desarrollo.

Para los agricultores de Morropón, el arroz es un producto que se cultiva por tradición, entre otros motivos, por su

relativa facilidad de siembra, resistencia a las enfermedades y su rentabilidad debido a que tiene un mercado asegurado. Esta práctica, sin embargo, es muy riesgosa puesto que el arroz llega a ser la única fuente de ingreso y sustento para las familias. Adicionalmente, otra razón que refieren los agricultores a favor del cultivo de este producto es el elevado uso de mano de obra local.

El gobierno local de Morropón, con el apoyo del PDRS - GTZ, impulsa la introducción de un nuevo cultivo con la finalidad de atacar la problemática económica de los agricultores luego de un período de sequía (2002-2004), durante el cual prácticamente no tuvieron ganancias ni rentabilidad con el cultivo del arroz. Sus ingresos apenas cubrían los costos de producción y no les permitían mantener un nivel de vida apropiado. El cultivo de arroz generaba también problemas medioambientales de salinidad del suelo por el mal uso del agua de riego.

A esto deben sumarse problemas de índole social, pues las transacciones entre productores y compradores no eran las más adecuadas por falta de organización, impidiéndoles mejorar las condiciones de negociación y articularse ventajosamente al mercado. La falta de organización frena también el acceso a servicios como la asistencia técnica y el crédito. Los agricultores resultan siendo blanco de prestamistas que cobran un alto interés (puede llegar a 20% mensual) o que cobran su deuda en productos a un precio por debajo del mercado.

La propuesta que dio origen al fomento del cultivo de frejol en Morropón nace como una forma de reducir las vulnerabilidades que afectan el territorio, y, por ende, los riesgos económicos, ambientales y sociales de la población por su dependencia de un cultivo tan exigente. El frejol se presenta también como una medida para lograr la adaptación al cambio climático, debido a las sequías que se presentaban en la zona.

Este enfoque fue más allá de los conceptos teóricos y se le dio forma de manera que se convirtiera en uno de los motores del desarrollo económico local del distrito. Esto se logra con la introducción de un cultivo de poca exigencia hídrica, que dinamiza económicamente el distrito pues genera empleo e ingresos en una época en que los campos están abandonados por falta de agua suficiente para el riego.

Las ventajas comparativas del frejol frente al arroz se presentan en el cuadro N.° 5.

A estas ventajas debe añadirse que los exportadores han abierto un mercado interesante para este producto, con una demanda creciente cuyo principal cuello de botella es la oferta. Ahora se está tecnificando su producción, la oferta se ha organizado y los precios se han elevado en los

CUADRO N.° 5
COMPARACIÓN DEL CULTIVO DE ARROZ Y EL CULTIVO DE FREJOL (POR HA)

	CULTIVO DE ARROZ	CULTIVO DE FREJOL
Nutrientes	Extrae los nutrientes de la tierra y la saliniza.	Enriquece la tierra gracias a un proceso de fijación del nitrógeno atmosférico con la ayuda de la bacteria Rhizobium.
Raíces	Raíces rectilíneas que no favorecen la aeración de los suelos.	Raíces ramificadas que aumentan la porosidad y mejoran la estructura de los suelos.
Campaña	Campaña larga de 6 meses.	Campaña corta de 3 meses, ideal para un cultivo de rotación.
Proteínas	Aporte en proteínas de 6.7%.	Aporte en proteínas que varía entre 11% y 20%.
Riego	Emplea entre 17000 y 24000 m de agua por campaña.	Emplea entre 3000 y 4500 m^3 de agua por campaña.
Mercado	Mercado muy competitivo, alta fluctuación de precios.	Existe una demanda insatisfecha por parte de las empresas exportadoras de 21030 toneladas por año(aprox.).
Costos	Costos promedio para el distrito de Morropón de US $ 1073.32.	Costos de producción que varían entre los US $ 500 y US $ 600.
Beneficios	Utilidades promedio de US $ 414 para un año con lluvias y posibles pérdidas para un año con sequía.	Utilidades promedio de US $ 606.62, sin mayor variación entre un año normal y uno seco.

Fuente: Flores, et. al, 2006

últimos años de 0.8 - 1.4 nuevos soles por kilo a 1.8 - 2.2 nuevos soles por kilo, precio histórico para el producto.

Es importante señalar que el déficit de oferta a nivel mundial atiende a las menores siembras en algunos estados de los Estados Unidos, como California, ya que al generarse en ese país un incentivo hacia la producción de granos para bioenergía, como el caso del maíz amarillo duro, que lo hace más rentable, la competencia por tierras ha desplazado fuertemente variedades de leguminosas de grano. Sin embargo, la demanda mundial permanece igual a creciente, generándose un déficit demanda/oferta que resulta en una mejora de precios y una oportunidad de mercado para otros países productores como el Perú. "…*el caso de Estados Unidos es particular, ya que esta nación se prepara para aumentar entre el 20 y el 30 por ciento de su consumo, ante una combinación de mermas en el abastecimiento de frijoles secos. Así como "elevados" precios del grano*…"[5].

Todas estas ventajas hacen del frejol caupí una buena opción en Morropón. Como se dijo anteriormente, los campos muchas veces quedaban abandonados en la campaña chica por falta de agua de riego o se sembraban cultivos poco rentables como el maíz y la yuca.

Al plantearse que los agricultores articulen una cadena de valor, se busca que accedan al mercado en mejores condiciones, para lo cual deben tener una base organizativa empresarial. Esto fue un proceso, pues se tuvo que trabajar con pequeños agricultores, con un promedio de 2 hectáreas cada uno, los cuales no habían recibido asistencia técnica, eran reacios al cambio, con antecedentes de morosidad que les dificultaba el acceso al crédito formal y en un ámbito donde no existe ningún tipo de organizaciones que funcione, menos de tipo empresarial.

En este contexto, el gobierno local de Morropón, el PDRS - GTZ y otras instituciones se asocian y embarcan en la tarea de lograr el desarrollo económico y social del distrito, mediante la articulación de la cadena de valor de frejol caupí. La institución asesoró al gobierno local para el desarrollo del proyecto piloto. Se trabajó con el departamento de infraestructura para que parte del presupuesto de esta área se incorpore al área productiva, que es la que mueve mayormente la economía del distrito.

Se debe destacar que para que se diera inicio a este proceso, fueron muy importantes las condiciones de voluntad política del gobierno local, que se interesó en generar procesos de desarrollo económico en su distrito, a través del mejoramiento de la agricultura. Esto se reflejó en los recursos y el grado de compromisos que asumió para el impulso de la cadena.

La asistencia técnica coordinada entre instituciones ha permitido alcanzar y mantener los estándares de rendimiento y calidad deseados.

5. Art. "Frijol con buena racha" http://www.laprensa.com.ni/archivo/2005/agosto/29/campoyagro/

Capítulo III

LA EXPERIENCIA

En este capítulo se describe la experiencia del Proyecto Fomento y Desarrollo de Cultivos Alternativos en el distrito de Morropón, implementado entre los años 2005 y 2007, durante tres campañas consecutivas. Se considera el objetivo general planteado, las estrategias de trabajo, los componentes en que se dividió la experiencia, así como los resultados de cada una de ellos.

3.1. Objetivo

El objetivo principal del citado proyecto es que las familias organizadas del distrito diversifiquen su producción y hagan uso racional del agua de riego mediante la instalación del cultivo de frejol y con la articulación de una cadena de valor como una alternativa frente a la sequía. Este proyecto se da como una respuesta a la escasez del agua en la zona.

Se planteó, en primera instancia, un piloto con un cultivo de rotación a la campaña grande de arroz, de rápido retorno económico, mercado asegurado y un requerimiento de agua que corresponde a un quinto de las exigencias del arroz por hectárea.

3.2. Estrategias de trabajo

Las estrategias de la institución planteadas para el logro de los objetivos, fueron las siguientes:

A. Posicionamiento de la propuesta como alternativa para el desarrollo económico local

El gobierno local, de acuerdo con la ley orgánica de municipalidades, tiene la facultad de promover procesos de desarrollo económico. La Municipalidad Distrital de Morropón debe generar las condiciones para el desarrollo económico local con un enfoque de competitividad territorial. Para esto se cuenta con instrumentos de planificación y gestión estratégica que promueven las actividades económicas principales del distrito (agricultura y ganadería).

Estos instrumentos son el Plan Estratégico de Desarrollo Distrital y el Plan de Ordenamiento Territorial, referentes para el desarrollo de las diferentes propuestas técnicas, como la reconversión productiva del arroz al frejol.

Para esto deben facilitarse condiciones de infraestructura, como el mejoramiento de los sistemas de riego mediante la electrificación y equipamiento de pozos, con la finalidad de reducir vulnerabilidades en la producción.

Asimismo, la municipalidad cuenta con un equipo técnico agropecuario encargado de implementar un sistema de extensión municipal. El objetivo es brindar asistencia técnica y capacitación a las organizaciones de productores, que provean los soportes técnicos y de control para el cumplimiento de los compromisos pactados con los actores de la cadena.

B. Articular cadenas productivas y generar alianzas público-privadas de fomento a la cadena de frejol

Los productores de Morropón no son ajenos a la dinámica comercial. Están acostumbrados a buscar mercados, negociar precios y vender su producto, aunque no siempre de manera ventajosa.

El programa planteó una estrategia de cadena de valor en la que el productor pudiera acceder de manera ventajosa hacia el mercado de exportación rompiendo la intermediación[6]. El productor puede organizarse, lograr economías de escala y establecer relaciones comerciales directamente con las personas que se encargan de procesar y exportar el producto. De esta manera, se salta el eslabón de

6. No se quiere decir con ello que en todas las condiciones es ventajoso eliminar radicalmente la intermediación, pues para ello los productores deben estar organizados y ser capaces de asumir eficientemente los costos y labores especializadas que requiere la comercialización.

intermediación que reduce los márgenes de ganancia de los productores.

Articulando a los diferentes actores de la cadena de valor se logra acercar a la empresa privada, tener asegurado el mercado para el producto, establecer contratos de compra y venta a futuro con un precio de refugio que respalde la inversión. Así, los productores pueden trabajar con la seguridad de que van a tener un comprador y que van a colocar su producto a un precio ventajoso.

Esta estrategia no podría concretarse sin la suma de esfuerzos y planteamientos técnicos de diferentes instituciones, con la finalidad de desarrollar una actividad productiva competitiva para los productores y todos los actores de la cadena. Esta alianza público – privada para la producción y comercialización del frejol permite conseguir recursos económicos y técnicos del Ministerio de Agricultura, Proyecto PRA y de la empresa privada, en todo el proceso productivo.

C. Desarrollar las capacidades locales

Desde el inicio se consideró, como estrategia de trabajo, la participación activa de los productores para la toma de decisiones a fin de generar capacidades y empoderamiento en la población. Se ha gestado un nuevo modelo de trabajo organizado con los productores, quienes delegan funciones a sus directivos para que participen directamente en las negociaciones con la empresa comercializadora y los proveedores de servicios. Otro nivel de toma de decisiones es la asamblea, cuando es necesario que todo el grupo esté presente.

La formación de líderes campesinos es otro aspecto decisivo para el éxito de la propuesta, pues son ellos quienes impulsan el cambio de actitud en el resto de socios para adoptar los cambios tecnológicos y cumplir con los compromisos asumidos con el municipio, la empresa comercializadora y los proveedores de servicios.

El equipo técnico municipal ha sido capacitado en aspectos tecnológicos, herramientas participativas y de gestión, lo que les permite desarrollar sus actividades de manera ordenada para orientar a los productores en el manejo de su cultivo y organizar toda la logística de la cadena.

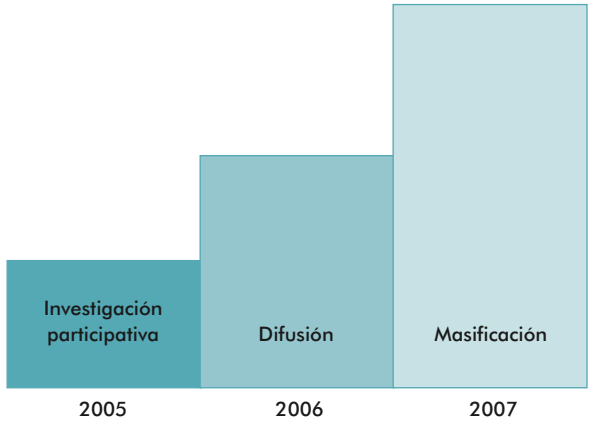
3.3. Fases de la experiencia

El proyecto siguió una secuencia lógica temporal, con una *primera fase piloto o de investigación participativa* (año 2005), en la que se establecieron los primeros contactos con los miembros de la cadena, se comenzó a generar la tecnología para el cultivo y esta se fue adaptando a las necesidades de la cadena.

En el año 2006 se desarrolló un *proceso de difusión*, en el que se logró una técnica más afinada, los agricultores aprendieron a manejar el cultivo y se convencieron de sus ventajas. A su vez, se trabajó con mayor confianza entre los miembros de la cadena por los buenos resultados obtenidos y el cumplimiento de los compromisos pactados en la primera campaña.

Finalmente, en la tercera campaña del año 2007, se dio una *fase de masificación*. Aquí se abarcó una mayor extensión de terreno, se aumentó el número de productores que integran la cadena, los procesos estuvieron mejor establecidos y hubo un compromiso mayor con la empresa comercializadora, el cual no se habría podido asumir de no haber pasado por las dos experiencias previas. En el Gráfico N.º 4 se esquematizan las tres fases de la experiencia, como peldaños que se han ido subiendo cada año.

GRÁFICO N.º 4
FASES DE LA EXPERIENCIA



Fuente: Elaboración propia

El modelo de trabajo que se desarrolló durante esta experiencia de tres años se organizó en cuatro líneas de acción, las cuales tienen a su vez actividades puntuales para el cumplimiento de sus objetivos. Estas líneas de acción son:

A. **Organización**
Su propósito es desarrollar capacidades de gestión empresarial para la prestación de servicios de apoyo a la producción con un enfoque de economía de escala y cadenas de valor.

B. **Comercialización organizada**
Su finalidad es tender canales de comercialización apropiados y justos, con una visión agroexportadora

C. **Tecnificación del cultivo**
Su objetivo es asegurar una alta producción al más bajo costo, en base a un paquete tecnológico y asistencia técnica permanente.

D. **Tratamiento post cosecha**
Sirve para dar mayor calidad y valor agregado al grano cosechado y competir en mejores condiciones en los mercados de consumo.

Para describir la experiencia del cultivo de frejol en Morropón, ordenaremos la información de acuerdo con estas cuatro líneas de acción. En cada una de ellas se analizarán actividades, resultados, logros y dificultades, a través del tiempo en cada etapa del proceso, desde la fase piloto hasta la masificación, como se esquematiza en el gráfico N.° 5.

Se debe señalar que, en la práctica, las actividades de estos cuatro componentes o líneas de acción no se desarrollaron necesariamente de manera independiente ni consecutiva. El documento los presenta por separado sólo con fines de ordenamiento de la información, para facilitar la comprensión del lector.

GRÁFICO N.° 5
DESARROLLO DE LA CADENA DE FREJOL EN MORROPÓN

Fuente: Elaboración propia

3.4. Actividades y resultados

Organización de la cadena

El primer paso fue organizar a los agricultores según los pozos de agua que existen en la zona. Los comités de pozo son organizaciones agrícolas cuyo fin es administrar el suministro de agua, manejan fondos económicos por el cobro del servicio y son, de alguna manera, autogestionarios, puesto que, además de los ingresos por dicho cobro, queda un remanente que se utiliza como un fondo de crédito para los agricultores.

Con estas organizaciones se formaron los núcleos operadores, a manera de entidades especializadas dentro de los comités de pozo para la producción del cultivo. Esto debido a que no todos los miembros de los pozos quisieron participar inicialmente en la propuesta. No obstante, los comités de pozo cumplieron un rol importante, ya que tuvieron la tarea de seleccionar y avalar a los socios que se habían organizado en los núcleos operadores.

Los núcleos operadores como tales formaron su propia directiva, la cual los representó en la mesa de negociaciones para la articulación de los servicios de apoyo a la producción. Por coincidencia, sus representantes fueron los mismos directivos de los comités de pozo, lo que facilitó las labores organizativas con los productores. La comisión comercializadora quedó formada por tres personas: un presidente encargado de la toma de decisiones, un interventor que supervisa las labores de cosecha y el volumen producido y un encargado del control de calidad de los productos.

El siguiente paso fue seleccionar a los productores que participarían en el proceso. Estos mecanismos de selección propiciaron una responsabilidad formal de los beneficiarios. Para tal fin se utilizaron ciertos criterios trabajados con la organización y con el equipo técnico municipal:

- Ser integrante hábil y avalado por la organización de pozo.
- Disponer de terrenos apropiados para el cultivo y recursos económicos que permitan cubrir de 45% a 70%

de los costos de producción, correspondientes a mano de obra y pago del agua.

- No tener deudas con entidades crediticias formales.
- Asumir el compromiso vía notarial de producir y comercializar mediante una cadena de valor operada por la Municipalidad.

Luego de seleccionados los productores se desarrolló la tarea de generar toda la documentación para que la cadena funcione de manera estructurada. Se le dio un marco legal mediante la elaboración y firma de un acta de formación de la Unidad Productiva Empresarial (UPE) y núcleo operador de la cadena de valor de frejol, en la que, entre otros aspectos, se autorizaba a la directiva a articular los servicios de apoyo a la producción y se detallaba los aportes de la inversión a la que se habían comprometido los productores.

Con la documentación legal, se promovió la realización de reuniones para validar la propuesta técnica con todos los participantes de la cadena, con el fin de definir los roles y participación de cada uno de los actores y proveedores de servicios, negociar contrapartidas económicas, establecer compromisos de inversión para la campaña agrícola, fortalecer el modelo productivo y organizativo planteado y el sistema de extensión por emplearse.

Estas reuniones, generadoras de nuevos niveles de socialización entre los actores, fueron espacios muy importantes para la participación de los productores a través de sus directivos, los cuales pueden transmitir sus inquietudes, aportar en la discusión de la propuesta, negociar mejores condiciones en los servicios que se articulen y fortalecer las relaciones entre actores.

Esta etapa del proceso quedó formalizada mediante la firma de un acuerdo marco de cooperación o trabajo conjunto para el fortalecimiento de la cadena de valor de frejol del distrito. Asimismo, se redactaron y firmaron las actas respectivas para la articulación y operatividad de la cadena en el distrito.

Una vez aprobado el perfil técnico, enriquecido con los aportes de los productores y oficializado el convenio interinstitucional entre todos los involucrados en la cadena de valor, se iniciaron las gestiones para acceder a los servicios de producción y comercialización.

> "…debemos trabajar siempre en grupo. Donde vamos nos dicen: ¿Estás en grupo?, porque si no estás en grupo, no".
>
> "La mayoría manejamos dos hectáreas. El más grande tiene cuatro. Cualquier ingeniero, empresa, va a venir mínimo por 50, porque por menos pierde su tiempo, su gasolina…".
>
> Taller de sistematización con productores. Morropón, diciembre del 2007.

Para este proceso inicialmente tuvo que elaborarse, presentar y hacer seguimiento de la documentación de soporte de los socios de los núcleos operadores y comités de pozo. Igualmente, se elaboró y legalizó con el juez de paz de la localidad toda la documentación que el municipio, como operador de la cadena, y los proveedores de servicios consideraron necesaria para la atención de los requerimientos. Se incluyeron las actas de formación de los núcleos operadores y de la alianza interinstitucional para la implementación de la cadena de valor, las cartas de intervención de las cosechas, el convenio para la prestación del servicio de maquinaría agrícola con el Ministerio de Agricultura[7], el contrato para adquisición de insumos vía crédito con Procampo S.A., el contrato de compraventa a futuro del producto con la empresa comercializadora y las actas de acopio y comercialización de las cosechas.

Esta documentación constituyó el sustento que el operador necesitó para la firma de la carta de compromiso, la cual avalaba los servicios bajo la modalidad de crédito, al que iban a acceder los productores y sus organizaciones.

Finalmente, tras la expedición de la carta de compromiso y firma de contratos, la documentación fue revisada por la jefatura de la Dirección Técnica de Desarrollo e Infraestructura Urbana (DTDIU), y el asesor legal de la Municipalidad Distrital de Morropón, quienes dieron el visto bueno

7. Hoy en día Dirección Regional Agraria, adscrita al Gobierno Regional

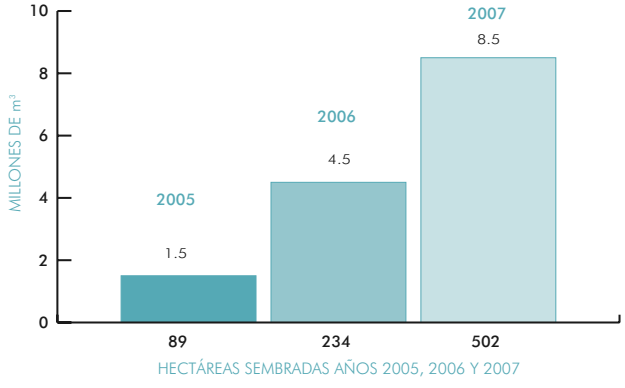
al alcalde y al Concejo Municipal para la aprobación del endeudamiento y firma de los respectivos contratos con los proveedores y productores. Con todos estos pasos cumplidos, la cadena de valor de frejol caupí en Morropón estuvo lista para operar.

Como se podrá apreciar, los resultados de las campañas reflejan que el modelo organizativo planteado fue bueno. No se niega que existieron algunas dificultades en el camino, pero estas pudieron sortearse. Fueron más los logros que los aspectos negativos.

Se logró consolidar a los comités de pozos para la prestación de los servicios de riego y como núcleo organizativo de la cadena. Esto generó fondos para su operación, mantenimiento y capitalización para prestación de servicios.

El primer año se trabajó con dos comités de pozo, Arámbulo y Núñez. Este último fue el primer pozo electrificado por iniciativa del municipio, con intervención del PDRS y aporte de los mismos agricultores. La diferencia entre abastecerse de agua de pozo bombeada con motor diesel contra uno electrificado, es la diferencia entre pagar 28 nuevos soles contra 10 nuevos soles por hora de riego. Cuando el municipio observó la electrificación de pozos como una estrategia importante para el desarrollo económico de su distrito, junto con GTZ, el Gobierno Regional y el MINAG, elaboró una propuesta para la electrificación de más pozos. Para el año 2006 se trabajó con cuatro pozos electrificados y cuatro a motor diesel. Se planteó usar la humedad remanente del arroz y solo dos riegos más para que no se incrementaran los costos.

GRÁFICO N.º 6
AHORRO DE AGUA EN COMPARACIÓN A VOLÚMENES DE RIEGO REQUERIDOS PARA CULTIVO DE ARROZ



Fuente y elaboración: PDRS-GTZ, Sede Piura

Para organizar la campaña del año 2007 se presentó la propuesta de la cadena a más distritos, mediante una convocatoria que hizo el alcalde de Morropón y el personal del programa. En la presente campaña 2007 se está trabajando con doce comités de pozo del distrito de Morropón. Se han incluido más distritos, los cuales también aportan en el pago de la asistencia técnica y algunos costos logísticos en su zona.

De esta manera se ha asesorado a un número creciente de productores en temas técnicos, empresariales y organizacionales, y se han sentado las bases para la consolidación de una organización formal.

Los principales resultados del componente de Organización se presentan en el siguiente cuadro:

Otro logro resaltante, y sin cuyo progreso no hubiera sido posible llevar adelante la propuesta, es la consolidación de las alianzas estratégicas entre las empresas públicas y privadas participantes.

Como ya se ha mencionado, el gobierno municipal asumió la responsabilidad de avalar a los productores y firmar las cartas de compromiso ante las instituciones de apoyo a la cadena. Si la municipalidad, en la persona del alcalde, no hubiera creído en el éxito de la cadena, no se hubiera podido llevar adelante este proceso en el distrito.

Sin embargo, en la primera campaña, el soporte del gobierno local no fue suficiente frente a la desconfianza lógica de las empresas que debían invertir en la cadena. Así, encontrar un proveedor de insumos que aceptara dar crédito a los productores, los abasteciera de manera oportuna y a precios razonables, fue todo un reto. La empresa Procampo asumió el reto. La morosidad cero que se dio ese año facilitó las negociaciones para la siguiente campaña. En la actualidad Procampo ha incrementado la línea de crédito y, a diferencia de la primera campaña, ahora son los representantes de las tiendas de agroquímicos los interesados en abastecer a los productores, al advertir que en la zona se da un movimiento económico importante.

Otra institución que se sumó al equipo formado por el gobierno local, el Gobierno Regional y GTZ, fue el Proyecto PRA de USAID. Esta institución identificó una oportunidad de intervención y reforzó los equipos técnicos de la cadena. Al tener el mercado asegurado desde el año 2005, a

CUADRO N.º 6
RESUMEN DE RESULTADOS DEL COMPONENTE DE ORGANIZACIÓN

VARIABLES EN EVALUACIÓN	PERIODO		
	2005	2006	2007
1. AREAS SEMBRADAS (HA)			
Con programa	48.000	234.125	778.695
Sin programa	41.000	27.250	9.740
TOTAL	89.000	261.375	788.435
2. DISTRITOS / ZONAS	Morropón	Morropón	Morropón, Santa Catalina de Mossa, Buenos Aires, San Juan de Bigote
3. PRODUCCIÓN COMERCIALIZADA (T.M.)			
Con programa de los socios	95.126	440.032	1442.722
Con programa de los no socios	78.585	45.455	16.192
Sin programa por intermediarios locales (estimado de los socios)	0.000	21.638	78.409
TOTAL	173.711	507.125	1537.3
4. PEMPRESA DE DESTINO DE LA PRODUCCIÓN COMERCIALIZADA			
POR EL PROGRAMA:			
Agrindustrias San Carlos. E.I.R.L.	173.711	485.487	1190.6
Negocios G&D S.R.L.	0.000	0.000	138.4
Semillas norteñas E.I.R.L.	0.000	0.000	109.4
Alisur S.A.C	0.000	0.000	20.6
TOTAL	173.711	485.487	1458.914
SIN EL PROGRAMA	No se realizo	Se desconoce, pero se supone que a PRONAA e intermediarios ecuatorianos	
5. PRECIOS PROMEDIOS PONDERADOS DE VENTA (S/. POR KILO)			
Con programa	1.877	1.784	2.07
Sin programa - por intermediarios locales estimado (generalmente 02 puntos menos)	0.000	1.584	1.870
6. MOVIMIENTO ECONÓMICO POR LA PRODUCCIÓN COMERCIALIZADA (S/.)			
Con programa	326056.298	866108.808	3019951.980
Sin programa por intermediarios locales (estimado)	0.000	34273.800	146624.830
TOTAL	326056.98	900.382.608	3166576.810
7. RENDIMIENTO PROMEDIO PONDERADO (KG / HA)			
Con programa	1981.8	1971.9	1953.4
Sin programa	1916.7	1668.1	1662.4
GLOBAL	1951.8	1940.2	1949.8
8. COSTO DE PRODUCCIÓN POR HA (S/.)			
Mano de obra	636.40	660.00	658.80
Maquinaria agrícola	340.00	340.00	377.50
Insumos	905.93	923.02	911.43
Otros	31.47	119.45	76.71
Gastos de acopio y comercialización	0.00	13.30	10.70
TOTAL	1913.80	2055.77	2035.14
9. VALORARIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN TOTAL (S/.)	170328.2	537326.8838	1604575.606

VARIABLES EN EVALUACIÓN	PERIODO		
	2005	2006	2007
10.. COSTO POR KILO PRODUCIDO (S/.)			
Con programa	0.97	1.04	1.04
Sin programa	1.00	1.23	1.22
GLOBAL	0.98	1.06	1.04
11. UTILIDAD NETA POR HA. (S/.)			
12. UTILIDAD NETA TOTAL DE LA CADENA. (S/.)	155728.098	363055.724	1562001.204
13. NÚMERO DE PRODUCTORES PARTICIPANTES			
Hombres (directos - indirectos)	78	113	396
Mujeres	0	5	14
TOTAL	78	118	410
14. HA / PRODUCTOR	1.14	2.22	1.92
15. INVERSIÓN MUNICIPAL (S/.)			
Morropón	9344.45	14695.20	49578.10
San Juan de Bigote	0.00	0.00	250000.00
Buenos Aires	0.00	0.00	13000.00
Salitral	0.00	0.00	1000.00
Santa Catalina de Mossa	0.00	0.00	10000.00
TOTAL	9344.45	14695.20	98578.10
16. INSTITUCIONES DE COOPERACIÓN (PRA, PDRS, GR. PIURA /GTZ) (S/.)			
PDRS G.R Piura / GTZ	13615.00	21993.00	30265.00
Proyecto PRA USAID	0.00	9000.00	28933.30
TOTAL	13615.00	30993.00	59198.30
17. FONDOS DISPONIBLES POR ORGANIZACIONES (S/.)			
Morropón	7923.60	9219.76	13320.54
Bigote	0.00	0.00	9000.00
Buenos Aires	0.00	0.00	3700.00
Santa CAtalina de Mossa	0.00	0.00	5000.00
Salitral	0.00	0.00	0.00
TOTAL	7923.60	9219.73	31020.54
18. APORTES DE PRODUCTORES POR SERVICIOS (S/.) (HA)			
Asistencia Técnica	0.00	12.50	15.00
Acopio y comercialización	0.00	13.30	10.70
Almacenamiento	0.00	6.20	5.70
TOTAL	0.00	32.00	31.40

Fuente: Informe de liquidación 2005,2007 MDM; entrevistas con equipos técnicos de las municipalidades distritales de Morropón, Bigote, Buenos Aires, Santa Catalina de Mossa; base de datos cadena productiva (Manual Albán - versión actualizada, 2008).
Elaboración: Equipo técnico PDRS.

partir del año siguiente (2006) el PRA formó equipo con las instituciones mencionadas durante la etapa de comercialización. Así, este Proyecto reforzó la cadena, facilitó información de mercados, estuvo en las negociaciones con el comprador, en el diseño de los planteamientos, las metas y en parte de la planificación de la campaña. Adicionalmente, colaboró con el pago de un asistente técnico y asumió la contratación de consultores. En el año 2007 mantuvo estos aportes, además de asumir el pago de un asistente técnico más.

Tener claros los roles fue uno de los pilares del éxito del componente organizacional. Se delegó funciones a los directivos, quienes se responsabilizaron del control de las cosechas, supervisión de la entrega del producto en el centro de acopio, negociación de los precios de venta, etc. Estas funciones fueron respaldadas con documentos que avalaban su autoridad. Para el caso del control de cosechas, se firmaron actas de intervención de la producción, por si algún productor no estuviera dispuesto a entregar su producto. Estas actas firmadas por el juez de paz avalaban al directivo para que ambos entraran al campo y recogieran el producto. De esta forma se garantizaba la devolución de los créditos.

Los únicos autorizados para brindar asistencia técnica en todo el proceso de producción eran los integrantes del equipo técnico municipal. Determinar este rol es muy importante, pues evita que personas que se consideren conocedores del tema den orientaciones o indicaciones diferentes al paquete tecnológico validado.

Esta determinación de roles produjo que en el transcurso de las campañas los productores reconocieran el valor de su directiva, al equipo y modelo de trabajo. Esto se refleja en que confían en las negociaciones que hacen los directivos y tienen más confianza en entregar su producto.

Se ha logrado capitalizar un fondo de 17 mil nuevos soles con recursos recuperados de los fondos no retornables de las instituciones de cooperación y de los autogravámenes establecidos a los productores. Con este dinero se han constituido fondos de carácter intangible que se emplearán para actividades de fortalecimiento de las organizaciones productivas o para la búsqueda de soluciones a los cuellos de botella de la actividad. Esto es una muestra de que se ha avanzado en el tema organizacional y que los productores están encaminándose hacia la autogestión.

Un aspecto que aún no ha podido consolidarse es el paso hacia la formalización. Los productores han recibido orientación técnica sobre el tema, pero todavía no se ha definido el modelo de organización más conveniente para ellos, es decir, a qué régimen deberían acogerse. La formalización de una organización trae muchas ventajas pero también otras responsabilidades, como asumir una carga tributaria. Entre las ventajas de estar organizados se tiene el reconocimiento legal a la actividad, ser sujetos de crédito de la banca privada, tener acceso a ciertos servicios que da el Estado (como capacitación empresarial y asistencia técnica, capacidad para incidir en el presupuesto participativo, etc.). También facilita el pago en una sola cuenta de la asociación y la prestación de servicios de desarrollo empresarial, inclusive.

Se tiene conocimiento del Decreto Legislativo N.° 885, Ley de Promoción del Sector Agrario, para la formalización de asociaciones de productores que se caracteriza por facilitar algunos incentivos tributarios, sin embargo, todavía no se ha tomado la decisión, aunque la inquietud está latente. Debe destacarse que si bien los productores no tienen una organización formal, ellos han aprendido, en la práctica, el significado de trabajar organizadamente. Han interiorizado la fortaleza que da el respaldo de un grupo, pues los resultados exitosos que han obtenido no hubieran sido posibles si continuaban trabajando de manera aislada.

Cómo se organizó la comercialización

El punto de partida fue identificar y seleccionar a los actores de la cadena de valor y a los actores del sistema de apoyo, con el objetivo de concretar aportes y establecer compromisos previos para futuras alianzas.

Se identificó a varios actores locales y se entabló contacto con cada uno de ellos mediante reuniones de trabajo. Hubo un primer perfil de los posibles actores que podrían participar en este proceso, y de los que se mostraban abiertos a conformar una alianza público-privada y compromisos de cooperación con el gobierno local para la implementación del proyecto.

Estos actores preseleccionados fueron convocados posteriormente a una reunión de trabajo interinstitucional, para definir los pasos a seguir hacia la articulación de la cadena de valor de frejol.

El siguiente punto fue seleccionar a la empresa compradora del producto. Se investigó cuáles eran las más grandes, serias y responsables en la comercialización de leguminosas, pues se tiene antecedentes de empresas que no han cumplido sus compromisos con los productores, o son pequeñas y no están en capacidad de otorgarle un respaldo a la cadena.

Mediante visitas de negocios se conversó con comerciantes y mayoristas, previamente seleccionados, sobre las condiciones para establecer contratos de compraventa a futuro, precios, formas de pago, calidad, presentación, logística, fechas de abastecimiento y volúmenes a ofertar por parte de los productores. Asimismo, las posibilidades de compra de otros productos y las maneras de establecer contactos comerciales.

Además de las entrevistas, se tomó referencias de Promenestras y de los registros de aduanas. Se averiguó que la empresa más grande era Agroindustrias San Carlos E.I.R.L, la que figuraba incluso como socia del principal exportador de menestras en el ámbito nacional, Sun Packers, que abarca 60% del mercado de menestras de nuestro país.

Definida la empresa Agroindustrias San Carlos E.I.R.L. como la responsable de colocar el producto final en el mercado exterior, se optó que los directivos conversaran directamente con la empresa antes de firmar el contrato. Todos los productores tuvieron conocimiento de las cláusulas, se hicieron las debidas observaciones y, luego del visto bueno, se procedió a la firma del contrato de compraventa a futuro entre la empresa Agroindustrias San Carlos E.I.R.L. (con sede en Chiclayo), los núcleos operadores Núñez y Arámbulo I –Coco Pasalacua – La Caña y la Municipalidad Distrital de Morropón, con la finalidad de asegurar la comercialización del producto.

Para la negociación del precio final de venta, se realizó un viaje al mercado mayorista de Moshoqueque (Chiclayo) con los representantes de los núcleos operadores, quienes negociaron con la empresa exportadora la cantidad de toneladas métricas de frejol a producirse al final del período. Significa que se establece un rango de producción que los agricultores se comprometen a ofertar y la empresa a comprar al final de la campaña. El precio pagado por kilo de frejol es el precio del mercado del día de la venta (cada productor tiene una fecha específica para cosechar el grano y llevarlo al centro de acopio).

La negociación toma en cuenta el número de agricultores seleccionados por el comité de pozos. Mientras mayor sea el número de hectáreas de cultivo incluidas en el proyecto, mayor será el poder de negociación de la comisión comercializadora y, por lo tanto, mayor el monto por negociar.

> "…no conocíamos bien el manejo del frejol y el cuello de botella era la comercialización, porque si no hay dónde vender, no hay producción buena".
>
> Samuel Seminario, agricultor, inspector de campo de la cadena.

Además, durante las negociaciones se fija un precio de refugio que asegura el pago de un precio mínimo por kilogramo de producto colocado. De esta manera se garantiza al productor un ingreso estable y se evita que sufra pérdidas en caso de una posible caída de los precios del mercado o una disminución significativa en la productividad del cultivo.

El precio de refugio es el cálculo del punto de quiebre entre pérdida y ganancia de un agricultor si los costos se mantienen estables y la producción de la campaña no baja del promedio grupal. Este se obtiene mediante un análisis de sensibilidad, que es la intersección entre las curvas de ingresos y de costos de producción (S/. 0.98 por kilogramo). Esta última permite definir los niveles de producción y precio del bien que puede mantener el agricultor. En el Anexo N.° 1 se presentan los costos de producción calculados para el frejol caupí en Morropón.

Firmado el contrato de compraventa, del cual tienen conocimiento y ha sido aprobado por todos los integrantes de los núcleos operadores, y redactado con cláusulas claras para ambas partes, se procede a la apertura de cuentas bancarias por parte de cada núcleo operador y la Municipalidad Distrital de Morropón. La finalidad de estas cuentas es recibir los abonos de cada uno de sus socios por el producto entregado a la empresa comercializadora. Estas cuentas sirven también para hacer las respectivas retenciones económicas por los créditos otorgados a los productores en insumos, adelantos de cosecha y, en el caso

del Núcleo Operador Núñez, por los créditos otorgados por parte del comité de pozo por concepto de agua de riego.

Los titulares de estas cuentas fueron el tesorero y el presidente del núcleo operador, quienes manejaban por separado la clave y la tarjeta respectivamente, con el objetivo de llevar un mejor control de los fondos económicos. La supervisión de esta actividad estuvo a cargo del equipo técnico responsable del proyecto.

Al momento de la comercialización, se autorizó a la empresa comercializadora la retención de los créditos avalados por el operador y la administración municipal abrió una cuenta de ahorros de carácter intangible para la cadena de valor, en la que se depositaban las retenciones de los créditos y los fondos recuperados para la cancelación posterior a los diferentes proveedores de servicios e instituciones socias. Cabe resaltar, como se explicará más adelante, que la municipalidad fue la responsable de avalar a los productores frente a la empresa y los diferentes proveedores de insumos y maquinaria. De ahí la importancia de estas cuentas, que respaldan el compromiso municipal.

De igual manera se asesoró a los comités de pozo – núcleos operadores para que el manejo de su producto vendido tenga el mismo tratamiento y que la cancelación del producto sea, en este caso, por planillas debidamente visadas por los directivos y el equipo técnico responsable.

Como puede apreciarse, la forma en que se organizó la comercialización del producto intentó cubrir todos los posibles vacíos para minimizar los riesgos: contrato con cláusulas claras, precio de refugio para los productores, cuentas bancarias para el depósito de los pagos y para la retención de los créditos y, sobre todo, el acompañamiento en todo momento del equipo técnico del PDRS y del gobierno local. El modelo del contrato de compraventa se encuentra en el Anexo N.° 2.

Un aspecto que debe resaltarse en el componente de comercialización es la transparencia y buen trato con que se desenvolvió desde un primer momento el representante de la empresa Agroindustrias San Carlos E.I.R.L. Los productores y técnicos reconocen la amabilidad, disposición al diálogo y la transparencia, reflejadas al abrir las puertas de sus instalaciones a los productores.

En el primer año de la experiencia, este comportamiento se expresa de manera especial al asumir riesgos en forma conjunta con los demás actores de la cadena, al invertir en el proceso entregando semilla a crédito a los productores, además de cubrir los costos de transporte, estiba y desestiba desde el almacén de la zona hasta sus instalaciones. A esto se suman los gastos bancarios (ITF comisiones de depósito), así como en envases, pitas y guías de transporte. No debe olvidarse que era la primera experiencia de este tipo para los productores, la tecnología se estaba validando y existían antecedentes de no pago por parte de los productores en la zona.

Los principales logros en la etapa de comercialización fueron, en primer lugar, haber generado buenas relaciones comerciales con una de las empresas más serias, con precios más altos que el mercado local. Incluso cuando los precios del mercado en Chiclayo bajaron, la empresa los mantuvo altos, lo que impedía, hasta cierto punto, la competencia con los intermediarios locales. El primer año, se negoció un precio de 2 nuevos soles por kilogramo puesto en el almacén de la zona. Este precio estaría sujeto a las variaciones de alza o baja según el movimiento del mercado mayorista de Moshoqueque. Al término de la primera campaña se obtuvo un precio final de venta de 1.80 a 2 nuevos soles por kilogramo.

Para el segundo año el precio de mercado fue menor, fluctuando entre 1.66 y 1.86 nuevos soles. En el año 2007 los precios tuvieron un alza histórica de 2.2 nuevos soles por kilogramo, variando hasta cerca de los 2 nuevos soles.

Otro logro destacable durante el primer año es haber comercializado organizadamente y de manera conjunta 173 toneladas de frejol caupí, generándose ventas por 330 mil nuevos soles. El segundo año la cantidad alcanzó 485 toneladas, que representó un total de 877800 nuevos soles de ingresos. Este año se espera llegar a las 1400 toneladas.

Uno de los aspectos más importantes del programa fue el contrato de compraventa futura del frejol que negoció la comisión comercializadora. Se debe resaltar que los productores conseguían en cada negociación condiciones más favorables. Esto se debió a que los productores y el operador de la cadena cumplieron con seriedad entregando la cantidad de producto pactado, incluso más allá de lo planificado. Además, hubo morosidad cero. El segundo

año también se cumplió con seriedad, lo que incrementó el nivel de confianza de la empresa en los productores y viceversa.

Esta confianza se tradujo en la firma de contratos de compraventa a futuro con precios de refugio cada vez mayores. El primer año fue de 1.3 nuevos soles, el segundo año 1.4 nuevos soles y el año 2007 se logró 1.5 nuevos soles por kilogramo de frejol. Estos precios en aumento dan un mayor respaldo al agricultor. La empresa también se beneficia con estos contratos a futuro, pues sabe con seguridad cuántas hectáreas maneja y cuánto producto podrá colocar, ya que en el mercado externo se opera con compromisos de venta anticipados.

En segundo lugar, aumentaron los aportes de la empresa hacia la cadena. El primer año cubrió los costos de semilla y el transporte del producto del centro de acopio de Morropón a su local en Chiclayo. Un aporte no esperado fue que facilitara dinero en efectivo a los agricultores para el pago de los jornales de la mano de obra necesaria para la labor de cosecha. En la propuesta original, el productor se comprometía a asumir 50% de los costos totales de la campaña, lo que cubre la mano de obra y costo del agua de riego, pero con este adelanto se pudo financiar parte de los costos indicados. El monto depositado fue de 11241 nuevos soles a la cuenta de la comisión de acopio y comercialización.

El segundo año, además de lo comprometido anteriormente, asumió algunos costos de cosecha y acopio para el retiro del producto de las chacras al centro de acopio, tales como camioneta, pago de estibadores, apoyo logístico, etc. Estos aportes fueron altamente apreciados por los productores, pues el retiro del producto de la chacra significaba para ellos pérdida de tiempo en la búsqueda de movilidad, como mototaxis, acémilas o vehículos de transporte público.

Para el tercer año, la empresa aporta una moto como cesión en uso durante la producción y personal encargado de brindar asistencia técnica, además de todo lo comprometido en las dos primeras campañas.

En el siguiente cuadro se presentan los principales resultados del componente de comercialización.

Esta respuesta favorable de la empresa obedece a que a lo largo de tres campañas se respondió a sus expectativas. Los productores de Morropón se convirtieron en clientes interesantes para su negocio. Morropón es una zona con buenas condiciones para el cultivo, se obtienen altos rendimientos y se ha gestado una base organizativa confiable y con la capacidad de abastecer con aproximadamente la cuarta parte de todo su movimiento comercial (se calcula que la empresa movía 2000 toneladas en el año 2006).

CUADRO N.º 7
RESUMEN DE RESULTADOS DEL COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN

RESULTADOS	1er. AÑO 2005	2do. AÑO 2006	3er. AÑO 2007 (1)
TM comercializadas	173.7	485.5	1400
Precio de venta (S/./kg)	1.8 - 2.0	1.66 - 1.86	2.2 - 2.0
Ingresos obtenidos (miles de S/.)	330.0	866.0	2800.0
Precio de refugio (S/./kg)	1.3	1.4	1.5
Aportes de la empresa	Semilla en crédito Transporte, estiba, desestiba, desde centro de acopio hasta fábrica. Gastos bancarios (ITF, comisiones de depósito). Envases, pitas y guías de transporte. Adelanto de cosecha para pago a jornaleros.	Semilla en crédito Transporte, estiba, desestiba, desde centro de acopio hasta fábrica. Gastos bancarios (ITF, comisiones de depósito). Envases, pitas y guías de transporte. Camioneta y estibadores para recojo del producto de campos al centro de acopio.	Semilla en crédito Transporte, estiba, desestiba, desde centro de acopio hasta fábrica. Gastos bancarios (ITF, Comisiones de depósito). Envases, pitas y guías de transporte. Camioneta y estibadores para recojo del producto de campos al centro de acopio. Moto en cesión en uso. Un asistente técnico.

Fuente: elaboración propia
(1) Valores estimados antes del término de la campaña

Una muestra de esto es que la empresa organizó una visita de campo con sus clientes a la zona. Les mostró los campos de cultivo, se reunieron con el alcalde, el equipo técnico y los productores, presentándolos como sus proveedores estrella. Esta estrategia tenía como objetivo garantizar a sus compradores que se cuenta con el producto adecuado en cantidad y calidad para cumplir con sus contratos.

Otra muestra de que Morropón se posiciona como zona productora de frejol caupí es la aparición de intermediarios, a partir de la segunda campaña. Esto tiene implicancias positivas y negativas. Lo positivo es que la zona está siendo reconocida. Lo negativo es que puede generar que los productores se dispersen y no cumplan sus compromisos por ganar dinero de manera más inmediata y con algunos puntos de ventaja. En el segundo año la empresa comenzó a pagar precios por encima de los intermediarios locales, pues al comercializar grandes volúmenes, estos últimos no pueden competir. Esto provocó que los intermediarios desaparecieran, incluso algunos propusieron vender su producto a la cadena, pero no fueron aceptados.

Este año (2007) han vuelto a aparecer intermediarios y con una dinámica diferente a la que se maneja en el mercado mayorista de Moshoqueque, donde se rige el precio del frejol: el contrabando de producto desde el Perú al Ecuador. Comerciantes ecuatorianos habilitan acopiadores para que recojan producto de las zonas de producción, a buen precio pero en pequeñas cantidades, comparativamente a las que se manejan en la cadena. Este comercio produce un efecto desestabilizador entre los productores, quienes están ávidos por ver el retorno rápido de su inversión. A esto se suma la baja del dólar, que afectó la liquidez de la empresa e impidió que pudiera pagar a los productores el precio de mercado. Cabe decir que el precio en el momento de la negociación era muy alto (2.2 nuevos soles), con tendencia a bajar.

Se ha intentado entrar en conversaciones con estos intermediarios, previo permiso de la empresa, para evitar que se distorsione el mercado, pero no se ha llegado a mayores acuerdos, excepto una venta pequeña de 200 toneladas a 2.2 nuevos soles por kilogramo, que, en relación con el precio pagado por la empresa (2 nuevos soles), hace que un grupo de productores reciba un precio promedio de 2.1 nuevos soles por kilogramo.

Como puede verse, la relación comercial entre los productores y la empresa ha avanzado año tras año. Las negociaciones las realiza la comisión comercializadora acompañada por los técnicos del gobierno local y con el asesoramiento de representantes del Proyecto PRA. Ellos supervisan que la negociación en todo momento satisfaga los intereses de los agricultores para que obtengan los mejores resultados posibles, sin desestimar la transparencia con la que ha venido desenvolviéndose la empresa.

Una dificultad que se ha presentado desde la segunda campaña es el cobro del dinero a través de las cuentas bancarias. El primer año no hubo problemas con el banco, pero a partir de la segunda campaña la oficina del Banco de la Nación en Morropón registró falta de liquidez para hacer los pagos a los productores, pues se movían montos considerablemente mayores a la primera experiencia. Se entabló conversaciones con la oficina principal en Piura y se comprometió a superar este inconveniente. Sin embargo, los problemas subsisten hasta la actualidad, con el consiguiente malestar de los productores que esperan la fecha de pago y muchas veces tienen que volver con las manos vacías. Depende del equipo técnico establecer la estrategia más segura para el pago a los productores y que se eviten estos retrasos.

En términos generales, puede afirmarse que todas las metas y objetivos pactados en el componente comercial se cumplieron satisfactoriamente. Tanto los productores como la empresa compradora cumplieron sus compromisos con seriedad, lo que hace esperar mejores perspectivas para las siguientes campañas.

La tecnificación del cultivo

El primer paso fue elaborar en gabinete una primera versión de la propuesta técnica del manejo del cultivo. El equipo del PDRS - GTZ precisó en este documento los planteamientos técnicos necesarios para el desarrollo de una propuesta viable para los productores. Se definieron los objetivos, el grupo meta, la propuesta técnica de manejo del cultivo, los costos de producción y el análisis de rentabilidad del cultivo. Se definió también la forma de organización, el presupuesto y los recursos humanos y financieros necesarios para el desarrollo de la experiencia.

Este paquete tecnológico se presentó a los productores en una reunión de socialización y validación. Los productores

aportaron ideas y apreciaciones, afinándose la propuesta técnica y los costos de producción.

Lo siguiente fue establecer el volumen de producción. Este es un paso importante puesto que con esta información se negocia con la empresa el contrato de compraventa a futuro. Según las hectáreas planificadas y el rendimiento promedio establecido se calcula la cantidad de producto que se va a vender.

Es importante destacar que se deben cumplir las metas que se programan sobre todo en cuanto a cantidad y calidad de producto por entregar, ya que los exportadores establecen sus ventas con sus clientes en el mercado externo, con proyecciones a futuro, de acuerdo con los contratos que se han firmado con los abastecedores del producto, en este caso los productores.

> "Antes la gente no quería cambiar a menestras, ahora ya vieron que es ganancia y es fácil de manejar. Algunos ya no quieren sembrar arroz".
>
> Taller de sistematización con productores. Morropón, diciembre del 2007.

Por cuestiones de seguridad es mejor negociar con márgenes de producción que oscilen entre una producción mínima y una máxima, pues se puede renegociar con la empresa una variación de la cantidad acordada por exceso, como se ha dado en las dos primeras campañas, pero no por defecto. De esta manera se evitan problemas posteriores por incumplimiento.

Otra actividad importante fue la elaboración del análisis de sensibilidad económica, que permite determinar el nivel de operaciones óptimo que debe mantener el productor para cubrir todos los costos de operación, así como evaluar la productividad asociada a diversos niveles de venta.

El punto de equilibrio fue la herramienta usada para este análisis de sensibilidad, definido como la intersección de la curva de los ingresos con la curva de los costos de producción, a partir de la cual se puede determinar los niveles de producción y precio de producto que soportaría el productor (Albán, 2006).

Según el análisis de sensibilidad elaborado por los técnicos de la Municipalidad Distrital de Morropón para el proyecto, en el punto de equilibrio hallado, para una producción de 1468.4 kilogramos de frejol por hectárea, a un costo de producción de 2055.7 nuevos soles debería tener un precio de 1.4 nuevos soles por kilogramo para cubrir los costos. En caso de que la producción se mantenga en el promedio proyectado, es decir, 2090 kilogramos por hectárea, el precio mínimo necesario sería de tan solo 0.98 nuevos soles por kilogramo. De mantenerse la productividad proyectada para la zona y los precios del mercado, la rentabilidad proyectada del cultivo sería de 42.3%, (Flores, et. al, 2006).

Este análisis de sensibilidad permitió tener definida la información sobre la utilidad del producto, de manera que los productores tuvieran claras sus expectativas. Sirvió además para reflexionar sobre la estrategias que deberían emplearse para mejorar las utilidades, con el objetivo de hacer más competitiva la actividad.

Teniendo claro el volumen por producir y el precio de venta para que el productor tenga una rentabilidad apropiada, se cerraron las negociaciones con la empresa exportadora y se comenzó a planificar la campaña con los productores. Para tal fin se coordinó con los productores y dirigentes de los comités de pozo las respectivas fechas de inicio y término de la campaña, el cronograma de labores de preparación de suelos y siembras, lo cual permitió programar con la debida anticipación la dotación de riego, los requerimientos de maquinaria agrícola, semilla y otros insumos, así como las labores de asistencia técnica y capacitación.

El equipo técnico elaboró los requerimientos de servicios necesarios para la instalación y conducción de los campos de manera escalonada y de acuerdo con el avance de la campaña. Se envío informes de requerimiento escritos y visados por la jefatura técnica a los diferentes proveedores y se elaboró el programa digitalizado para su respectivo control en almacén. Asimismo, se acondicionó un lugar especial para el almacenamiento de los insumos y los kardex respectivos, se prepararon los partes de maquinaria y las guías de control de asistencia técnica e insumos, se definieron las horas de atención al público en oficina y en almacén, entre otras consideraciones.

La etapa siguiente fue instalar y conducir las áreas de cultivo. Para ello se le entregó a cada agricultor las semillas,

los abonos, los insumos diversos y la capacitación técnica para el cultivo de la menestra. Estos insumos y gastos son financiados por los fondos dados en préstamo.

La asistencia técnica tuvo como objetivo asesorar a los productores en momentos claves del proceso productivo con la finalidad de lograr la máxima eficiencia en las labores de campo y asegurar el éxito de la producción. Se aplicó una tecnología media, que incluyó el uso de semilla certificada de la variedad CAU- 9, buena preparación de suelos, adecuada densidad de plantas, fertilización balanceada al cultivo y un manejo integrado de plagas y enfermedades, entre otras prácticas.

El sistema de extensión que se implementó para el desarrollo de la cadena fue de carácter participativo, según el cual el equipo técnico municipal era el único responsable o portavoz autorizado para brindar la asistencia técnica a los productores en campo. A su vez, dicho equipo estaba asesorado por un *pool* de especialistas en capacitación, manejo agronómico y gestión comercial que provenía de las instituciones de cooperación, como PDRS - GTZ- Gobierno Regional Piura y del sistema de apoyo a la cadena. Cada cierto tiempo se reunían todos los entes involucrados para evaluar los avances y plantear las medidas que se consideraban necesarias.

Otro punto importante dentro de la parte técnica fue la capacitación al equipo técnico municipal sobre el enfoque de cadena de valor, con el objetivo de que manejen los conceptos y principios del enfoque de cadenas productivas para una correcta aplicación y asesoramiento a los actores locales que se involucrarían en la propuesta.

Dentro de los logros de la fase de tecnificación, se destaca en primer lugar haber obtenido en la primera campaña rendimientos promedio de 2200 kilogramos por hectárea, por encima de la proyección calculada de 1500 a 2000 kilogramos por hectárea. Es más, estos rendimientos superan ampliamente el promedio nacional de 1200 kilogramos por hectárea.

Otro logro importante es haber cumplido en campo los costos de producción planificados de 2000 nuevos soles por hectárea. Al obtenerse rendimientos mayores a los planificados y haber colocado el producto a un precio muy ventajoso, como se explicó en el capitulo referido a comercialización, la rentabilidad osciló de 80% a 100%, por encima de lo ofrecido a los productores al inicio de la campaña.

Es muy importante que los costos se hayan mantenido, tanto en la primera como en la segunda campaña, pues no se crearon falsas expectativas entre los productores y hubo conformidad con los resultados.

Otro logro importante, que se desprende del anterior, es haber validado en el campo un paquete tecnológico adecuado a las condiciones de la zona, el cual cuenta con un modelo de extensión que funciona de manera eficiente y confiable para el productor. La tecnología contempla todos los aspectos para el óptimo desarrollo del cultivo, desde la preparación del terreno, elección de la semilla, riegos, fertilización y la cosecha tecnificada del cultivo. Todo el proceso se encuentra documentado para su divulgación.

La asistencia técnica y acompañamiento fue permanente, generándose un proceso de aprendizaje recíproco, entre agricultor y técnico, quienes aprendieron juntos el manejo del cultivo. Para tal fin, se realizaban visitas a los campos de cultivo cada siete o quince días, o menos, de acuerdo con las urgencias y necesidades de los productores. Al ser el acompañamiento tan intensivo, los productores quedaron bastante satisfechos. Estas acciones de asistencia técnica se complementaron con las capacitaciones respectivas.

El primer año, la asistencia técnica fue subsidiada por el gobierno local con la finalidad de que el productor pudiera acceder a un servicio especializado, muy importante para el incremento de la productividad y la calidad de los productos por comercializar. Esto generó en el productor un mecanismo de confianza y de revaloración de este servicio. Un logro que debe destacarse de esta fase, es que en las siguientes campañas los productores comenzaron a asumir parte de los costos de la asistencia técnica, el cual se calcula es de 50 nuevos soles por hectárea. A partir del segundo año los productores asumieron parte de este costo, con el pago de 12.5 nuevos soles por el servicio. Actualmente este monto se ha incrementado a 15 nuevos soles, con perspectivas de que en el futuro puedan asumir la totalidad del costo.

Con estos fondos se pudo mejorar la asistencia técnica. El primer año se tuvo un técnico en el campo, supervisado por el asistente técnico responsable del proyecto. Para el

CUADRO N.° 8
RESUMEN DE RESULTADOS DEL COMPONENTE DE TECNIFICACIÓN DEL CULTIVO

RESULTADOS	1er. AÑO 2005	2do. AÑO 2006	3er. AÑO 2007 (1)
Ha. cultivadas	89 (2)	234	770
Costo de producción (S/./kg)	2000	2000	2000
Rendimiento promedio (kg/ha)	2100	2070	1800
Rentabilidad (%)	50 – 125%	50 – 125%	50 – 125%
Aportes de los productores para asistencia técnica (S/. /ha)	0.0	12.5	15.0
Personal técnico	1 asistente técnico: PDRS 1 técnico de campo: municipio	1 asistente técnico: PDRS 2 técnicos de campo: Proyecto PRA y municipio	1 asistente técnico: PDRS 4 técnicos de campo: Proyecto PRA, municipio 1 coordinador: municipio 1 asistente: municipio 1 almacenero: municipio

Fuente: elaboración propia
(1) Valores estimados antes del término de la campaña
(2) Inicialmente fueron 48 hectáreas a las que se sumaron 41 más, correspondientes a agricultores que no formaron parte de la cadena desde un inicio, pero recibieron la asistencia técnica y lograron comercializar su producto con la empresa.

segundo año se tuvo dos y en la actualidad se tiene cuatro, además de una persona en la coordinación, un asistente administrativo y un almacenero. El dinero aportado por los productores alcanza para el pago de un técnico, el resto lo financia el municipio y el Proyecto PRA.

Conviene resaltar que es indispensable contar con un plan de trabajo concertado con los dirigentes de los productores para optimizar los tiempos y los recursos logísticos disponibles para la etapa de campo. Asimismo, es importante que los dirigentes asuman el liderazgo técnico para ordenar y replantear si fuera el caso, las acciones consideradas en la planificación de la campaña y establecer las sanciones a los productores socios en caso de incumplimiento de los acuerdos.

El reflejo del éxito de la etapa de campo es haber obtenido un producto de calidad que cumple altamente con los estándares exigidos en el mercado.

Los principales resultados de este componente se presentan en el cuadro N.° 8.

Así como se tuvo logros, hubo también dificultades, sobre todo al inicio del proyecto. Reunir al primer grupo de productores para iniciar la campaña fue una tarea ardua, debido a la desconfianza en la propuesta, por experiencias anteriores con otros proyectos que tuvieron resultados negativos. A esto se suma el lógico miedo al cambio, que permitió que solo unos pocos productores fueran los primeros innovadores en arriesgarse a sembrar un cultivo diferente al confiable pero poco rentable arroz. Además, los agricultores debían invertir dinero en la campaña para mano de obra y afrontaban dificultades económicas porque salían de una mala campaña de arroz.

El siguiente año ya se conocían los resultados de la cadena en el distrito, por lo que fue más fácil que nuevos productores se incluyeran en la propuesta, llegando casi a triplicar la anterior extensión de hectáreas. En la actual campaña (2007), la popularidad de la cadena escapó de las fronteras del distrito y se han incorporado productores de Santa Catalina, Bigote, Buenos Aires y Salitral.

También se tuvo algunas dificultades técnicas, como el incumplimiento de los proveedores de servicios de maquinaria, para el caso del Ministerio de Agricultura, lo que ocasionó que las labores de preparación de suelo no hayan sido las más eficientes por la prestación misma del servicio: la maquinaria no era la más adecuada, los tractores se malograban durante la jornada, etc., con la consiguiente demora en la preparación del suelo y malestar en los productores. Estas deficiencias, que se dieron desde un inicio, se van corrigiendo a medida que avanza el programa.

Se presentaron también algunas quejas por falta de abonos e insecticidas en almacén, pero esto generalmente

ocurría cuando el productor recogía su producto a destiempo. Se instituyó como forma de trabajo que los productos se fueran entregando a medida que avanzaban sus labores. Esta medida se tomó para no elevar los costos al productor innecesariamente repartiendo productos que no van a usarse.

Hubo problemas con la provisión de semilla certificada, cuyo proveedor era Agroservicios Zañartu, socio de la empresa comercializadora. A partir de la segunda campaña y también en la tercera, la semilla comprometida de vaina verde vino mezclada con vaina blanca, que tiene menor rendimiento en el campo. Esto originó desconfianza hacia el proveedor, pero el productor fue compensado por este error. Se conversó con la empresa y esta dio una compensación económica de 3 nuevos soles más por saco a los productores que se vieron afectados por la mezcla. Esta negociación se logró gracias a que los productores estaban organizados y se presentó una queja formal a la empresa proveedora. La provisión de semilla certificada de calidad es un problema que se da en todo el territorio nacional, por la poca seriedad y control en su producción.

A partir de la segunda campaña, a pesar de que los rendimientos se mantuvieron, comenzaron a aparecer nuevas plagas y enfermedades debido a la intensificación del cultivo. En la tercera campaña, los costos se incrementaron ligeramente, debido al incremento de las plagas y del precio de los insumos. Los rendimientos han sido menores, aproximadamente 1800 kilogramos por hectárea. El promedio ha bajado porque en las zonas nuevas los rendimientos han sido menores. Los agricultores que ya venían trabajando con anterioridad han mantenido rendimientos superiores. Sin embargo, al haber negociado un precio de venta alto, la rentabilidad de los productores es prácticamente la misma de las campañas anteriores.

Estos resultados diferentes indican que la caída de los rendimientos no se debe a aspectos técnicos ni coyunturales. Que los productores nuevos hayan tenido menores rendimientos indica la falta de compromiso que tiene el agricultor para el cumplimiento de la asistencia técnica. Los técnicos han identificado que un buen porcentaje de los productores tiene aún poca predisposición para recibir y cumplir las recomendaciones técnicas. Está muy arraigada en ellos la costumbre de sembrar y dejar que el producto se maneje sin mayor control, lo que se contrapone al trabajo técnico con que opera la cadena.

A esto se suma que pudo faltar un mayor control y seguimiento en los agricultores nuevos, que todavía no estaban compenetrados en la dinámica de trabajo. Si bien en teoría un solo técnico puede encargarse de asistir 200 hectáreas, el número de técnicos en la práctica fue insuficiente para el número de productores que debían asistirse. Debe recordarse que predomina el minifundio y que las áreas se encuentran muy dispersas. Podría decirse que en el último año la asistencia técnica se descuidó, comparativamente con los dos primeros años en que fue intensiva.

Algunos asuntos pendientes en el área técnica son la implementación del manejo integrado de plagas (MIP), buenas prácticas agrícolas, tecnología limpia, abonamiento orgánico, etc. Hasta el momento se sigue sembrando de manera convencional dejándose de lado las prácticas que hagan más sostenible el cultivo.

Este tipo de control integrado se dificulta debido a que se trabaja con pequeños agricultores con los que resulta indispensable tomar acuerdos grupales para implementar alguna práctica. Esto implica que si uno no acata o usa la práctica indicada, en el momento adecuado, se perjudican todos y no se obtienen los resultados esperados.

Un tema que de alguna manera retrasa los avances en el área técnica es el continuo cambio de personal responsable en esta área. Cada año al final de la campaña quedan meses en blanco entre la cosecha y el inicio de la nueva campaña. Esto obliga a los técnicos a buscar otras alternativas de trabajo que generalmente no permiten que estén disponibles cuando se les requiere nuevamente. Es así que todo el tiempo invertido en capacitarlos se pierde, para volver a comenzar el siguiente año desde cero con un nuevo equipo.

Así, el proceso de aprendizaje se inicia nuevamente en cada campaña y puede darse el caso de que se cometan algunos errores en las recomendaciones, debido a que son técnicos nuevos que recién trabajan en el manejo del frejol. Este es un tema que debe considerarse, pues la permanencia del personal permite garantizar la continuidad de los procesos.

Sin embargo, todos los problemas técnicos y operativos se están solucionando, a la par que avanzan las relaciones comerciales y de mercado.

Tratamiento post cosecha

En esta etapa se trata de dar las condiciones adecuadas al producto una vez que sale del campo para un primer almacenamiento temporal. Se debe asegurar los parámetros del contrato 5% de impurezas y 14% de humedad.

Para la organización del acopio y entrega del producto a la empresa comercializadora se formó una comisión de acopio y comercialización integrada por los representantes de los comités de pozo - núcleos operadores, en los cuales recayó la responsabilidad de esta etapa del proceso, así como la firma del contrato de compraventa a futuro de la producción.

Se realizó una programación de cosechas que ayudó a programar las entregas del producto a la empresa comercializadora. Asimismo, se acondicionó un centro de acopio que permitió recibir y controlar la calidad del grano proveniente del campo. En algunos casos, en este ambiente se daba el acabado final al producto y servia como almacén temporal hasta la posterior entrega al comprador. Esta actividad se coordinó con los responsables de los núcleos operadores, quienes debían dar su visto bueno.

Se recibió el producto en sacos de 50 kilogramos, lo que facilitó el conteo y arqueos diarios de almacén. El despacho respectivo se efectuó en la medida que la capacidad de almacenamiento lo permitía y según los pagos efectuados por el producto por parte de la empresa comercializadora bajo la premisa "frejol pagado, frejol entregado". El recojo del producto se hacía generalmente de manera semanal y por lotes de 20 toneladas.

Los reportes a la empresa comercializadora del ingreso del producto al centro de acopio se hicieron de manera diaria e Interdiaria, para los abonos de las liquidaciones a los productores y las retenciones respectivas. Se elaboraron los informes correspondientes por núcleo operador, en los cuales se especificaba de manera detallada la siguiente información: nombre del productor, deuda por pagar, precio del producto, cantidad entregada, importe por venta del producto por recibir, cantidad por retener por deudas de cadena de valor y adelantos de cosecha y el monto neto por cancelar al productor.

Asimismo, los importes que se depositarían a las cuentas de los núcleos operadores y Municipalidad como entidad operadora de la cadena, de manera detallada por proveedor de servicios, tal como sigue: Comité de Pozo, MINAG, Municipalidad Distrital de Morropón, PDRS, Procampo, otros.

Los informes fueron alcanzados vía fax y se coordinaban los depósitos de dinero y recojo del producto vía telefónica para

La reducción de costos de acceso a agua de riego ha permitido generar un mayor margen al productor y operar campañas con menor disponibilidad del recurso.

agilizar los pagos respectivos del producto a los agricultores.

Inmediatamente después de enviados los informes de liquidación respectivos, se verificaban los depósitos vía Internet y se programaban las fechas de pago correspondientes, generalmente dos días a la semana, dependiendo de la cantidad de producto recibido

El dinero era retirado del banco por los representantes de los núcleos y se efectuaba el pago y el llenado de planillas respectivo en presencia de los mismos representantes.

El principal logro de este componente fue que no se registraron rechazos ni castigos en el precio del producto por mala calidad, ni reportes de falta de peso, por parte de la empresa. La organización cumplió con el compromiso de concentrar toda la cosecha y facilitar las condiciones adecuadas de almacenamiento temporal hasta que el producto sea llevado a la planta procesadora.

El personal responsable del acopio trabajó de manera comprometida y transparente. El delegado de acopio era el encargado de revisar saco por saco. Si en alguno se encontraban impurezas se contaba con zarandas para que el productor completara la limpieza. El responsable de acopio tiene la potestad de rechazar el producto que no cumpla con los requisitos, pero se tomó muchas precauciones en el campo para evitar estos problemas, por lo que no hubo rechazos en el centro de acopio. Esto demuestra lo exhaustivas que fueron las labores de asistencia técnica en el campo, para lograr que el productor lleve su cosecha con las especificaciones técnicas de peso y porcentaje aceptable de impurezas.

Una dificultad surgida en la primera campaña fue que se tuvo que improvisar y acondicionar un local que funcionó como centro de acopio y almacén temporal del grano, debido a que no se había considerado en la estructura de costos del plan de trabajo un presupuesto para este rubro. Los costos de almacenamiento fueron subsidiados por el municipio y el pesado de los sacos se hizo con una balanza prestada por un miembro del Comité de Pozo Núñez.

En el contrato de compraventa se estipulaba claramente que la empresa recogía el producto del centro de acopio de la zona, pero por falta de experiencia no se consideró que esta labor de post cosecha tenía un costo: local, personal, estibadores, guardianía, transporte, etc.

Como se dijo anteriormente, esta etapa arrojó resultados exitosos, gracias a que se tuvo la capacidad de improvisar, acondicionando local, prestando equipos, recibiendo el producto los mismos directivos y personal del programa. Si bien se cometió un error grave al no planificar en detalle esta fase, se tuvo la capacidad de respuesta frente al problema, que se expresa en el cumplimento del compromiso asumido.

En el 2006 se hizo una estructura de costos para la post cosecha. Se explicó a los productores que esta era una etapa importante y que tenía un costo. Se calculó cuánto tenía que pagar cada agricultor y estos empezaron a asumir. Con estos aportes se ha alquilado un almacén, se ha comprado una balanza, se cubre los pagos de estibadores, guardianía y personal encargado del control del producto. En la presente campaña los productores siguen asumiendo estos costos y se tiene como mira adquirir un local propio para el almacenamiento.

La calidad del grano ha mejorado, como resultado de la capacitación y las buenas prácticas agrícolas, logrando cada vez un grano más grande, uniforme y con menor índice de descarte.

Para el éxito de esta etapa debe resaltarse la importancia del trabajo en el tema de valores, como la honradez, transparencia y responsabilidad. Es importante que todos participen y tengan conocimiento del proceso para evitar suspicacias, incluso desde las negociaciones. Ayuda mucho manejar las cuentas claras y que la directiva converse con los productores para evitar malos entendidos. Es natural que cuando se realizan actividades en las que se mueve dinero, surjan dudas sobre su adecuado manejo. Es un problema que siempre va a darse, pero depende de los directivos de los comités y de los representantes del programa presentar las cuentas claras y estar abiertos al dialogo y la confrontación.

Capítulo IV

ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA: MÁS ALLÁ DEL ENCADENAMIENTO

En esta parte del documento se hace un análisis de la experiencia descrita buscando entender el grado de avance y los logros alcanzados, así como los aspectos que aún no se han consolidado. Para facilitar el análisis se utilizan tres criterios básicos. El primer criterio será el impacto económico y social de la actividad. El segundo es la sostenibilidad del proceso, desde el punto de vista económico, social y ambiental. Finalmente, el crecimiento institucional, traducido en el logro de los objetivos como programa.

4.1. Impacto social y económico en el distrito

La finalidad principal de cualquier actividad económica es generar utilidades que permitan mejorar la situación social de los participantes. En el caso de los productores de frejol de Morropón, este fin fue cumplido satisfactoriamente para todos ellos.

Los nuevos ingresos fruto de la campaña de frejol, fluctuaron entre los 1000 y 2500 nuevos soles por hectárea cultivada en un período de tres meses, en una época del año en que los ingresos eran nulos. Si afirmamos que antes del proyecto el agricultor no tenía ingresos por la agricultura entre los meses de julio a diciembre, ¿cuál es el impacto de estos nuevos ingresos en las familias de la zona?

Para comenzar, los efectos que saltan a la vista son la mejora en la calidad de vida reflejada, en primer lugar, en el incremento del poder adquisitivo. Como los propios agricultores manifiestan, con este dinero ha mejorado la alimentación de la familia y pueden cumplir el deseo, antes muy difícil de lograr, de asumir el costo de los estudios de sus hijos. La vivienda se encuentra mejor equipada ("*ahora tengo televisor y DVD*") y resulta para ellos un lugar mejor para vivir.

"Antes había campos abandonados o cultivos que no eran rentables para nosotros. Ahora hay trabajo, todo el mundo está ocupado por las labores culturales, porque con el frejol no se puede perder tiempo…".

"En Núñez, de las 80 ha sembrarían 10 o 15 con maíz (en campaña chica) para el pasto, pero no para competir ni tener ganancia…".

"La gente que depende de la agricultura no tiene ahora por qué salir. Quizás los jóvenes tienen otra visión y no quieren agricultura, pero ayuda a los que tienen hijos para que los puedan hacer estudiar".

Taller de sistematización con productores.
Morropón, diciembre del 2007.

De igual manera, el dinero obtenido le sirve al agricultor para financiar la campaña grande de arroz, sin necesidad de endeudarse y quedar a merced de prestamistas. La dependencia de los agricultores a este crédito usurero ha disminuido enormemente, lo que es un impacto positivo puesto que estos se beneficiaban de manera abusiva con el agricultor, cobrándole altos intereses.

Pero estas mejoras económicas no han sido solo para las personas que siembran frejol y para sus familias. Toda la economía del distrito se ha dinamizado, hay más trabajo para todos: mototaxistas, carreteros, jornaleros, tiendas comerciales. Este aspecto es muy resaltante, pues en el distrito había mucha desocupación antes de que funcionara la cadena. Jóvenes y adultos migraban a Piura u otras zonas en busca de trabajo, lo que no sucede ahora puesto que el frejol requiere de servicios adicionales que son cubiertos por la población antes desocupada del distrito. Puede decirse que la migración temporal de los meses de julio a diciembre ha disminuido, lo cual es un impacto social muy importante, pues la gente está entendiendo que sí se puede vivir y trabajar en Morropón.

Morropón es ahora un lugar donde se ha generado empleo y se muestra atractivo para vecinos de distritos aledaños y para la gente de la parte alta de la cuenca, quienes están instalándose en la zona, bien para trabajar como mano de obra o arrendando terrenos para incorporarse a la cadena. Debe destacarse que solo en mano de obra, en la primera campaña se generaron 2600 jornales asalariados y en la segunda campaña 13111 jornales, para todas las labores de manejo del cultivo.

Este movimiento de personas ajenas al lugar ha creado la necesidad de mejorar y generar servicios locales como hospedajes, restaurantes, teléfonos, Internet, con el consiguiente favorable movimiento económico. Este es un aspecto que también puede tener implicancias negativas, puesto que el distrito no está preparado para recibir a tanta gente de fuera, lo que puede ocasionar desorden o incluso aumento de la delincuencia, como el robo de las cosechas en los campos, que se está dando desde hace poco.

Con respecto a la mano de obra, esta se ha vuelto muy escasa en la zona. Como se ha visto, la tecnología del cultivo requiere de un número alto de jornales, los cuales se han intensificado con el aumento de las hectáreas sembradas este último año. Esto ha ocasionado que se incremente su precio por la poca disponibilidad, pero que su calidad haya disminuido por la baja especialización. El agricultor tiene que contratar lo que encuentra, pagando más dinero por un servicio no siempre eficiente.

Con este problema nace la necesidad del empleo de maquinaria para las labores de siembra y cosecha. Sin embargo este es un aspecto que debe tomarse con cuidado, pues puede ocasionar también problemas sociales por la mano de obra desempleada.

Un impacto económico positivo fruto de la cadena es el incremento del valor de la tierra en Morropón. Como se ha mencionado, llega gente con interés en integrar la cadena para lo cual están arrendando o comprando terrenos, lo que ha aumentado su demanda y su precio de venta.

Debido al éxito de la cadena, la cual se ha extendido más allá de los límites del distrito, se han instalado en Morropón entidades crediticias como Edyficar y Raíces. Este es un aspecto resaltante, puesto que para el agricultor antes era casi imposible acceder al crédito formal. Se ha creado una cultura crediticia en el agricultor, además de que este le ha devuelto la confianza a estas entidades y también a la empresa privada, que están dispuestas a invertir y negociar en el agro.

También se ha dado el efecto contrario. El agricultor no ve a la empresa privada como una entidad que solo quiere obtener la mayor ganancia beneficiándose de su trabajo. El agricultor tiene un trato horizontal y de confianza con el empresario, siente que su trabajo ha sido bien recompensado y que todos se han beneficiado en el negocio.

Se tiene una visión más amplia de la pequeña agricultura: el agricultor ve en ella una fuente viable de obtener ingresos, que lo impulsa a querer invertir en su infraestructura agraria, como en la electrificación de pozos, mejora de canales y vías de acceso a sus chacras. Esta experiencia les ha demostrado que sí se puede vivir de la agricultura, trabajando organizadamente y articulándose a una cadena en la que todos los actores se benefician de manera equitativa.

Finalmente, no deben dejar de mencionarse las capacidades desarrolladas en los productores: responsabilidad, confianza, asociatividad, autoestima, además del grado de satisfacción personal que han logrado, por ser reconocidos en otros lugares como innovadores en su campo.

4.2. Sostenibilidad del proceso

Cuando se inició el trabajo de articulación de la cadena en Morropón, se tuvo claro que, como toda intervención de desarrollo, debía tener un inicio y un final. Dependía del equipo técnico consolidar el proceso y crear las capa-

cidades de autogestión necesarias para que el comité liderara el trabajo con los demás actores de la cadena.

Luego de tres campañas consecutivas, y gracias a la participación activa de los productores y su directiva en todas las actividades y toma de decisiones, ha habido un gran avance en el tema. Sin embargo, no es posible todavía afirmar que de no estar presente los operadores locales, los productores estarían en la capacidad de gestionar y poner operativa la cadena solos, sin ningún apoyo y orientación de las entidades involucradas desde el inicio.

Sostenibilidad económica

Es innegable que se están dando los pasos para cumplir ese objetivo. En primer lugar, los productores son conscientes de que la sostenibilidad económica del proceso depende de que se forme una organización de tipo empresarial, que pueda brindar servicios de desarrollo a los productores, no solo para la producción de frejol, sino también para otras actividades productivas que requieran de los servicios que ellos pudieran brindar: abastecimiento de insumos, semillas, pequeños créditos, asistencia técnica, transporte, etc. Los primeros pasos ya se han dado, con el cobro de la asistencia técnica. De esta manera el agricultor es consciente de que la labor del ingeniero o técnico de campo tiene un valor, el cual es parte de los costos de producción. Sabe de la importancia de pagarlo para asegurar una mejor producción. A partir del segundo año se cuenta con la generación ingresos que permiten autofinanciar gastos básicos de la cadena. A esto debe sumarse un manejo responsable y compartido de los fondos.

La sostenibilidad económica de la cadena se respalda también en que existe un mercado asegurado para el frejol y demanda insatisfecha, que garantizan la comercialización del producto a precios ventajosos. La promoción del cultivo por parte del programa se realizó en función al mercado creciente. De no haber sido planeado de esta manera, podrían haberse presentado problemas de sobreoferta y baja del precio. Sin embargo, la visión de la asociación debe ir más allá de la situación actual y estar preparada para cambios que puedan darse en los mercados externos. La prestación de servicios y la incursión en nuevos cultivos son una estrategia para asegurar la continuidad de los resultados. Complementar con otros negocios, como la instalación de campos semilleros o brindar el valor agregado al producto, son otras actividades que están en miras de la asociación para complementar sus ingresos.

Sostenibilidad social

El grado de identificación de los productores con las actividades de la cadena es un factor de sostenibilidad social que debe analizarse. La participación, definida como el grado de decisión que tienen las personas en un proceso determinado, fue una estrategia de trabajo muy importante sobre todo en los dos primeros años. Si bien este proceso participativo tuvo logros importantes en el grado de identificación de los productores con la cadena de valor, en la última campaña ha sido notorio que un porcentaje de ellos aún no toma conciencia de las responsabilidades que se asumen al ser parte de la cadena y no interioriza la mística de trabajo emprendida por el programa.

Debemos considerar que el último año (2007) se trabajó con 234 productores, en un radio de acción de cinco distritos. La estrategia de comunicación para un grupo tan amplio es muy diferente a la dirigida a un pequeño grupo piloto, donde es más fácil buscar puntos de encuentro para dialogar, discutir alternativas y tomar decisiones. En la campaña del 2007, al tener un proceso encaminado, se dio más importancia a la consolidación de las relaciones comerciales que aseguren el éxito de la cadena. Sin embargo, las visitas técnicas, las reuniones de diálogo e intercambio de experiencias entre productores y personal técnico no fueron tan continuas como al inicio, lo que detuvo el proceso de aprendizaje con los productores. Es lógico que al tener el proceso encaminado estos puntos de encuentro sean menos frecuentes, pero no se debe olvidar que más de la mitad de los productores son nuevos, y requieren un mayor acompañamiento y espacios de reunión en los que puedan dar sus opiniones y aclarar sus inquietudes, de manera que se sientan parte de la propuesta.

La participación es también un medio de crear capacidades en las personas. Cuando esta implica procesos de aprendizaje, el grupo organizado debe llegar poco a poco a tomar el control del proyecto. En Morropón, este proceso está todavía consolidándose, aún falta generar más capacidades técnicas en los productores recientes en la cadena y visión empresarial entre los directivos, que les permitan negociar con las empresas y tomar decisiones en beneficio de la asociación.

Sostenibilidad ambiental

Son innegables las ventajas de la incorporación del frejol como cultivo de rotación al arroz, considerando la vocación productiva de los terrenos y el clima apropiado para el cultivo en Morropón.

En primer lugar, se mejora la estructura del suelo por la disminución de las horas máquina utilizadas para la labranza. La fertilidad mejora porque se incorpora la materia orgánica al suelo y por la fijación del nitrógeno atmosférico gracias a las bacterias fijadoras propias de las leguminosas. En segundo lugar, se utiliza mejor el agua de la zona por el aprovechamiento del acuífero subterráneo, lo cual ayuda a bajar los niveles de la napa freática. Además se hace mejor uso del agua de riego, pues necesita menores volúmenes.

> "Antes del frejol, luego del arroz, los campos quedaban vacíos, sin sembrar nada, sólo maíz pero poco… además necesita cinco riegos. El frejol dos, a veces tres y en algunas partes sólo un riego a la siembra".
>
> Taller de sistematización con productores. Morropón, diciembre del 2007.

El sistema de electrificación rural ha permitido dotar de electricidad a los pozos tubulares, lo que, sumado al agua por gravedad, asegura la disponibilidad de este recurso en cantidad suficiente para las campañas. A pesar de todas estas ventajas, no debe olvidarse que aún falta perforar y equipar pozos en algunas zonas, si es que se desea ampliar las áreas de cultivo para productos rentables y afianzar el carácter productivo agrícola en Morropón. De igual manera, es necesario implementar un sistema de drenaje adecuado para las condiciones de terreno existentes.

Un aspecto que atenta contra la sostenibilidad ambiental del proyecto es el carácter convencional de la tecnología implementada. El uso intensivo de productos químicos está comenzando a cobrar sus efectos, con el aumento y aparición de nuevas plagas en esta última campaña. Los agricultores comentan que de cinco a seis aplicaciones de plaguicidas que se practicaban por campaña, este año 2007 han tenido que hacerse diez. A esto se suma que no se hace un adecuado reciclaje de los envases de los productos químicos, lo que trae como consecuencia la contaminación de los campos y del agua de riego. Esto se convierte en un peligro creciente para la salud de las familias y para la preservación del medio ambiente.

De continuar estas prácticas, mantener una producción de frejol rentable se hará insostenible por el aumento de los costos en plaguicidas, mano de obra para las fumigaciones, etc. Los técnicos del programa son conscientes de la urgencia en la implementación del uso de buenas prácticas agrícolas (BPA), con énfasis en el manejo integrado de plagas, como estrategia de manejo. Debe añadirse que en la actualidad todos los mercados internacionales se están orientando a aceptar solo productos obtenidos mediante buenas prácticas agrícolas.

4.3. Objetivos institucionales

El Programa Desarrollo Rural Sostenible tiene como objetivo que *"la población pobre de áreas rurales seleccionadas aproveche mejor los recursos naturales según criterios de mercado y sostenibilidad"*.

Una herramienta importante para el logro de este objetivo fueron los procesos de ordenamiento territorial que se desarrollaron en Morropón, logrando que, adicionalmente al plan de desarrollo, se incluyera el ordenamiento territorial como instrumento estratégico en procesos participativos y se elaboraron, de esta manera, recomendaciones para un uso adecuado del territorio.

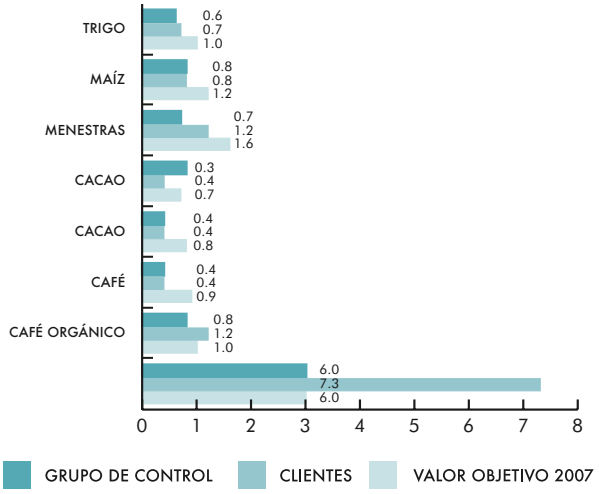
Muchas familias han incluido las normas y lineamientos del ordenamiento territorial en sus actividades económicas, al ser conscientes de que Morropón es un área especialmente amenazada por riesgos como la sequía y las inundaciones.

Gestionar el riesgo en Morropón obligó a dar una mirada a la vocación agropecuaria del distrito. Es así que la cadena de valor de frejol se ha convertido en un elemento clave en este proceso.

Por otro lado, la consolidación de la cadena de valor de frejol ha demostrado que trabajando de manera organizada se generan niveles de confianza y equidad entre productor y comprador, que permiten además capitalizar recursos y servicios del resto de actores que integran la cadena. El

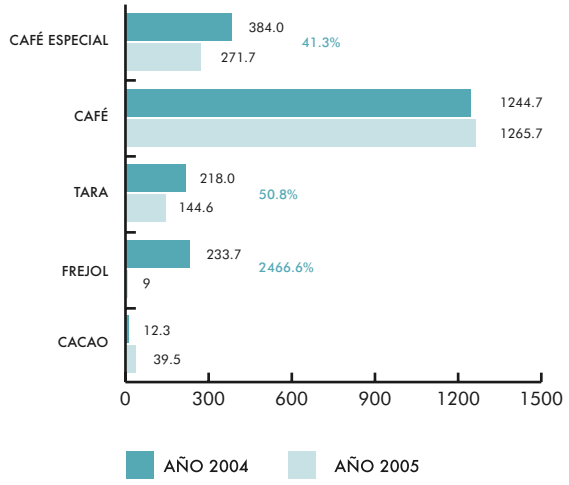
RECUADRO N.° 1
RESUMEN DE RESULTADOS DEL COMPONENTE DE TECNIFICACIÓN DEL CULTIVO

PRODUCTIVIDAD DE CULTIVOS AGRÍCOLAS (T/HA)



Datos a dic.2005

VOLUMEN DE EXPORTACIONES EN TONELADAS



Datos a dic.2005

El PDRS cuenta con un Sistema de Monitoreo Orientado a Impactos (SMOI), que registra permanentemente los avances cuantitativos y cualitativos que se logran en el grupo meta, en alianza con las contrapartes y socios del Programa en las diferentes Áreas de Intervención (AdI). Para ello se toma una línea de base al inicio y se establece un "valor objetivo" o deseado al término, evaluándose en qué medida el avance de cada año se acerca a estas metas. El propósito del SMOI es verificar si las estrategias son adecuadas y orientar así las intervenciones a generar impactos reales y visibles en las AdI.

I FASE

Los gráficos muestran la evolución de dos indicadores de la primera fase del Programa (2003-2006); la productividad por hectárea, que compara el grupo asesorado (clientes) y un grupo de control, o no asesorado por el Programa, evidenciándose en el periodo 2004- Dic. 2005 una diferencia de 0,5 Tm/ ha entre ambos a favor del Comité organizado.

El segundo registra la primera campaña de la alianza, en la que se genera ya un primer contrato con destino de exportación, con un volumen pequeño el 2004 y uno mucho más significativo al año siguiente.

II FASE

Durante la II Fase, (2007-2010) se establecieron otros indicadores. Por ejemplo, se busca medir lo que "capturan" del precio de exportación los pequeños productores en las cadenas de valor (relación Pxchacra/PxFOB); en el caso del frejol caupí: el 2006 se exportó a un precio de S/. 2.43 (FOB) y se pagó

S/. 1.85 (Precio productor), la participación del Valor FOB fue de 76%. Durante el 2007, el Precio FOB fue de S/. 2.56 frente a S/. 2.10 precio al productor (participación del Valor FOB fue de 82%) siendo el incremento de este valor con respecto al 2006 fue 6%.

Otro indicador es el relacionado al incremento de de producción que pasó de 485.7 Tm (2006) a 1273.50 Tm (2007), lo cual representa una variación en 262%. Finalmente el volumen comercializado es otra variable importante. El 2007 la comercialización de la totalidad de la producción de frejol caupí en grano seco, se realizó a través de cuatro empresas, teniendo como mercados principalmente 70% países integrantes de la UE (Portugal y Francia), 5% para Arabia y 25% USA, registrando el mismo incremento de 262% pues fue el destino de toda la producción obtenida.

frejol como opción productiva sumó puntos también al logro del objetivo, al constituirse en una opción segura y apropiada para la zona. El programa tiene además en cartera otras opciones productivas, cuya implementación es menos riesgosa al tener validado el modelo de trabajo.

Se ha fortalecido la labor del gobierno local, que asumió su rol como promotor del desarrollo económico de su distrito, y es ahora Morropón el que lidera la propuesta productiva hacia otros distritos. Este debe ser el inicio del cambio en el operar de algunas autoridades de los distritos rurales, que están más abocadas a labores de corto plazo, sin mayor impacto en la mejora de la calidad de vida de la población.

Las autoridades de Morropón han demostrado lo importante que es dejar de lado las presiones políticas y partidarias, y trabajar de manera comprometida con toda la población. Este fue un proceso en el que estuvo directamente implicado el personal técnico del PDRS, que cumplió la labor de demostrar al alcalde y demás funcionarios la conveniencia de la propuesta. Luego del primer año, los resultados han sentado las bases para la continuidad del proceso.

Es importante destacar, como parte del crecimiento institucional, las capacidades, el conocimiento y la experiencia que se han capitalizado en el personal del Equipo Técnico del Gobierno Regional Piura como contraparte al PDRS-GTZ. La labor de este equipo, en la persona del asistente de campo, ha sido objeto de reconocimiento entre los productores, autoridades del gobierno local y actores socios de la cadena. Se debe resaltar que el equipo se embarcó en la tarea de llevar adelante la cadena dentro de un contexto difícil, en el que reinaba la desconfianza.

Los agricultores no confiaban en los proyectos de desarrollo que se habían realizado en la zona sin lograr mayores impactos. Incluso, muchas veces con resultados negativos que iban en contra de su economía. De otro lado, las empresas y prestadores de servicios no confiaban en los productores por tener muy interiorizada la idea de que no se puede trabajar con ellos, a los que tildaban de irresponsables e incumplidos. Asimismo, los productores tampoco confiaban en los empresarios, a quienes los veían como oportunistas y explotadores.

A pesar de lo difícil que fue lograr la concertación entre los actores mencionados, los resultados hablan por sí solos. Esto no hubiera sido posible sin personas comprometidas con la propuesta, gracias a quienes, luego de tres años de trabajo, se está en la capacidad de capitalizar los aprendizajes y difundirlos para que sirvan de referencia a otras instituciones y personas comprometidas con el desarrollo de nuestro país.

El trabajo de sensibilización y apuesta conjunta con los pequeños productores inicialmente para áreas piloto ha sido clave para el desarrollo de la experiencia.

Capítulo V

CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones extraídas de la experiencia. El trabajo realizado por el PDRS y el gobierno local ha dejado importantes aprendizajes, tanto para el personal técnico como para los productores, los que vale la pena resaltar.

El trabajo en cadena de valor o cualquier otro proceso de innovación que quiera implementarse dentro de un programa de desarrollo debe ser primero validado a pequeña escala, tanto de manera técnica como en los niveles de organización. Así, se pueden garantizar resultados positivos que funcionen como un efecto multiplicador en la población y que el proceso se difunda de manera natural.

Al iniciar intervenciones de desarrollo en una zona debe trabajarse con las organizaciones más representativas existentes, no crear estructuras nuevas paralelamente. Se debe fortalecer las que ya existen, hacerlas más funcionales para evitar conflictos por enfrentamientos entre autoridades.

Los productores deben ser partícipes del proyecto en todo momento, desde su planteamiento hasta su evaluación, para lograr que se identifiquen con los principios de trabajo de una cadena de valor, tales como compromiso, transparencia y equidad. De esta manera se evitará paulatinamente la entrada de agentes desestabilizadores, como los intermediarios, que alteran el mercado con precios coyunturales.

El éxito inicial de una propuesta depende en buena parte de los resultados tangibles que obtengan los productores en el campo, puesto que por más atractivo e interesante que sea el modelo organizativo y de gestión, lo que finalmente impulsa al productor a continuar trabajando es lo que ve reflejado en el campo a través del beneficio derivado de su agronegocio.

Es muy importante que toda transacción comercial, acuerdo o asignación de cargos, estén debidamente documentados. Los contratos de compra y venta deben tener cláusulas muy claras y no dejar vacíos que puedan dar lugar a malas interpretaciones. En todo momento se debe proteger al agricultor.

La asistencia técnica para el manejo del cultivo cumple una labor fundamental. En el trabajo de campo con productores debe considerarse que son personas cuyas experiencias deben ser rescatadas. De esta manera se creará un proceso de aprendizaje enriquecedor para ambas partes. Por ello, es importante que los profesionales a cargo, más que especialistas en el cultivo, sean formados en metodologías participativas para la facilitación de procesos.

El productor debe ser consciente de que los servicios de apoyo que se le brindan, tales como asistencia técnica, transporte del producto, manejo post cosecha, etc., tienen un precio que debe incluirse en sus costos de producción. De no ser así, las rentabilidades obtenidas no son reales ni sostenibles. Este es el primer paso para que el productor comience a pagar por ellos, exija calidad en el servicio y se cree la necesidad de brindar servicios de desarrollo empresarial.

El cambio de actitudes es un proceso que no se da de la noche a la mañana. El poblador tiene rutinas muy arraigadas que dificultan, en algunos casos, la toma de acuerdos y la asimilación de prácticas de manejo y gestión. Esta premisa debe tomarse como una condición de trabajo para analizar las reales capacidades de un equipo técnico en cuanto a población objetivo, es decir, el número de personas con quienes realmente se tiene la capacidad de trabajar y lograr el cambio esperado.

Tener establecido un plan de trabajo no significa que este no pueda modificarse según las condiciones inesperadas que puedan presentarse. La capacidad de adaptación de las personas que están a cargo de procesos, es una fortaleza que debe ser incentivada. Para ello son importantes los espacios de reunión e intercambio, así como las actividades de monitoreo que permitan corregir errores en el camino.

Se deben establecer roles bien definidos entre productores, directivos y equipo técnico. Esto es importante porque

evita protagonismos innecesarios de algunos actores que puedan conllevar a conflictos, sobre todo en el momento de transmitir los mensajes a los productores en el campo. Además evita pérdida de tiempo y recursos por duplicidad de acciones.

La finalidad del componente organizativo, como parte de una propuesta de intervención, no debe ser que el grupo logre la formalización legal o personería jurídica. Este es un tema que no debe forzarse. Más importante es que el productor sepa en la práctica el significado y las implicancias de trabajar organizadamente: las ventajas, obligaciones y tener bien definido por qué se están organizando.

El Plan de Ordenamiento Territorial es un instrumento necesario para que los gobiernos locales gestionen de manera adecuada y sostenible su territorio. Este instrumento se hace aun más importante en zonas como Morropón, donde los pobladores y sus cultivos son muy vulnerables a los riesgos de sequía e inundaciones que afectan periódicamente la zona.

Se puede lograr el desarrollo económico local a través de la agricultura, trabajando con el enfoque de cadenas productivas, para lo cual los municipios son uno de los pilares fundamentales del desarrollo. La falta de los recursos económicos suficientes no debe ser un impedimento para los municipios, pues es posible apalancar fondos mediante el establecimiento de alianzas con entidades públicas y privadas.

La articulación de cadenas productivas dinamiza la economía local. Además del aumento de los ingresos que se obtienen en el eslabón de producción, se generan impactos importantes en el aumento del empleo y fomento de servicios locales.

Cualquier propuesta de desarrollo económico, como la reconversión productiva que se ha dado en Morropón, no será sostenible si no se consideran los riesgos del deterioro del medio ambiente debido al monocultivo y la intensificación del uso de insumos externos. El efecto en el ecosistema comienza a ser notorio cuando las plagas y enfermedades aumentan y se elevan los costos de producción para el agricultor. Para corregir estos efectos, deben tomarse acuerdos con todos los involucrados para el manejo adecuado del cultivo y el control de las plagas.

El desarrollo de capacidades para la negociación y comercialización es clave para que la alianza sea equitativa y sostenible.

Capítulo VI

RECOMENDACIONES

Para el manejo del cultivo es urgente la implementación de buenas prácticas agrícolas, con énfasis en el manejo integrado de plagas. El MIP, como estrategia, se basa en que los agricultores de manera organizada empiecen a evaluar sus campos y a identificar sus plagas para lograr usar racionalmente los plaguicidas u otras formas de control. Para esto se necesita que los técnicos se capaciten en metodologías de trabajo como las Escuelas de Campo (ECAS), las que han logrado excelentes resultados en las zonas donde se han puesto en práctica.

Se deben crear los mecanismos para que el equipo a cargo de la asistencia técnica se mantenga de manera continua, previa evaluación, a lo largo de todo el proceso. La renovación de técnicos que ocurre entre cada campaña, de enero a julio, meses durante los que no se siembra frejol y que los obliga a buscar otros trabajos, podría subsanarse con la elaboración de otros proyectos relacionados a su labor. La municipalidad podría liderar la gestión de estos proyectos para que el equipo técnico se consolide como grupo en los principios de trabajo en cadenas productivas, metodologías participativas, cultivos alternativos, etc.

El operador de la cadena y el equipo técnico deben afinar los criterios para seleccionar a los productores participantes en la cadena, a los cuales se les debe exigir más responsabilidad para entregar el producto. De igual modo, minimizar los riesgos por la recuperación de los créditos, tales como firma de contratos, garantías, títulos de propiedad u otros. Es cierto que hasta la fecha la morosidad es cero, pero la labor de los controladores de cosecha es cada vez más ardua, debido a que algunos productores aún no han interiorizado la importancia de cumplir con los compromisos asumidos.

Se debe incursionar en la producción de otras leguminosas de grano, de corto período vegetativo, para diversificar la producción y ampliar la oferta exportable de productos de la zona. Además, es una estrategia para estar preparados ante cualquier cambio en el mercado externo o en caso se sature la oferta por sobreproducción de frejol en otras zonas.

Es importante propiciar reuniones descentralizadas más continuas entre los participantes de la cadena. Esta es una forma de fomentar la participación y el compromiso de los productores, así como un modo de intercambiar experiencias en sus campos y despejar dudas sobre el manejo. Tienen que participar los productores, el equipo técnico y la directiva. Podría incluso hacerse de manera rotativa en los campos de cultivo, por sectores o comités.

Es necesario generar servicios de desarrollo empresarial que signifiquen ganancias para la asociación. Como se dijo, ya se han dado los primeros pasos con la capitalización de un fondo económico, pero se debe buscar más opciones de apoyo a la producción que hagan viable el autofinanciamiento del grupo: asistencia técnica, insumos, semillas, etc.

Dentro de esta perspectiva empresarial existe la posibilidad de darle valor agregado al producto mediante una planta de transformación en el distrito. Es muy importante que se analice cuál sería la mejor estrategia de grupo para beneficiarse con este emprendimiento. Las posibilidades van desde ser simples prestatarios de mano de obra, hasta ser socios accionistas o ser ellos mismos quienes administren el negocio. Se requiere analizar cuáles son las reales capacidades con las que se cuenta, para elegir la opción más viable para el productor, desde el punto de vista técnico y económico.

REFERENCIAS

ALBÁN SALAZAR, Manuel, 2006. *Cadenas productivas como estrategia de competitividad y articulación de los productores al mercado*. PDRS Piura - Gobierno Regional de Piura-Municipalidad Distrital de Morropón. Piura, Perú.

CHÁVEZ-TAFUR, Jorge. 2006. *Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización*. Asociación ETC Andes – Fundación ILEIA. Lima - Perú.

FLORES PERNET N,. LÓPEZ SOLOGUREN, J. y KÁMICHE, J., 2007. *Reducción de los riesgos asociados a las sequías a través de la incorporación de nuevos cultivos en la rotación anual de los terrenos de cultivo de arroz: El caso del distrito de Morropón en el departamento de Piura*. GTZ. Perú.

GEILFUS, Frans, 1997. 80 *Herramientas participativas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. IICA – GTZ. San Salvador, El Salvador.

Plan de ordenamiento territorial del distrito de Morropón 2006-2016. Municipalidad Distrital de Morropón. Piura, Perú.

VALLADOLID CHIROQUE, A., Voysest Voysest, O. 2006. *Clases comerciales de leguminosas de grano. Catálogo para orientar la comercialización en los mercados nacionales e internacionales*. Promenestras – COSUDE. Chiclayo, Perú.

VAN DER HEYDEN, Damien y Camacho, Patricia, 2004. *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. SNV-CICDA- INTERCOOPERATION. Lima, Perú.

ANEXOS

Anexos

ANEXO N.º 1
COSTOS DE PRODUCCIÓN Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE 1 HA DE CULTIVO DE FREJOL CAUPÍ EN GRANO SECO - DISTRITO DE MORROPÓN

I. GASTOS

I.1. MANO DE OBRA

LABORES AGRÍCOLAS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO PARCIAL S/.	OBSERVACIONES
Limpieza de terrono (limpia y quema)	Jornal	1.0	12.0	12.0	
Limpieza de acequias y construcción de contracequias	Jornal	1.0	12.0	12.0	
Desinfección siembra, control siembra y resiembra	Jornal	11.0	12.0	132.0	
Abonamiento al suelo [1]	Jornal	3.0	12.0	36.0	
Deshierbos [1]	Jornal	3.0	12.0	36.0	
Riegos [2]	Jornal	2.0	12.0	24.0	Incluido riego de machado
Control fitosanitario, abonamiento foliar y aplicación de hormonas [6]	Jornal	11.0	12.0	132.0	Incluido foliares y hormonas
Trampeo	Jornal	1.0	12.0	12.0	
Cosecha (arrancado, trilla, venteo y zarandeo)	Jornal	22.0	12.0	264.0	
Subtotal		55.0	12.0	**660.0**	

I.2. MAQUINARIA AGRÍCOLA (tración mecánica / animal)

Gradeo: 02 pases de grada pesada	Horas maquina	2.0	90.0	180.0	
Bordeo	Horas maquina	0.5	40.0	20.0	
Surcado	Horas maquina	1.0	40.0	40.0	
Cultivos [2]	Caballos	4.0	25.0	100.0	Tracción animal
Subtotal				**340.0**	

I.3. INSUMOS

TIPO DE INSUMO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO PARCIAL S/.	OBSERVACIONES
Semilla: certificada CAU-9	Kg	50.0	3.2	160.0	
Fertilizantes:					
N-P-K	bolsas de 50 Kg	2.0	60.0	120.0	
Abonos Foliares:					
Crecimiento 30-10-10	Kg	3.0	12.0	36.0	
Multipropósito 20-20-20	Kg	2.0	12.0	24.0	
Floración 10-34-0	L	2.0	18.0	18.0	

Llenado de grano 0-32-53	Kg	2.0	22.0	44.0	
Fitohormonas:					
Acido Giberelico	Envases de 25 cc.	1.0	16.0	16.0	
Citoquininas	L	0.4	105.0	42.0	
Pesticidas:					
Acefato	Bolsas de 100 gr	2.0	12.5	25.0	
Tolclofos metil + Thiram	Tarros de 200 gr	1.0	26.0	26.0	
Imidacloprid	L	0.12	505.0	60.6	
Dimetoato	L	0.7	52.0	36.4	
Clorpirifos	L	0.5	57.0	28.5	
Azufre pantera en polvo mojable	Kg	6.0	1.9	11.5	
Azufre Pantera polvo seco	Kg	25.0	1.4	35.0	
Agua de riego	Horas de riego	24.0	10.0	240.0	Agua de pozo
Subttotal				**923.02**	

I.4. OTROS

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO PARCIAL S/.	OBSERVACIONES
Análisis de suelo:					
Muestreo, análisis e interpretación	Global	1.0	20.0	20.0	
Trampas:	Global	1.0	17.0	17.0	20 trampas
Transporte:					
Cosecha (campo a centro acopio local)	Global	1.0	22.0	22.0	
Gastos almacenamiento de insumos	Global	1.0	6.0	6.0	
Equipos:					
Alquiler de azufradora	Global	1.0	5.0	5.0	
Interes por prestamos (3% mensual)	Global	1.0	32.4	32.4	
Asistencia técnica:					
Profesional especialista	Global	1.0	50.0	50.0	por cinco meses
Subtotal				**152.450**	
			Total gastos cultivo (S/.)	**2,075.50**	
			Total gastos de acopio y comercialización (S/.)	**20.00**	
			total gastos manejo cultivo + acopio + comercialización (S/.)	**2,095.5**	

II. INGRESOS

PRODUCTOS OBTENIDOS	PRODUCCIÓN TOTAL POR HECTÁREA (KG /HA)	PRODUCCIÓN DESTINADA AL MERCADO (%)	PRODUCCIÓN COMERCIALIZADA (KG / HA)	PRECIO REFUGIO S/.	INGRESOS S/.
Frijol Caupi en grano seco	2,200.00	1.0	2200.00	1.40	3080.0
Frijol Caupi en grano seco	2,200.00	0.95	2090.00	1.40	2926.0

III. ANÁLISIS		
VARIABLES A EVALUAR	FREJOL CAUPÍ TOTAL	FREJOL CAUPÍ NETO
III.1. CÁLCULO DEL VALOR TOAL DE LA COSECHA:		
Cálculo del costo por kilo producido (CKP)	0.95	1.00
Valor total de la cosecha de frejol (VTC)	2095.5	2095.5
III.2. UTILIDAD POR KILO PRODUCIDO		
Precio de venta comercial por kilo (VCK)	1.40	1.40
Utilidad por kilo producida (UKP)	0.45	0.40
III.3. ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)	0.47	0.40
	47.0	39.6
III.4. UTILIDADES:		
Utilidad por hectárea (S/.)	984.53	830.53

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N.º 2

CONTRATO DE COMPRA-VENTA A FUTURO[8]

Conste por el presente documento, el contrato de compra – venta que celebran de una parte la Empresa AGROINDUSTRIAS SAN CARLOS E.I.R.L., con RUC N.° … debidamente representado por el Sr. Ing. …, en calidad de Gerente, identificado con DNI. N.° …, con domicilio legal …, Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque, a quien en adelante denominaremos LA EMPRESA y de la otra parte la MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORROPON, representada por el Sr. Alcalde …, en calidad de Representante Legal de la Institución OPERADORA DE LA CADENA DE VALOR DE FRÍJOL POZOS NÚÑEZ – ARÁMBULO I - LA CAÑA – COCO PASALACUA, identificado con DNI. N.° …, con domicilio legal en la Calle …, Distrito de Morropón, Provincia de Morropón, Departamento de Piura, a quien en adelante denominaremos LA OPERADORA, así como los NÚCLEOS OPERADORES CADENA DE VALOR DE FREJOL POZO NÚÑEZ representado por el Sr. …, en calidad de Presidente, identificado con DNI. N.° …, con domicilio legal …, Distrito de Morropón, Provincia de Morropón, Departamento de Piura y POZO ARÁMBULO I – LA CAÑA – COCO PASALACUA representado por el Sr. …, en calidad de Presidente, identificado con DNI. N.° …, con domicilio legal …., Distrito de Morropón, Provincia de Morropón, Departamento de Piura, a quienes en adelante denominaremos LOS NÚCLEOS OPERADORES, en los términos y condiciones siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: LAS PARTES CONTRATANTES

1. LA EMPRESA, es una persona jurídica de derecho privado, dedicada a comercializar y exportar productos agrícolas y agroindustriales.
2. LA OPERADORA, el órgano de gobierno, promotor del desarrollo económico local, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.
3. LOS NÚCLEOS OPERADORES, son organizaciones informales de productores agrarios, asociados de los Comités de Pozo, cuyo propósito es desarrollar la agricultura de manera competitiva y lograr el bienestar de sus familias.

5. Por razones de confidencialidad de datos privados, se mantienen en reserva los nombres y números de DNI, RUC de las personas e Instituciones participantes, ya que el objeto del consignar este Contrato es dar a conocer su modalidad, y alcances.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO

Es objeto del presente contrato el establecer las condiciones bajo las cuales se realizará la compra – venta de frejol caupí (*Vigna unguiculata L. Walp*) en grano seco, producido por LOS NÚCLEOS OPERADORES.

CLÁUSULA TERCERA: DEL PRODUCTO A COMERCIALIZAR

Se comercializará frejol caupí de la variedad CAU - 9 (vaina verde), en las cantidades y cronograma de producción siguiente:

- Producción: 75 a 100 TM.
- Siembra: 10 de agosto al 20 de septiembre del 2005
- Cosecha: 20 de noviembre al 20 de diciembre del 2005

El producto a comercializar tendrá los siguientes estándares de calidad:

- Humedad Máxima: 14 %
- Grano limpio, libre de insectos (gorgojos) vivos o muertos, aceptándose hasta un máximo de 2 % de materias extrañas o impurezas.

CLÁUSULA CUARTA: COMPROMISOS ASUMIDOS POR LAS PARTES

Son obligaciones de las partes, las siguientes:

1. LA EMPRESA:
   1.1. Comprar la totalidad de la producción obtenida en las parcelas de cada uno de los productores organizados en LOS NÚCLEOS OPERADORES de la cadena de valor de frejol de los Pozos Núñez y Arámbulo I-La Caña-Coco Pasalacua siempre y cuando el producto cumpla con las especificaciones de calidad pactadas.
   1.2. Recibir, verificar la calidad y liquidar las entregas realizadas en el centro de acopio ubicado en el casco urbano del distrito de Morropón, de acuerdo a la forma de pago pactada y que se especifica en la cláusula quinta del presente contrato.
   1.3. Retener los importes indicados en las liquidaciones alcanzadas y a avaladas por LA OPERADORA, previa autorización notarial expedida para este fin.
   1.4. Entregar los envases respectivos a los productores para el acopio del grano, a través del LA OPERADORA.
   1.5. Asumir los gastos de carga, transporte y descarga desde el centro de acopio local en Morropón hasta su planta procesadora.
   1.6. Asumir las pérdidas económicas ocasionadas a LOS NÚCLEOS OPERADORES y LA OPERADORA de producirse el deterioro de la calidad del grano en el centro de acopio local por demoras en la recepción del producto.
   1.7. Expedir toda la documentación administrativa necesaria como liquidaciones de compra, guías de recepción del producto y vouchers de depósito para control administrativo interno de LA OPERADORA.

2. DE LA OPERADORA:
   2.1. Brindar la asistencia técnica necesaria a los agricultores de LOS NÚCLEOS OPERADORES para garantizar los estándares de calidad demandados por LA EMPRESA.
   2.2. Realizar la transacción comercial con LA EMPRESA, ofertando el producto, de acuerdo a los volúmenes y cronograma establecido en la cláusula tercera del presente contrato, sin que esto amerite cobros por comisiones o representación; enmarcándose en lo estipulado en la cláusula quinta del presente contrato.
   2.3. Autorizar a LA EMPRESA mediante carta notarial, la retención de los créditos de campaña contraídos por LOS NÚCLEOS OPERADORES y el depósito en la cuenta bancaria indicada.
   2.4. Alcanzar a LA EMPRESA, con la debida anticipación, la relación de productores, los estimados de cosecha y el requerimiento de envases respectivo, así como las liquidaciones de los créditos de cada uno de los socios de LOS NÚCLEOS OPERADORES para las retenciones respectivas.

3. DE LOS NÚCLEOS OPERADORES:

3.1. Realizar junto con LA OPERADORA los estimados de cosecha, requerimiento de envases y acopio de la producción de cada uno de los socios.

3.2. Supervisar las labores de cosecha y control de calidad de la producción de cada uno de los socios.

3.3. Autorizar a LA OPERADORA, la gestión y autorización a la empresa para que efectivice la retención de los créditos de cada uno de los socios.

3.4. Entregar a LA OPERADORA la totalidad de la producción de cada uno de los socios de acuerdo a las especificaciones técnicas mencionadas en la cláusula tercera del presente contrato para su comercialización respectiva.

3.5. Fiscalizar el adecuado proceso de comercialización del producto.

CLÁUSULA QUINTA: PRECIO DE REFUGIO Y LIQUIDACIÓN

LA EMPRESA, NÚCLEOS OPERADORES y LA OPERADORA de común acuerdo pactan el precio de refugio del producto en S/. 1.40 por kilogramo (Un nuevo sol y 40/100). Este será el precio mínimo que pagara LA EMPRESA y de ninguna manera será menor. El precio definitivo será determinado por el precio que en el momento de la transacción tiene el producto en el Mercado Mayorista de Moshoqueque de la ciudad de Chiclayo.

La forma de pago será contra entrega, en efectivo, en moneda nacional y en el centro de acopio ubicado en el casco urbano del distrito de Morropón. La liquidación se hará directamente al productor, previo visto bueno de LA OPERADORA y directivos de LOS NÚCLEOS OPERADORES. Los importes retenidos por concepto de deudas crediticias serán depositados a la cuenta abierta para tal fin de las INSTITUCIONES ACREEDORAS.

CLÁUSULA SEXTA: DE LA EXCLUSIVIDAD DE VENTA

LA OPERADORA y LOS NÚCLEOS OPERADORES, no podrán vender la cosecha de sus campos de frejol caupí a ninguna otra persona natural o jurídica que no sea LA EMPRESA, siempre y cuando se haya pactado el precio final del producto, en concordancia con lo establecido en la cláusula quinta del presente contrato. En caso de que LA OPERADORA y LOS NÚCLEOS OPERADORES, incumplan con el compromiso de exclusividad pactado en la presente cláusula, LA EMPRESA quedará automáticamente facultada para resolver el contrato e iniciar las acciones legales pertinentes por los daños y perjuicios ocasionados.

CLÁUSULA SÉPTIMA: VIGENCIA DEL CONTRATO

Este contrato tendrá vigencia hasta el 20 de diciembre del presente año, cuando se haya vendido la producción de la mayoría de socios de LOS NÚCLEOS OPERADORES.

CLÁUSULA OCTAVA: DE LA INDEPENDENCIA DE LAS PARTES

La relación contractual entre LA EMPRESA, LA OPERADORA y LOS NÚCLEOS OPERADORES, es por su naturaleza de carácter comercial, no existiendo entre las partes otro tipo de relación de dependencia o subordinación alguna.

LOS NÚCLEOS OPERADORES, son absolutamente responsables frente a sus socios, no teniendo LA OPERADORA y LA EMPRESA una relación laboral, por lo que no hay responsabilidad de pago de jornales, sueldos, comisiones, gratificaciones, seguro social, beneficios sociales o cualquier otra obligación que genera una relación de esta naturaleza.

Queda claramente establecido que los productores socios de LOS NÚCLEOS OPERADORES no tienen derecho de reclamar a LA EMPRESA y LA OPERADORA durante la vigencia y/o terminación de este contrato beneficio social o laboral alguno.

CLÁUSULA NOVENA:
OBLIGACIONES LEGALES DE LA OPERADORA Y LOS NÚCLEOS OPERADORES

LA OPERADORA y LOS NÚCLEOS OPERADORES quedan terminantemente prohibidos de actuar en representación de LA EMPRESA o utilizar el nombre de alguna de sus marcas sin la debida autorización escrita otorgada por el funcionario competente.

CLÁUSULA DÉCIMA: CESIÓN

Las partes acuerdan que no podrán ceder, traspasar o modificar parcial o totalmente los derechos y obligaciones derivadas del presente contrato, salvo autorización expresa y por escrito de las otras partes.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA: RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

El presente contrato será resuelto por cualquiera de las partes, cuando se den las siguientes condiciones:

1. Incumplimiento injustificado de cualquiera de las obligaciones del presente contrato. Para ello bastará que la parte perjudicada notifique por escrito a la otra parte, dentro de cinco días siguientes de producido el incidente.
2. Por acuerdo de las partes.
3. Otras establecidas por norma expresa.

El presente contrato será renovable según las necesidades de comercialización del producto.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS Y JURISDICCIÓN

Toda controversia acerca de la interpretación y aplicación del presente contrato será resuelta en forma armoniosa y directa entre los representantes de cada una de las partes. A falta de acuerdo directo se recurrirá a arbitraje de equidad y conciencia aplicando la normatividad pertinente.

Todas las partes contratantes se someten expresamente en primera instancia a la competencia de los jueces del ámbito y en segunda instancia al arbitraje de acuerdo a los estatutos y reglas del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Chiclayo. El número de árbitros será tres. En este caso, el lugar de arbitraje será Chiclayo. El fallo del Tribunal Arbitral será final e inapelable. Para dicho efecto tanto el domicilio de LA EMPRESA, LA OPERADORA y LOS NÚCLEOS OPERADORESson los señalados en la introducción del presente contrato.

En señal de conformidad con los términos del presente contrato, las partes lo suscriben en tres ejemplares de un mismo tenor a los 12 días del mes de octubre del 2005.

LA EMPRESA
Gerente Agroindustrias San Carlos E.I.R.L.

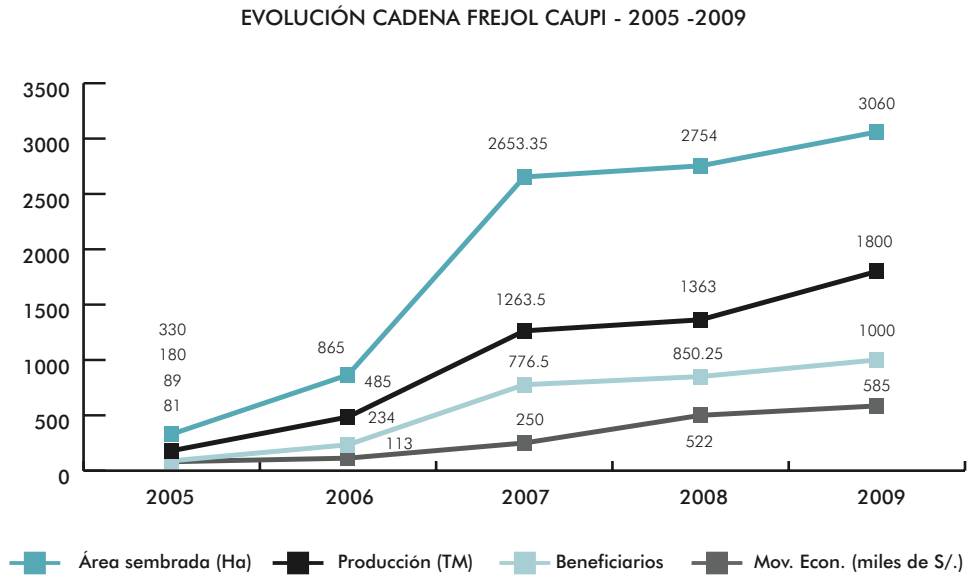
LA OPERADORA
Municipalidad Distrital de Morropón

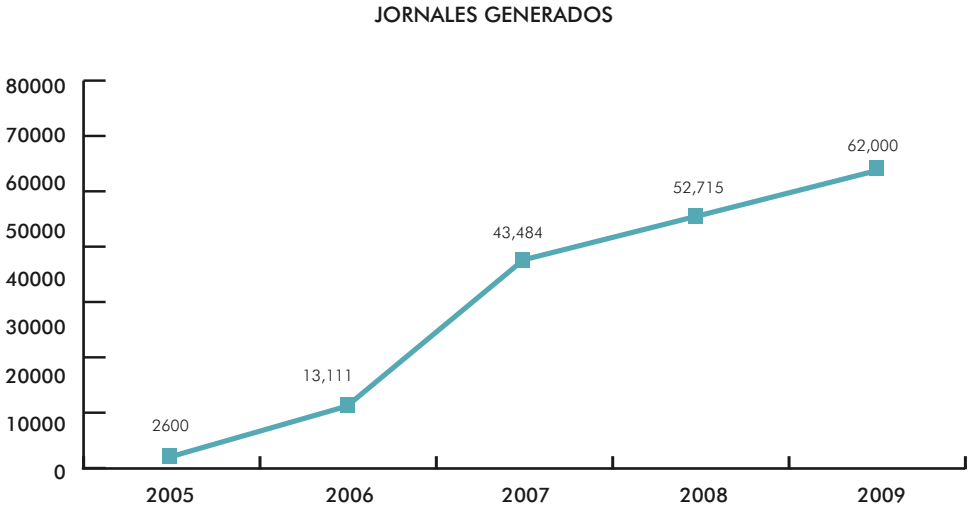
Núcleo operador Pozo Núñez

Núcleo operador Pozo Arámbulo I - LA

ANEXO N.º 3

EVOLUCIÓN DE LA CADENA DE FREJOL 2005 – 2009 (ACTUALIZADO A MARZO 2009)





Fuente: Elaboración propia